

**TRACK11: Casos de Estudio para la formación en Gestión y Experiencias.**

## **Transformación para la Creación de Valor.**

### **El Impacto de la Tecnología en la Innovación de los Modelos de**

### **Negocio en Mercados Emergentes: Caso NARANYA**

#### **Resumen**

NARANYA surge en 2002 en Monterrey, N. L., México, bajo el liderazgo empresarial en el mercado digital de Arturo Galván. NARANYA se enfocó en crear un ecosistema móvil para mercados emergentes, que conectara desarrolladores, operadores telefónicos, fabricantes de teléfonos, marcas, Apps y consumidores de contenidos y juegos digitales.

En 13 años de operación, NARANYA tiene presencia local en 16 países, con oficinas en Shenzhen, Beijing, San Francisco, Madrid, y en toda Latinoamérica, desde Sao Paulo y Buenos Aires, hasta Ciudad de México.

Con detonantes como los avances tecnológicos y la globalización, NARANYA ha podido reinventarse en tres ocasiones, desde contenidos de texto vía SMS, tiendas de Apps, hasta plataformas de comercialización de contenidos digitales, que han permitido incluir a los consumidores de contenidos que no están bancarizados, mediante los saldos de los dispositivos móviles

#### **Palabras clave**

Industria digital, modelos de negocio, ecosistema de innovación

#### **Nacimiento de una Industria.**

Arturo Galván, fundador y CEO de NARANYA, reunió a su equipo directivo en enero 2015 en sus oficinas del Edificio Los Soles en Monterrey, N.L., México para empezar a diseñar las siguientes estrategias de segmentación y posicionamiento global para la cuarta transformación del Modelo de Negocio de NARANYA. En la evaluación de tendencias fue evidente para el equipo directivo que la convergencia de medios de Internet y tecnologías de información y la evolución acelerada de las nuevas plataformas digitales, abriría espacios y oportunidades para

construir nuevas narrativas de valor alrededor de la información, los contenidos, el entretenimiento, la mercadotecnia y el comercio para los mercados emergentes, especialmente en Latinoamérica. ¿Cuáles serían los espacios de negocio y la propuesta de valor de NARANYA 4.0 en esta siguiente ola de innovación?

### **Surgimiento de NARANYA**

Arturo Galván, un regiomontano, con 32 años de vida profesional y una trayectoria destacada en la industria de la tecnología, los medios y las telecomunicaciones (**Ver Anexo1**) se dio cuenta que a partir de los bajos costos de los dispositivos y el avance de la tecnología en ancho de banda, procesamiento, almacenamiento y conectividad; el uso y la utilización del Internet se democratizaría, y sería llevado al mercado masivo. El visualizó una enorme oportunidad en el crecimiento en la penetración de Internet, que iba a cambiar profundamente a la sociedad a través de la llegada a México y Latinoamérica de nuevos dispositivos conectados a Internet, particularmente los teléfonos móviles. Por lo que en el 2002, viendo una enorme oportunidad alrededor de la convergencia de plataformas móviles con el entretenimiento, la mercadotecnia y la información Arturo Galván inicia una empresa en la industria de medios digitales: NARANYA. La propuesta de valor de NARANYA fue enfocarse a innovar alrededor de la convergencia de plataformas móviles y celulares, con la mercadotecnia, entretenimiento, los contenidos y el comercio.

De acuerdo a las tendencias que NARANYA analizó, la penetración de Internet en Latinoamérica pasaría de un 15% en 2002, a una penetración cercana al 100% en los siguientes 15 años, entrando a una curva de crecimiento que llegaría al mercado masivo, con un cambio profundo y disruptivo, y en ámbitos sociales, económicos, y humanos. La visión de la democratización del Internet se cumplió a 13 años de que inició NARANYA.

NARANYA identificó también la oportunidad de convertirse en un jugador que aceleraría ese desarrollo aprovechando las nuevas plataformas móviles para distribuir conocimientos, contenido, información, entretenimiento, educación y diversos servicios. Todas las personas del mundo, independientemente de su nivel socioeconómico, contarían con acceso y beneficios de este servicio, en un Tsunami Digital, como lo declaró Galván.

La misión de NARANYA es conectar personas, productos y servicios en los mercados emergentes a través de la innovación en internet móvil y una organización de alto desempeño. Conecta las oportunidades y capacidades de innovación en el espacio digital, en la arena del Internet móvil a través de la colaboración de un equipo de la mejor gente, un equipo que coordinara e integrara las capacidades y los recursos.

La visión de NARANYA es construir un mejor futuro para Latinoamérica a través del liderazgo en innovación y el desarrollo de la industria digital. Esto se lograría conectando educación con personas que requerían educación, independientemente de su ubicación geográfica; conectando inversionistas con emprendedores talentosos que requerían capital; conectando gente que desarrollaba contenido digital con los consumidores que requerían contenido. Galván visualizó estas conexiones como la palanca que beneficiaría a América Latina para llevarla al siguiente nivel no imaginable bajo los parámetros de la economía tradicional, de ladrillo y mortero “brick and mortar”.

Lo primero que hizo Galván como CEO fue integrar el equipo que requería NARANYA para su puesta en marcha (**Ver Anexo2**), porque, para una empresa que se basaba en talento, los activos más importante eran las personas y la “mentefactura”, como le llama Galván al proceso de producir valor en base al conocimiento y la innovación. Por lo que para NARANYA es clave contar con gente comprometida, apasionada y que viva los valores de la empresa (**Ver Anexo3**).

La ruta de NARANYA en palabras de Galván, ha sido excitante porque el espacio digital está evolucionando y la innovación es una necesidad y no sólo una buena idea.

### **La Ruta de Evolución de NARANYA**

En un sector de base tecnológica, NARANYA, con 13 años de vida, ha tenido la necesidad de reinventarse varias veces, porque los ciclos del negocio cada vez se acortan más. En la segunda parte del siglo pasado, los negocios de base tecnológica se reinventaban cada 10 años. En 2015, los ciclos para estas empresas son de 3 a 5 años, porque la velocidad de penetración de nuevas plataformas tecnológicas se ha acelerado. También con los desarrollos y avances tecnológicos, el usuario y consumidor final ha encontrado y demandado acceso a nuevos servicios, lo que ha forzado a las empresas a replantear permanentemente su oferta de valor.

### **NARANYA 1.0**

NARANYA 1.0 propuso un modelo de negocio que fue la cuna de la interactividad móvil en Latinoamérica. Para ello, convenció a operadores de telefonía móvil a utilizar sus servicios de mensajes “Premium SMS” como plataforma para la distribución y monetización de contenido, impulsando con ello el surgimiento de la industria de la televisión interactiva, así como la oferta de contenidos y los juegos móviles. Al inicio en 2002, las interacciones digitales en el mundo móvil eran muy básicas pero en la dirección correcta, comentaba Galván:

“Técnicamente no era Internet, porque era un SMS, pero ya se le permitía a las personas interactuar. La primera aplicación que lanzó NARANYA, fue la votación para expulsar a gente de la “Casa de Big Brother”, un programa de Televisa y Endemol. Esta plataforma de interacción fue integrada por NARANYA y licenciada a Televisa, como una oferta de TV interactiva, por primera vez desarrollada en México, lo que permitía a la gente con un teléfono celular básico generar interactividad con su programa de televisión favorito.”

A partir de eso, NARANYA cerró acuerdos de colaboración importantes con marcas de entretenimiento, celebridades, marcas de consumo, empresas de telecomunicación, y cadenas de televisión para ofrecer a sus consumidores, que pagaban a través de mensajes SMS en su teléfono celular, comunicación interactiva en entretenimiento, contenidos y mercadotecnia. Habilitando conexiones desde el inicio de la industria móvil.

En 2005, NARANYA evolucionó a la entrega de contenidos y servicios, agregando a su plataforma de SMS las primeras versiones de Internet móvil, una plataforma aún primitiva y limitada en cuanto a acceso, capacidad y velocidad, mediante teléfonos “Feature Phone”, precursores de los “Smartphones”. Estos ciclos han sido marcados por la evolución y el entorno tecnológico. Lo que era consistente era cómo NARANYA evolucionaba su oferta de contenidos para ajustarse a las nuevas plataformas mientras mantenía su estrategia de distribuir y monetizar dichos contenidos.

El modelo de negocio en esta primera ola estuvo dirigido principalmente a licenciar a empresas de entretenimiento y marcas de consumo, bajo un modelo B2B, el uso de las plataformas de NARANYA así como el desarrollar servicios de mercadotecnia móvil alrededor de sus contenidos y marcas.

### **NARANYA 2.0**

En 2008, en su quinto aniversario, NARANYA incursionó en un nuevo segmento, en la comercialización de contenidos, lo que Galván bautizó como su etapa NARANYA 2.0, ahora enfocada a ofrecerlos directamente a los consumidores finales (B2C). NARANYA identificó el reto y la oportunidad de habilitar al consumidor de América Latina, que no consumía contenido digital porque no estaba bancarizado. Sólo el 15% de la población en México cuenta con tarjetas de crédito. Había que crear un medio de pago que llegara al 100% de la población. NARANYA decidió ir por la oportunidad.

Para lograrlo, primero desarrolló la plataforma de pagos NPAY que permitía al consumidor utilizar su cuenta con los operadores telefónicos móviles como si fuera dinero digital.

Posteriormente, convenció a operadores móviles de México a participar en NPAY con lo que habilitaron a millones de consumidores móviles mexicanos a participar en la economía digital. Luego, en Febrero del 2009, NARANYA lanzó su primera tienda online de contenidos, Yapp Store, diseñada para consumidores con los dispositivos móviles que seguían siendo, por mucho, la mayor parte del mercado, los “Feature Phones”.

En paralelo a esto, NARANYA estableció su propia unidad para crear e integrar contenidos móviles, Naranya Studios, con lo que llenaría los “estantes digitales” de su tienda Yapp Store. El modelo de ingreso incorporaba varias opciones para el consumidor porque tenía la opción de pagar por el servicio de contenidos mediante una suscripción (tipo el modelo Netflix de “all-you-can-eat”), o bien, “a la carta”. El modelo que funcionó mejor fue el de suscripción. Ese resultado definió el momento de escalar el modelo de negocio.

En 2010, NARANYA inició una estrategia de internacionalización que lo llevó en cinco años a cubrir 14 países, 30 operadores telefónicos y 600 millones de consumidores móviles en su plataforma de NPAY. De la mano con este proceso, NARANYA pasó por un proceso de institucionalización necesario para soportar la operación y desarrollo de una empresa multinacional con intención de seguir creciendo aceleradamente. Los avances en este proceso fueron muy relevantes, aunque aún en marcha.

### **NARANYA 3.0**

Para mediados de la segunda década del siglo, la penetración de teléfonos inteligentes, los llamados “Smartphones”, llegaba ya, en algunos países de la región latinoamericana, a hasta cerca del 50%. Los usuarios empezaban a requerir contenidos de mejor usabilidad y con mayor valor. Había que transformarse una vez más. Galván lo anticipó desde el 2013 y fue cuando empezó a definir la estrategia 3.0.

En 2014, NARANYA anunció que se enfocaría a ofrecer sus plataformas de distribución y monetización móvil a generadores de contenidos y permitirles así llegar a las masas digitales de la región.

NARANYA evolucionaba de un modelo de negocio enfocado a la producción y venta de contenidos móviles al de proveer una “Plataforma de Distribución y Monetización” para que terceros pudieran conectarse sobre ella para hacer negocio, vender y comprar. Dicha plataforma tecnológica fue desarrollada y evolucionada por la gente por ser la forma tangible de proyectar el talento del equipo de NARANYA y diseñada para agregar, distribuir y monetizar contenidos.

Como parte de las oportunidades que identificó en la convergencia de medios, NARANYA se enfocó en construir un ecosistema móvil que, a través de sus plataformas, uniera a consumidores, proveedores de servicios, aplicaciones y contenidos, medios de comunicación, operadores telefónicos, fabricantes de dispositivos móviles y marcas. Con esto, lograría impactar positivamente a sectores verticales claves en el desarrollo de las regiones, como son la educación, la salud, el entretenimiento, el comercio y la comunicación.

Bajo esta estrategia, a principios del 2015, NARANYA lanzó al mercado Yapp, la primera App Store para Smartphone que permitía al consumidor no-bancarizado comprar Apps. Galván la bautizó como Naranya Market. Operadores telefónicos como América Móvil y fabricantes de teléfonos como Alcatel la adoptaron como su tienda de Apps y la empezaron a distribuir en toda su red. Nacía una industria.

Por primera vez en Latinoamérica, los desarrolladores de Apps podían vender contenido al 100% de la población digital de la región, y los consumidores se convertían en ciudadanos digitales plenos; un cambio disruptivo profundo en la industria digital de Latinoamérica. Una industria que no se había desarrollado por la falta de plataformas de distribución y monetización efectivas ahora veía la luz. Al fin. En paralelo a esto, y con el objetivo de apoyar a emprendedores jóvenes de la región a aprovechar esta nueva gran oportunidad y ser parte de esta naciente industria, NARANYA lanzó la primera aceleradora de “startups” enfocados a empresas en etapa temprana desarrollando contenidos para plataformas móviles.

Para finales del 2014, 15 startups se habían graduado de NARANYA\*LABS y la lista de solicitudes para entrar crecía todos los días. NARANYA identificó también la falta de fondos de inversión activos en el nicho de startups en fases tempranas, para lo que, en alianza con el fondo NXTP Labs de Argentina, estableció un fondo de inversión enfocado a invertir en startups móviles; NARANYA\*VENTURES. NARANYA extendió entonces su oferta de contenidos digitales hacia segmentos como la música, la educación, la salud, los medios, etc.

### **Estrategia de Enfoque y Posicionamiento en Mercados Emergentes**

Galván ha considerado que la clave de innovar ha requerido de un conocimiento profundo de las necesidades actuales y futuras del cliente; lo que le preocupaba, lo que aspiraba, lo que escuchaba, observaba, pensaba y hacía; y de articular entonces una propuesta de valor enfocada a resolver el reto (“job to be done”, Clayton Christensen<sup>1</sup>).

Mercados Emergentes: Las áreas sobre los cuáles NARANYA ha innovado fueron resultado de identificar tendencias, patrones y, especialmente, dolores y problemas que la sociedad ha deseado resolver. En el caso de NARANYA, la oportunidad han sido los mercados emergentes, empezando por Latinoamérica, para entonces generar modelos de negocios sostenibles y rentables, en donde se ha identificado un mercado de 600 millones de consumidores. Un mercado emergente con muchas similitudes al mercado Chino tanto en penetración de Internet y de Smartphones, y que siendo solo la mitad de China en población, su mercado digital es 10 veces menor al de este mercado asiático, con una gran oportunidad de crecimiento. Estos consumidores digitales latinoamericanos son un mercado muy atractivo por la poca competencia, porque han compartido una cultura y valores similares, un idioma en la mayor parte de la región y, finalmente, por las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas que han abierto una enorme área de oportunidad a ser resuelta con un alto potencial de negocio.

---

<sup>1</sup> Clayton Christensen, profesor de Harvard Business School y quien introdujo el concepto de Innovación Disruptiva para diferenciarla de la Innovación Evolutiva o Incremental.



En el mundo desarrollado, la bancarización ha sido plena, por lo que los usuarios han podido utilizar medios bancarios, como tarjetas de crédito, para pagar. Pero en mercados emergentes como Latinoamérica, la bancarización ha sido baja, en niveles del 15-20%, con poco crecimiento pronosticado y la gran mayoría no ha contado con tarjetas de crédito, limitándola en su participación en la economía digital. NARANYA desarrolló una propuesta tecnológica que ha permitido a los consumidores de contenido digital, no bancarizados, poder comprar y pagar por dichos servicios digitales. Ha iniciado con las regiones de Latinoamérica pero considerando crecer en otras regiones emergentes del mundo.

Glocalización: NARANYA ha combinado la distribución global de sus operaciones con la presencia local en mercados en donde ha encontrado un número importante de empresas desarrolladoras de contenidos digitales y con quienes ha podido construir una relación de apoyo localmente. Con presencia local en 16 países, NARANYA tenía oficinas en Shenzhen, Beijín, San Francisco, Madrid, y en toda Latinoamérica, desde Sao Paulo y Buenos Aires, hasta Ciudad de México. La gente local ha podido ayudar a los desarrolladores de contenidos a agregarlos y subirlos a las plataformas de NARANYA para su distribución y monetización.

Redes de Negocio: Para construir un posicionamiento del mercado, NARANYA conectó cuatro jugadores, (1) al consumidor final que ha contado con un teléfono móvil, interesado en el acceso de contenidos de entretenimiento, de noticias, de videos, de juegos, de educación; (2) a los desarrolladores y “publishers” de contenidos, apoyándolo a llevar ese contenido al consumidor final; (3) a los operadores telefónicos; y (4) a los fabricantes y distribuidores de teléfonos. NARANYA ha conectado a esos cuatro jugadores que, a pesar de existir en el mercado por muchos años, no se habían encontrado en el mundo móvil de los mercados emergentes y, facilitándoles la interacción, generar un valor que no existía en el mercado para todos los jugadores. NARANYA ha creado una industria que no existía donde todos los jugadores se han beneficiado, creando un nuevo mercado de contenidos de forma disruptiva.

Para lograrlo, la empresa ha necesitado una fortaleza tecnológica importante, apuntalada por un equipo en donde más del 50% tiene una base de conocimiento tecnológica. La estrategia fue conectar los puntos y entregar valor a los jugadores del ecosistema de innovación, creando valor para todos; para los desarrolladores, para los operadores telefónicos, para los fabricantes de móviles y para los consumidores de contenidos. En el mundo móvil y en Latinoamérica en particular, los cuatro jugadores han logrado poco en términos de distribución y monetización de contenidos digitales, comentaba Galván.

De acuerdo a Galván, el operador telefónico, aunque ha construido las redes para que los contenidos naveguen y lleguen al usuario, finalmente no ha participado en la economía de los contenidos digitales. El fabricante de teléfonos que ha entregado el dispositivo para el consumo de contenidos tampoco participa en la industria de los contenidos digitales. El consumidor final que ha requerido de contenidos digitales se ha encontrado con una oferta muy pobre de contenidos en Latinoamérica y la mayoría de las personas han utilizado contenidos extranjeros como las plataformas de Facebook, Twitter, o WhatsApp; lo que podría ser un espacio de opciones reducido, considerando todo lo que pudiera ofrecerse de contenidos en la región.

NARANYA buscó que dichos jugadores fueran sus socios estratégicos con el fin de ofrecer a los usuarios, una mejor oferta de contenidos. Entre ellos estaban los operadores telefónicos como América Móvil y Telefónica, y los fabricantes y distribuidores de dispositivos móviles inteligentes.

Agregación: La estrategia de agregación permitió a NARANYA implementar una plataforma para integrar y profesionalizar a los mejores desarrolladores de Apps al Ecosistema Móvil de NARANYA mediante: (1) el desarrollo profesional de los desarrolladores; (2) contratos de exclusividad de contenidos probados y de alta demanda; (3) el poder facilitarles a los desarrolladores el agregar en línea directamente, como auto-servicio, siguiendo estándares de

desarrollo de software (SDK-“software development kit”); (4) promoción e invitación para desarrolladores de Apps de calidad; (5) distribución y publicación de Apps bajo participación con los desarrolladores; y (6) la alianza con otras tiendas de contenidos.

Para Galván, el consumidor final se había beneficiado con mejores contenidos gracias a NARANYA\*MARKET, plataforma de distribución de contenidos, cuyo objetivo era estar presente en todos lados. Con sus oficinas locales para agregar los contenidos generados en el mundo App móvil (como San Francisco, Silicon Valley y Beijing). Su plataforma tecnológica de “self-service”, había facilitado a los desarrolladores de contenidos subir vía web y automáticamente subirse en la plataforma, lo que había posibilitado que cualquier persona que deseara vender su contenido en Latinoamérica lo pudiera hacer. Por último, los “smartphones” precargados en la tienda habían facilitado dicho acceso.

### **El Ecosistema de Innovación**

Con la finalidad de crear, distribuir y monetizar contenidos en las plataformas de NARANYA, la empresa requirió promover las condiciones y capacidades de un ecosistema tecnológico para la innovación (**Ver Anexo4**). Comentaba Galván, “solamente en Beijing, una ciudad de 20 millones de habitantes, hay 10,000 empresas que desarrollan aplicaciones móviles (Apps). En toda Latinoamérica no hay más de 100 empresas haciéndolo.” De acuerdo a Galván, NARANYA ha querido acelerar la puesta en marcha de empresas enfocadas a crear valor en las plataformas móviles para desarrollar contenidos y por ello lanzó distintas iniciativas, entre ellas:

- **NARANYA\*LABS**, una aceleradora de “startups” en donde se profesionaliza a los emprendedores interesados en desarrollar un modelo de negocios en el mundo móvil. NARANYA los ha apoyado con fondos, capacitación, mentorías y “networking” con la finalidad de incrementar su probabilidad de éxito.

- **NARANYA\*KNOWLEDGE** para generar conocimiento sobre cómo emprender e innovar en el sector digital, considerado por su alto potencial de crecimiento para la región. Para ello realizó alianzas con universidades.
- **NARANYA\*STUDIOS**, una unidad enfocada a identificar nichos de contenido digital para posteriormente crear “startups”, muchas veces formadas por empleados de NARANYA que se convierten en emprendedores, y, eventualmente, independizarse como una empresa de desarrollo de contenidos móviles. La meta fue crear al menos 3 empresas al año con este modelo de negocio.
- **NARANYA\*VENTURES** fue diseñado y ha operado como un fondo de inversión y como una iniciativa de desarrollo de inteligencia de negocios sobre emprendimiento y oportunidades de inversión regional. Un fondo de inversión como apoyo de capital semilla para empresas de tecnología móvil con alto potencial de crecimiento. Un fondo creado en colaboración con una de las aceleradoras más grandes de la región.
- **NARANYA\*PAY**, la plataforma de pagos. Los proveedores de contenido se integran a NPAY y, con ello, pueden monetizar a sus consumidores que, gracias a esta plataforma, pueden utilizar su cuenta prepago y pospago con su operador telefónico como “dinero digital”. Para NARANYA, el rol del operador sería la de una especie de “banco”, y las cuentas de los usuarios serían cuentas “bancarias”. Galván consideraba que era un camino innovador para “bancarizar” a los no bancarizados.
- **NARANYA\*MARKET** como el “Marketplace” para ofrecer los contenidos digitales que NARANYA integra a su plataforma. Cualquier empresa, pequeña o grande, con un contenido digital o digitalizable podía ser parte de este mercado y con ello monetizar y llegar a los consumidores de contenidos digitales latinoamericanos. Entre los participantes estaban: medios, App & Game Studios, instituciones financieras,

“publishers” de libros y música, productores de audio y video, plataformas de contenido generado por el usuario, empresas educativas, salud, medios, etc.

En paralelo a todo esto, NARANYA ha desarrollado, como parte de su ecosistema, una red externa de entes clave para asegurar su desarrollo y crecimiento, entre ellos: gobierno, fondos de inversión, aceleradoras, y universidades como EGADE Business School.

### **Negocio Clave y Procesos Clave**

En un negocio como el de NARANYA, basado en la innovación en el espacio digital, la definición de su “core business” (negocio clave) comentaba Galván, ha sido extremadamente difícil, incluso para empresas de alta tecnología alrededor del mundo, como en Silicon Valley.

¿Cómo definir el “core business” de Google o de Facebook? Galván elaboró sobre el tema:

“Pero una vez que tuvimos claro nuestro “core business”, pudimos definir cuáles eran los procesos y las estructuras requeridas para ejecutar exitosamente dicho “core business”, o al menos tener una alta probabilidad de ser exitoso en éste. Con el “core business”, “core competences” y “core markets” claros, el definir los procesos y las estructuras para soportarlos fue la parte sencilla. Nuestro “core business” en NARANYA es el comercio móvil, en el espacio de los contenidos digitales.”

Su propuesta fue ofrecer contenido de calidad. Un “Marketplace Smartphone” con más de 130,000 “Apps” Android disponibles, integrando una opción de pago accesible (a un solo “click” de distancia), a través de la integración directa con el operador telefónico, con bases de datos y plataforma seguras para el pago de transacciones y con opciones de monetización flexibles (“Premium”, “In-App Purchase” y Suscripción). Galván continúa:

“Nuestro “core competence” es distribuir y monetizar activos móviles y digitales, contenido y cualquier activo digital en los mercados emergentes. Sabemos cómo acceder a estos activos, procesarlos y, especialmente, distribuirlos hacia el consumidor final y monetizarlos. Nos enfocamos en contenidos como videos, música, juegos, Apps e interacción social.” Por otro lado, nuestros “core markets” son los mercados

emergentes. NARANYA ha identificado dos grandes clientes, el cliente que desarrolla y genera contenidos para el mundo móvil (para entretenimiento educación, mercadotecnia, medios de información, sector financiero, o sector salud); y los consumidores, la gente que ha necesitado esos contenidos digitales para entretenerse, comunicarse, relacionarse con otras personas tipo redes sociales.”

La estrategia de NARANYA para crear una experiencia de satisfacción con sus clientes y construir una relación de largo plazo ha sido agregar contenido de calidad y entregar valor al cliente final, lo que ha implicado buscar permanentemente a las empresas que generen ese contenido. NARANYA ha tenido una labor de evangelización porque muchas de estas empresas que tienen el contenido no tienen claro cómo llevarlo al mundo móvil en estas nuevas plataformas. El enfoque ha sido el conseguir contenidos de calidad y ayudarlos a migrar al mundo móvil. Galván ha identificado tres procesos clave: (1) el abasto y la agregación de contenidos específicamente seleccionados en el mercado; (2) la operación de la distribución de contenidos a partir de las tiendas como plataforma de venta móvil en el espacio móvil (NARANYA distribuye en 2015 en 14 países de América Latina); (3) la monetización y comercialización del contenido a partir de las herramientas disponibles como formas y procesos de pago para el consumidor, incluyendo otras fuentes de ingreso.

Para poder integrar sus procesos de negocio, NARANYA ha desarrollado varias plataformas que le permiten vincularse con sus socios y clientes estratégicos: (1) “Market”: para encontrar, agregar y distribuir contenidos de calidad con los desarrolladores de contenidos móviles en el mundo hacia los consumidores del mundo; (2) Pagos: para desarrollar y promover la plataforma tecnológica de pagos, con una experiencia segura, simple y transparente; y (3) Publicidad: para ofrecer a desarrolladores de contenidos la posibilidad de aumentar el número de usuarios a sus contenidos (**Ver Anexo5**).

## **Retos y oportunidades para construir el Modelo de Negocios de NARANYA**

Para Galván, el reto más importante que ha tenido NARANYA para construir su Modelo de Negocios ha sido anticiparse y entender lo que el mercado necesita y asegurarse de poder conectar esas necesidades a su proceso de innovación, con los elementos que están disponibles para resolver esa necesidad. El escenario ha estado ahí, la tecnología está en todas partes, pero la tecnología sin enfoque, sin proceso o sin producto, sería un elemento vacío.

Galván comentó:

“NARANYA se ha encontrado en una búsqueda permanente de nuevos productos y nuevas ideas pero no ha sido sencillo porque crear algo relevante en el mercado de hoy requiere muchas pruebas como ser “lean” en el desarrollo de productos, es decir, ágiles en la puesta en el mercado, reiterando rápidamente, y en caso de fracasar, fracasar rápido porque el tiempo es el recurso más importante en la economía basada en el talento. Identificar las oportunidades, crear los procesos para crear productos digitales relevantes, probarlos, destruirlos si no funcionan y escalarlos si funcionan, ese es el reto más importante en NARANYA.”

De acuerdo a Galván, la primera fuerza de cambio para NARANYA ha sido la evolución de las plataformas tecnológicas que han detonado la inversión en innovación. El sector tecnológico en los últimos 50 años ha evolucionado en ciclos de 10 años desde los “mainframes” de los 60s, las mini computadoras de los 70s, las microcomputadoras de los 80s, las computadoras portátiles conectadas a internet de los 90s, los teléfonos móviles con acceso a internet de la primera década del siglo XXI, los “Wearables” y el “Internet of Things” de la segunda década y la tecnología de la tercer década que aún no ha sido inventada. Ahora, en el Siglo XXI, los ciclos se acortan de 10 años a 3 a 5 años. La segunda fuerza de cambio ha sido la competencia global porque la innovación puede surgir de cualquier lugar (Beijing, Londres, Sao Paulo o Monterrey) y en donde las barreras geográficas ya no existen, ofreciendo un servicio en todo el mundo si este servicio tiene un valor. La

tercera fuerza de cambio han sido las oportunidades de negocio cuando se tienen plataformas escalables que promueven economías de alcance.

### **Creación de Valor Sostenible en NARANYA**

NARANYA ha tratado de crear valor sostenible porque lo ha considerado una ruta y no un destino final. Ha sido un camino, en donde cada día han analizado el valor creado hoy y se cuestionan qué se requiere para crear valor mañana. Del 2009 al 2015, la principal fuente de ingresos ha sido la venta de contenidos al usuario final (los juegos, las Apps, la música) mediante micropagos con servicios de suscripción (tipo Netflix), a la carta (una compra única), e “in-App Purchase” dentro de Apps “freemium” donde parte del contenido es gratuito y otra parte es de pago. A partir del 2015, se integraron fuentes de ingreso por publicidad. Por ser un negocio de talento y “mentefactura”, el principal costo ha sido el capital humano; el otro rubro importante ha sido el marketing para la distribución de contenidos, para que el usuario final los encuentre y los compre, que asegure llevar gente a la tienda.

NARANYA ha identificado cuáles son las métricas de valor de sus contrapartes, tanto socios como consumidores finales. Con el operador telefónico, la métrica clave ha sido el ARPU (“Average Revenue Per User” o ingreso promedio por usuario). El operador busca incrementar su ARPU y lo logra a partir de las transacciones de contenidos que suceden dentro de las plataformas de NARANYA. El desarrollador de contenidos necesita distribución y monetización de sus contenidos. NARANYA se enfoca a ayudarlo a llegar a los millones de usuarios no bancarizados y maximizar el número de descargas, número de transacciones, su ARPU, etc. Con consumidores finales, NARANYA ha medido el valor en términos de cuánto use el contenido, los minutos conectados, la descarga de contenido y, en especial, lo que Galván define como “Engagement”. Además del desarrollo de métricas específicas para cada contraparte ha diseñado tableros de control a tiempo real, 7 X 24 X 365, buscando mejorarlas porque para la empresa ha sido importante precisar con detalle las métricas de creación de valor como distinción de innovación tecnológica.



La herramienta de NARANYA ha sido la innovación, ser innovadores como parte de la cultura, y ha sido la única forma de incrementar la probabilidad de ser relevante y sostenible en el largo plazo. Muchas compañías que se crearon hace 10 o 12 años ya no existen ya que tuvieron su florecimiento y luego desaparecieron. NARANYA ha necesitado estar abierto, observando lo que el mercado necesita, observando lo que la tecnología proporciona, observando nuevas ideas y despertando cada mañana pensando lo que será NARANYA 4.0.

En tres o cuatro años, el escenario global en cuanto a tecnologías y convergencias será diferente, quizá los teléfonos inteligentes ya no estarán ahí, habrá algo más, un dispositivo que conectará y que cambiará la forma de interactuar con el Internet, extendiéndose al Internet de las Cosas, y entonces, ¿cómo será NARANYA relevante en ese nuevo espacio? Declara Galván que es un gran reto, pero que les emociona. Cuando se tiene una cultura y actitud hacia la innovación, es emocionante el reto de reinventarse cuando se requiere y es la forma en que NARANYA lo ha hecho.

### **Junta de Planeación**

La agenda central de la junta de planeación sería identificar los retos y oportunidades para lo que será el NARANAYA 4.0; qué espacios y soluciones debían empezarse a construir, qué mercados, qué socios y qué capacidades se requerirían. El equipo de alta dirección sería responsable de validar el caso de negocio y la creación de valor para los siguientes 5 años.

## ANEXOS



### Anexo1. El Fundador y CEO



**Arturo Galván**  
CEO

- **Emprendedor en serie.** Con más de 25 años de experiencia en medios digitales. Fundó su primer "startup" digital en 1988.
- Fundador de **Infosel, la primera compañía de Internet de la región** y la historia más exitosa de la era "dotcom" en LATAM gracias a su salida a bolsa en el NASDAQ en 1999.
- Nombrado como el "Apóstol del Internet" en LATAM por el Wall Street Journal en 2000.
- Fundador de Naranya en 2002 y su CEO desde entonces.
- Nominado al E&Y Emprendedor del Año en 2012, y nominado al Emprendedor Endeavor del Año en 2013.



Premio de Excelencia,  
1995



"Innovación en el Mundo Hispano",  
Rey Felipe VI de España, 2012

### Anexo2. El Equipo de Alta Dirección

## Equipo de Alta Dirección



**Jesús Saenz**  
CFO

- 20 años en la Estrategia y planeación Financiera de CEMEX.
- Maestría en Ciencias de Administración de MIT y MBA EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey.
- Se unió a NARANYA en 2013 para fortalecer la institucionalización de la compañía.



**Ernesto Galván**  
Director de NARANYA\*Market

- 10 años en la industria móvil, en diferentes áreas, incluyendo el desarrollo de productos, operaciones y marketing.
- Amplio conocimiento de los productos, servicios y plataformas de NARANYA.



**Carlos Galván**  
COO, co-fundador

- Más de 20 años en las áreas operativas y financieras de los sectores financiero, comercial y de tecnología.
- MBA del IPADE Business School
- Co-fundador de NARANYA y de su motor de manejo comercial.



**Eugenio Velasco**  
Director de NARANYA\*Advertising

- Ejecutivo Senior en medios tradicionales y digitales con 20 años de experiencia.
- CEO de One México, una empresa Europea líder de medios móviles.



**Javier Salinas**  
CTO, co-fundador

- Líder de Producto y Tecnología durante 25 años.
- Co-fundador de Infosel, la primera compañía en línea de medios en LATAM.
- Co-fundador de NARANYA y director de tecnología por más de 11 años.
- Responsable de la definición y ejecución de la estrategia tecnológica de la empresa.



**Alejandro Lambretón**  
Director de NARANYA\*Payments

- 15 años de experiencia en Estrategia, Marketing Móvil, Comercial y Operaciones.
- MBA en Marketing y Estrategia.
- Continuamente buscando nuevas formas de agregar valor y hacer crecer el negocio.

### Anexo3. Valores

**Pasión** Perseguimos sueños ambiciosos y hacemos hasta lo imposible para alcanzarlos gracias a nuestra entrega, entusiasmo y empuje.

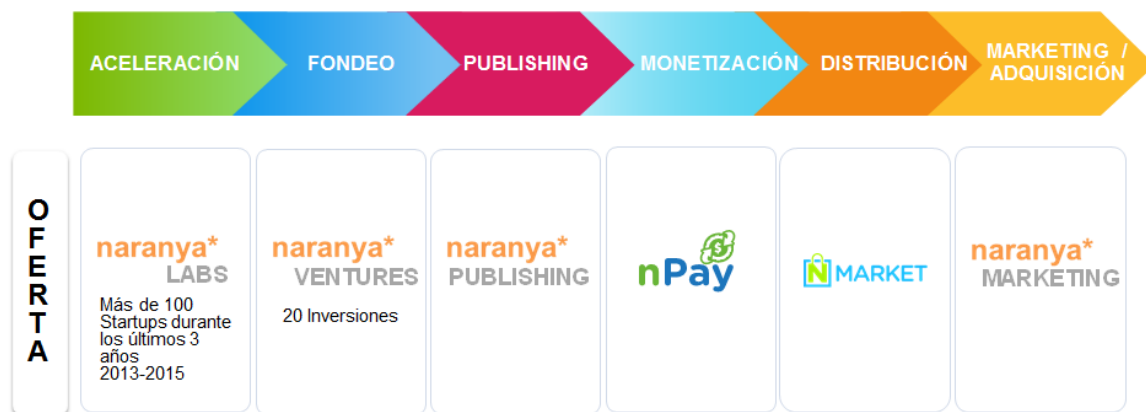
**Orientación/Enfoque al cliente.** Atendemos nuestros proyectos basados en las necesidades de nuestros clientes, superando sus expectativas y mejorándolas de manera continua.

**Honestidad.** Nos conducimos con sinceridad y justicia, expresando respeto por uno mismo, nuestras acciones y las de los demás.

**Trabajo en Equipo.** Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza comunicación permanente y respeto, compartiendo conocimiento, experiencia e información.

**Enfoque a resultados.** Superamos las expectativas del negocio con una ejecución de excelencia alineada a los objetivos y buscando un crecimiento sustentable.

### Anexo4. Ecosistema de Innovación



El equipo de Desarrollo de Negocio en cada una de las oficinas locales\*, como Naranya Ventures/Labs, han estado activamente en contacto con el ecosistema de “Mobile & Digital Startups” en 10 países de LatAm.

\*San Francisco, Miami y próximamente Madrid, Nueva York y Beijing.

## Anexo5. Procesos Clave en el Ecosistema de NARANYA



## NOTA PEDAGÓGICA

**TRACK11: Casos de Estudio para la formación en Gestión y Experiencias.**

### **Transformación para la Creación de Valor.**

## **El Impacto de la Tecnología en la Innovación de los Modelos de**

### **Negocio en Mercados Emergentes: Caso NARANYA**

#### **Resumen**

NARANYA surge en 2002 en Monterrey, N. L., México, bajo el liderazgo empresarial en el mercado digital de Arturo Galván. NARANYA se enfocó en crear un ecosistema móvil para mercados emergentes, que conectara desarrolladores, operadores telefónicos, fabricantes de teléfonos, marcas, Apps y consumidores de contenidos y juegos digitales.

En 13 años de operación, NARANYA tiene presencia local en 16 países, con oficinas en Shenzhen, Beijing, San Francisco, Madrid, y en toda Latinoamérica, desde Sao Paulo y Buenos Aires, hasta Ciudad de México.

Con detonantes como los avances tecnológicos y la globalización, NARANYA ha podido reinventarse en tres ocasiones, desde contenidos de texto vía SMS, tiendas de Apps, hasta plataformas de comercialización de contenidos digitales, que han permitido incluir a los consumidores de contenidos que no están bancarizados, mediante los saldos de los dispositivos móviles.

#### **Programa, Área Temática y Temas Relacionados**

El caso está diseñado para incluirse en programas de posgrado como MBA y programas ejecutivos con enfoque en modelos de negocio basados en innovación tecnológica.

#### **Objetivos de Enseñanza**

- Reconocer la importancia de las fuerzas de cambio para la innovación empresarial, tales como desregulaciones, liberalización comercial, tecnología y modularidad de procesos.
- Apreciar la importancia de desarrollar capacidades de innovación.
- Analizar distintas estrategias de innovación en el ciclo de vida de la industria digital.

- Identificar retos y oportunidades para el emprendimiento y la innovación en Latinoamérica.
- Diseñar narrativas y modelos de negocio sustentados en la creación de valor sostenible.

### **Lecturas Sugeridas**

1. Keen, P. and Williams, R. (2013). Value architectures for digital business: Beyond the business model. *MIS Quarterly*, 37(2), 643-647.
2. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Aligning Profit and Purpose Through Business Model Innovation*. Lausanne, Suiza.

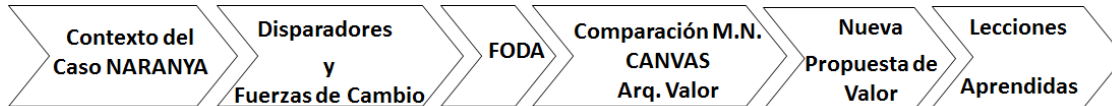
### **Preguntas asignadas a los alumnos**

1. Después de analizar el Caso y la industria digital, preparar un FODA sobre el Caso NARANYA.
2. Comparar el Modelo de Negocios de NARANYA 3.0 utilizando el Framework de Osterwalder y Pigneur sobre el CANVAS y el Framework de Keen and Williams sobre Arquitectura de Valor.
3. Proponer la nueva narrativa de valor para NARANYA 4.0.

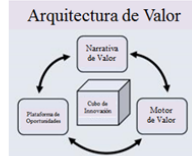
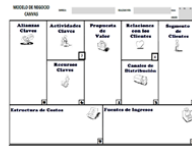
### **Plan de Tiempos**

- |  |            |
|--|------------|
| • Contexto del Caso NARNAYA  | 10 minutos |
| • Disparadores y Fuerzas de Cambio   | 15 minutos |
| • FODA sobre Caso NARANYA  | 15 minutos |
| • Comparación del Modelo de Negocios de NARANYA 3.0 de Osterwalder y Pigneur con el de Keen and Williams | 20 minutos |
| • Nueva Propuesta de Valor 4.0   | 15 minutos |
| • Lecciones Aprendidas   | 15 minutos |

# Plan de Pizarrón



- Industria Digital
- Ciclos de Vida
- GLOBALIZATION
- FORCES OF CHANGE
- Deregulation
- Liberalization
- Technology
- Modularity



- NARANYA 4.0
- Detonantes de Innovación
- Convergencia de Medios
- Ciclos de Innovación
- Ecosistema de Innovación
- Alianzas y Redes

~10 min.

~15 min.

~15 min.

~20 min.

~15 min.

~15 min.

## Respuestas sugeridas a las preguntas

1. Preparar un FODA sobre el Caso NARANYA.

<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios tecnológicos (ciclos de negocio cada vez más cortos)</li> <li>• Competencia global (AppleStore, GooglePlay, Amazon)</li> <li>• Regulaciones</li> <li>• Crisis económica y su impacto en el poder adquisitivo</li> <li>• Poder de negociación de las operadores telefónicos</li> <li>• Escasez de empresas que desarrollen contenido en mercados emergentes</li> <li>• Necesidades cambiantes de los clientes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Latinoamérica (grande y en crecimiento)</li> <li>• Baja bancarización en mercados emergentes (ofrecerles una opción)</li> <li>• Otros mercados emergentes</li> <li>• Crecimiento en la penetración de internet (acceso al mercado masivo)</li> <li>• Incremento de dispositivos conectados al internet (teléfonos móviles)</li> <li>• Tendencia hacia la era digital (milenios)</li> <li>• Alianzas y acuerdos de colaboración con jugadores de la industria (complementadores)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fuerzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO y equipo de alta dirección (<i>know how</i> y experiencia en industria de base tecnológica)</li> <li>• Adaptabilidad a los cambios del entorno (reinventarse)</li> <li>• Anticipar tendencias (conocimiento de las necesidades del mercado)</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos / servicios</li> <li>• Gente “mentefactura”</li> <li>• Orientación hacia la innovación</li> <li>• Cultura (valores compartidos)</li> <li>• Redes (alianzas para conectar jugadores)</li> <li>• Ecosistema de innovación</li> <li>• Pioneros en la industria</li> <li>• Operación global y entrega local</li> <li>• Plataforma (acceso a desarrolladores de contenido)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa familiar (dependencia en el CEO)</li> <li>• Centralización en las decisiones</li> <li>• Escalar el servicio (reto: atraer y retener gente talentosa)</li> <li>• Crecimiento acelerado (proceso de institucionalización, coordinación con oficinas a nivel global, mantener cultura y visión)</li> <li>• Dependencia de proveedores de contenidos y mantener relación con desarrolladores</li> <li>• El querer abarcar todo el ecosistema: apoyo a <i>startups</i> (desarrolladores de contenido), proveer inversión, plataforma de ofrecimiento de contenidos al mercado, plataforma de pago, etc.</li> </ul>

2. Comparar el Modelo de Negocios de NARANYA 3.0 utilizando el Framework de Osterwalder y Pigneur sobre el CANVAS y de Keen and Williams sobre Arquitectura de Valor.

CANVAS	ARQUITECTURA DE VALOR
<p>1. VALUE PROPOSITION: Conectar personas, productos y servicios en mercados emergentes. Un “Marketplace Smartphone” con más de 130,000 “apps” Android disponibles, integrando una accesible opción de pago (a un solo “click” de distancia), a través de la integración directa con el operador telefónico, con bases de datos y plataforma segura para el pago de transacciones, y con opciones de monetización flexibles (“Premium”, “In-App Purchase” y Suscripción).</p>	<p>NARRATIVA DE VALOR: Conectar personas, productos y servicios en mercados emergentes</p>
<p>2. Segmentos de Mercado: (1) El cliente que desarrolla y genera contenidos para el mundo móvil; y (2) los consumidores.</p> <p>3. Canales de Entrega: (1) NARANYA*MARKET, como plataforma de distribución de contenidos, con el objetivo de estar presente en todos lados; (2) Oficinas locales para agregar los contenidos generados en el mundo App móvil; (3) Plataforma tecnológica de “self-service”, en donde los desarrolladores de contenidos los suben vía web y automáticamente están en la plataforma; (4) “Smartphones” precargados con la tienda.</p> <p>4. Relación y Experiencia del Cliente: Agregar conseguir contenidos de calidad y ayuda en migrar al mundo móvil.</p> <p>5. Procesos Clave: (1) “Market”: para encontrar, agregar y distribuir contenidos de calidad con los desarrolladores de contenidos móviles en el mundo hacia los consumidores del mundo; (2) Pagos: Desarrollar y promover la plataforma tecnológica de pagos, con una experiencia segura, simple y transparente; y (3) Publicidad: para ofrecer a desarrolladores de contenidos la posibilidad de aumentar el número de usuarios a sus contenidos.</p> <p>6. Recursos Clave: (1) La gente “mentefactura”; (2) La plataforma tecnológica.</p> <p>7. Alianzas Estratégicas: (1) Los proveedores de contenidos desde un desarrollador de juegos, un periódico, contenidos educativos, hasta un programa de una televisora; (2) Los operadores telefónicos como América Móvil, Telefónica; (3) Los fabricantes de dispositivos móviles inteligentes.</p> <p>8. Modelo de Ingreso: Venta de contenidos al usuario final mediante micropagos con servicios de suscripción (tipo Netflix), a la carta (una compra única), e “in-App Purchase” dentro de Apps “freemium” donde parte del contenido es gratuito y otra parte es de pago. A partir del 2015 se integraron fuentes de ingreso por publicidad.</p> <p>9. Estructura de Costos: Por ser un negocio de talento y “mentefactura”, (1) el principal costo ha sido el capital humano; (2) el otro rubro importante ha sido el marketing para la distribución de contenidos, para que el usuario final los encuentre y los compre, que asegure llevar gente a la tienda.</p>	<p>MOTOR DE VALOR:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación tecnológica en Internet móvil</li> <li>2. Talento</li> <li>3. Ecosistema de innovación: Plataforma de Aceleración, Plataforma de Fondeo, Plataforma para desarrolladores, Plataforma de pub de contenidos, Plataforma de Pagos, Plataforma de Publicidad y Plataforma de Mercado para integrar servicios móviles</li> <li>4. Alianzas estratégicas: desarrolladores de contenidos, operadores telefónicos, manufactureros de móviles</li> </ol>
<p>Ciclos de innovación de tres años</p>	<p>PLATAF DE OPORTUNIDADES_</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalamiento en mercados emergentes: América Latina, África, Asia</li> <li>• Contenidos verticales: ed, salud)</li> </ul>



### 3. Proponer la nueva narrativa de valor para NARANYA 4.0.

NARANYA se enfocó en diseñar estrategias de segmentación y posicionamiento global, mediante la identificación de oportunidades para construir nuevas narrativas de valor alrededor de la información, los contenidos, el entretenimiento, la mercadotecnia y el comercio para los mercados emergentes, especialmente en Latinoamérica. El largo plazo no existe, NARANYA deberá evolucionar hacia donde van las nuevas plataformas tecnológicas y los dispositivos móviles, que le permitan entregar valor en el uso de contenidos digitales que el usuario requiere. Vendrán cambios disruptivos y profundos de la realidad actual, la conexión de Internet en todo, artículos personales, contenidos interactuando en nuevos dispositivos. Tendrá que estar atento a la evolución de conectividad para desarrollar los servicios que le den valor al usuario final, entenderlo para resolver nuevas necesidades, hábitos y costumbres. Requerirá profunda observación del mercado para identificar sus necesidades; del conocimiento profundo de las capacidades de la tecnología; y la capacidad de conectar los puntos para reinventarse y ofrecer nuevos servicios. Ofrecerá servicios y contenidos que podrán viajar y ser monetizados entre entidades y no sólo personas. Habrá más usuarios conectados, lo que abre una mayor oportunidad para ofrecer servicios y contenidos de interés. La mitad de las cosas que se utilizarán en cinco años no han sido inventadas todavía. Cambiarán las reglas de la sociedad actual, la forma cómo ha sido estructurado el mundo, cada proceso (el comercio, la salud, la educación, la política, los negocios) ha sido diseñado de forma desconectada, en un mundo físico, y eso desaparecerá.

### **Lecciones Aprendidas**

1. Detonantes de innovación: tecnología, globalización, estándares, regulaciones.	4. Importancia de alianzas y redes para integrar capacidades “asset smart”.
2. Oportunidades: mercados emergentes.	5. Innovación continua de MN que aseguren creación de valor (cliente de hoy y mañana)
3. Los ciclos de innovación se redujeron.	