



Título del documento			
Capítulos del libro “Generación de Modelos Negocio” pág. 1 a la 163			
Nombre del docente			
Ma.Esther Arguinzoniz Valenzuela			
Fecha de producción		Lugar	
Enero -Febrero 2023			
Programa educativo (Marque un solo programa con una X):			
<input type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input checked="" type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	<input type="checkbox"/>	
Nombre de la asignatura		Unidad Temática	
Integradora		Unidad I, II y III	
Propósito			
Sistematizar y sintetizar presentaciones correspondientes a proyectos integradores.			
Referencia (en formato APA):¹			

¹ Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



Alexander Osterwalder.2011.Generación de Modelos de Negocios.Deusto

Licencia Creative Commons:

(Conoce más aquí: <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>)

Pegue aquí la licencia

Tiene en sus manos una guía práctica dirigida a visionarios, a personas con ganas de asumir nuevos retos que luchan por dejar atrás modelos de negocio anticuados para diseñar las empresas del futuro. Es un libro para la...

Generación de modelos de negocio

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur



Generación de modelos de negocio

Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores

Autores

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Traducción

Lara Vázquez

Diseño

Alan Smith, The Movement

Editor y coautor colaborador

Tim Clark

Producción

Patrick van der Pijl

Creado con la colaboración de un grupo excepcional
formado por 470 profesionales de 45 países

DEUSTO

Coautores:

Ellen di Resta	Norbert Herman	Amee Shah	Mike	Dibrov	Vince Kuraitis
Michael Anton Dila	Atanas Zaprianov	Lars Mårtensson	Design for Innovation	Reinhold König	Teófilo Asuán Santiago IV
Remko Vochteloo	Linus Malmberg	Kevin Donaldson	Tom Corcoran	Marcel Jaeggi	Ray Lai
Victor Lombardi	Deborah Mills-Scofield	J. D. Stein	Ari Wurmman	John O'Connell	Brainstorm Weekly
Jeremy Hayes	Peter Knol	Ralf de Graaf	Antonio Robert	Javier Ibarra	Huub Raemakers
Alf Rehn	Jess McMullin	Lars Norrman	Wibe van der Pol	Lytton He	Peter Salmon
Jeff de Cagna	Marianela Ledezma	Sergey Trikhachev	paola valeri	Marije Sluis	Philippe
Andrea Mason	Ray Guyot	Thomas	Michael Sommers	David Edwards	Khawaja M.
Jan Ondrus	Martín Andrés Giorgetti	Alfred Herman	Nicolas Fleury	Martin Kuplens-Ewart	Jille Sol
Simon Evenblij	Geert van Vlijmen	Bert Spangenberg	Gert Steens	Jay Goldman	Renninger, Wolfgang
Chris Walters	Rasmus Rønholt	Robert van Kooten	José Sebastián Palazuelos	Isckia	Daniel Pandza
Caspar van Rijnbach	Tim Clark	Hans Suter	López	Nabil Harfoush	Robin Uchida
Benmlih	Richard Bell	Wolf Schumacher	Jorge Zavala	Yannick	Pius Bienz
Rodrigo Miranda	Erwin Blom	Bill Welter	Harry Heijligers	Raoef Hussainali	Iván Torreblanca
Saul Kaplan	Frédéric Sidler	Michele Leidi	Armand Dickey	Ronald van den Hoff	Berry Vetjens
Lars Geisel	John L. M. Kiggundu	Asim J. Ranjha	Jason King	Melbert Visscher	David Crow
Simon Scott	Robert Elm	Peter Troxler	Kjartan Mjoesund	Manfred Fischer	Helge Hannisdal
Dimitri Lévíta	Ziv Baida	Ola Dagberg	Louis Rosenfeld	Joe Chao	Maria Droujkova
Johan Örneblad	Andra Larin-van der Pijl	Wouter van der Burg	Ivo Georgiev	Carlos Meca	Leonard Belanger
Craig Sadler	Eirik V. Johnsen	Artur Schmidt	Donald Chapin	Mario Morales	Fernando Sáenz-Marrero
Praveen Singh	Boris Fritscher	Slabber	Annie Shum	Paul Johannesson	Susan Foley
Livia Labate	Mike Lachapelle	Peter Jones	Valentin Crettaz	Rob Griffiths	Vesela Koleva
Kristian Salvesen	Albert Meige	Sebastian Ullrich	Dave Crowther	Marc-Antoine Garrigue	Martijn
Daniel Egger	Pablo M. Ramírez	Andrew Pope	Chris J. Davis	Wassili Bertoen	Eugen Rodel
Diogo Carmo	Jean-Loup	Fredrik Eliasson	Frank della Rosa	Bart Pieper	Edward Giesen
Marcel Ott	Colin Pons	Bruce MacVarish	Christian Schüller	Bruce E. Terry	Marc Faltheim
Guilhem Bertholet	Vacherand	Göran Hagert	Luis Eduardo de Carvalho	Michael N. Wilkens	Nicolas de Santis
Thibault Estier	Guillermo José Aguilar	Markus Gander	Patrik Ekström	Himikel - TrebeA	Antoine Perruchoud
Stephane Rey	Adriel Haeni	Marc Castricum	Greg Krauska	Jeroen de Jong	Bernd Nurnberger
Chris Peasner	Lukas Prochazka	Nicholas K. Niemann	Giorgio Casoni	Gertjan Verstoep	Patrick van Abbema
Jonathan Lin	Kim Korn	Christian Labezin	Stef Silvis	Steven Devijver	Terje Sand
César Picos	Abdullah Nadeem	Claudio d'Ipolitto	Peter Froberg	Jana Thiel	Leandro Jesús
Florian	Rory O'Connor	Aurel Hosennen	Lino Piani	Walter Brand	Karen Davis
Armando Maldonado	Hubert de Candé	Adrian Zaugg	Eric Jackson	Stephan Ziegenhorn	Tim Turmelle
Eduardo Míguez	Frans Wittenberg	Frank Camille Lagerveld	Indrajit Datta Chaudhuri	Frank Meeuwssen	Anders Sundelin
Anouar Hamidouche	Jonas Lindelöf	Andrés Alcalde	Martin Fanghanel	Colin Henderson	Renata Phillippi
Francisco Pérez	Gordon Gray	Álvaro Villalobos M	Michael Sandfær	Danilo Tic	Martin Kaczynski
Nicky Smyth	Karen Hembrough	Bernard Racine	Niall Casey	Marco Raaijmakers	Frank
Bob Dunn	Ronald Pilot	Pekka Matilainen	John McGuire	Marc Sniukas	Bala Vaddi
Carlo Arioli	Yves Claude Aubert	Bas van Oosterhout	Vivian Vendeirinho	Khaled Algasem	Andrew Jenkins
Matthew Milan	Wim Saly	Gillian Hunt	Martel Bakker Schut	Jan Pelttari	Darius Ghatan
Ralf Beuker	Woutergort	Bart Boone	Stefano Mastrogiacoco	Yves Sinner	Marcus Ambrosch
Sander Smit	Fanco Iván Santos Negrelli	Michael Moriarty	Mark Hickman	Michael Kinder	Jens Hoffmann

Steve Thomson	Ugo Merkli	Anne McCrossan	Marco W. J. Derksen	Phil Sang Yim	Juan Márquez
Eduardo M. Morgado	Jelle	Larsen	Dr. Karsten Willrodt	Noel Barry	Chris Hopf
Rafal Dudkowski	Dave Gray	Fred Collopy	Patrick Feiner	Vishwanath	Marc Faeh
António Lucena de Faria	Rick le Roy	Jana Görs	Dave Cutherell	Edavayyanamath	Urquhart Wood
Knut Petter Nor	Ravila White	Patrick Foran	di Prisco	Rob Manson	Lise Tormod
Ventenat Vincent	David G. Luna Arellano	Edward Osborn	Darlene Goetzman	Rafael Figueiredo	Curtis L. Sippel
Peter Eckrich	Joyce Hostyn	Greger Hagström	Mohan Nadarajah	Jeroen Mulder	Abdul Razak Manaf
Shridhar Lolla	Thorwald Westmaas	Alberto Saavedra	Fabrice Delaye	Emilio De Giacomo	George B. Steltman
Ens Larsson	Jason Theodor	Remco de Kramer	Sunil Malhotra	Franco Gasperoni	Karl Burrow
David Sibbet	Sandra Pickering	Lillian Thompson	Jasper Bouwsma	Michael Weiss	Mark McKeever
Mihail Krikunov	Trond M Fflövstegaard	Howard Brown	Ouke Arts	Francisco Andrade	Linda Bryant
Edwin Kruis	Jeaninne Horowitz Gassol	Emil Ansarov	Alexander Troitzsch	Arturo Herrera Sapunar	Jeroen Hinfelaar
Roberto Ortelli	Lukas Feuerstein	Frank Elbers	Brett Patching	Vincent de Jong	Dan Keldsen
Shana Ferrigan Bourcier	Nathalie Magniez	Horacio Álvaro Viana	Clifford Thompson	Kees Groeneveld	Damien
Jeffrey Murphy	Giorgio Pauletto	Markus Schroll	Jorgen Dahlberg	Henk Bohlander	Roger A. Shepherd
Lonnie Sanders III	Martijn Pater	Hylke Zeijlstra	Christoph Mühlethaler	Sushil Chatterji	Morten Povlsen
Arnold Wytenburg	Gerardo Pagalday Eraña	Cheenu Srinivasan	Ernest Buise	Tim Parsey	Lars Zahl
David Hughes	Haider Raza	Cyril Durand	Alfonso Mireles	Georg E. A. Stampfl	Elin Mørch Langlo
Paul Ferguson	Ajay Ailawadhi	Jamil Aslam	Richard Zandink	Markus Kreutzer	Xuemei Tian
Frontier Service Design, LLC	Adriana Ieraci	Oliver Buecken	Fraunhofer IAO	Iwan Schneider	Harry Verwayen
Peter Noteboom	Daniël Giesen	John Wesner Price	Tor Rolfsen Grønsund	Michael Schuster	Riccardo Bonazzi
Ricardo Dorado	Erik Dejonghe	Axel Friese	David M. Weiss	Ingrid Beck	André Johansen
John Smith	Tom Winstanley	Gudmundur Kristjansson	Kim Peiter Jørgensen	Antti Äkräs	Colin Bush
Rod	Heiner P. Kaufmann	Rita Shor	Stephanie Diamond	EHJ Peet	Alexander Korbee
Eddie	Edwin Lee Ming Jin	Jesús Villar	Stefan Olsson	Ronald Poulton	J. Bartels
Jeffrey Huang	Stephan Linnenbank	Espen Figenschou- Skotterud	Anders Stølan	Ralf Weidenhammer	Steven Ritchey
Terrance Moore	Liliana	James Clark	Edward Koops	Craig Rispin	Clark Golestani
nse_55	José Fernando Quintana	José Alfonso López	Prasert Thawat- chokethawee	Nella van Heuven	Leslie Cohen
Leif-Arne Bakker	Reinhard Prügl	Eric Schreurs	Pablo Azar	Ravi Sodhi	Amanda Smith
Edler Herbert	Brian Moore	Donielle Buie	Melissa Withers	Dick Rempt	Benjamin de Pauw
Björn Kijl	Gabi	Adilson Chicória	Edwin Beumer	Rolf Mehnert	Andre Macieira
Chris Finlay	Marko Seppänen	Asanka Warusevitane	Dax Denneboom	Luis Stabile	Wiebe de Jager
Philippe Rousselot	Erwin Fiel	Jacob Ravn	Mohammed Mushtaq	Enterprise Consulting	Raym Crow
Rob Schokker	Olivier Glassey	Hampus Jakobsson	Gaurav Bhalla	Aline Frankfort	Mark Evans DM
Wouter Verwer	Francisco Conde	Adriaan Kik	Silvia Adelhelm	Manuel Toscano	Susan Schaper
Jan Schmiedgen	Fernández	Julián Domínguez Laperal	Heather McGowan	John Sutherland	
	Valérie Chanal			Remo Knops	

Colaboradores de la traducción al español:

Fran Moriana	Mau Santambrosio	Jamie Ospina	Arantxa Mellado	Enrique Estellés
Martín Fanghanel	Fernando de la Rosa	Angélica Villarreal	José María Berlanga	Giselle della Mea
José Hernán Restrepo Montoya	Jaime Valverde Cohen Franc Ponti	César Picos Jorge Jiménez	Jordi Martínez Marta Abella	

¿Tienes espíritu emprendedor?

sí _____ no _____

¿Piensas constantemente en cómo crear valor y construir nuevas empresas o en cómo mejorar o transformar tu empresa?

sí _____ no _____

¿Buscas formas innovadoras de hacer negocios para dejar atrás los modelos anticuados?

sí _____ no _____

Si has contestado
«**SÍ**» a alguna de
estas preguntas,
¡bienvenido a nuestro
grupo!

Tienes en tus manos una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que quieran desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.

Un libro para la generación de modelos de negocio.

Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (*startups*) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse.

¿Cómo te imaginas el modelo de negocio de tu empresa dentro de dos, cinco o diez años?

¿Te encontrarás entre los principales jugadores?

¿Podrás hacer frente a los competidores que tengan entre sus manos fantásticos y nuevos modelos de negocio?

Este libro te ayudará a comprender la naturaleza de los modelos de negocio. En él se explican los modelos tradicionales y experimentales, así como su dinámica, diversas técnicas de innovación, cómo posicionar el modelo en un panorama muy competitivo y cómo afrontar la reforma del modelo de negocio de una empresa.

Sin duda, ya te has dado cuenta de que no se trata del clásico manual de estrategia o gestión. Su diseño pretende presentar los aspectos básicos en un formato visual rápido y sencillo y, por ello, los ejemplos se han ilustrado con imágenes y el contenido va acompañado de ejercicios y propuestas para talleres que puedes utilizar. Nuestro objetivo no era escribir un libro convencional sobre la innovación en modelos de negocio, sino diseñar una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que aspiran a diseñar y reinventar modelos de negocio. También hemos puesto todo nuestro empeño en hacer un libro atractivo que promueva un consumo más placentero. Esperamos que lo disfrutes tanto como nosotros hemos disfrutado creándolo.

Este libro tiene continuidad en una comunidad en línea que, como descubrirás más adelante, también fue una parte esencial de su creación. El ámbito de la innovación en modelos de negocio está evolucionando a pasos agigantados, por lo que no está de más trascender los aspectos básicos de la *generación de modelos de negocio* y descubrir nuevas herramientas en internet. Por ello, te invitamos a unirse a nuestra comunidad internacional de profesionales e investigadores en materia empresarial que ha colaborado en la creación de este libro, donde tendrás la posibilidad de participar en debates sobre modelos de negocio, aprender de los demás y probar las herramientas nuevas que proporcionan los autores. El Business Model Hub (Centro de Modelos de Negocio) está disponible en el sitio web www.BusinessModelGeneration.com/hub.

La innovación en modelos de negocio no es, en realidad, algo nuevo. Los fundadores de Diners Club la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, al igual que Xerox, que introdujo el alquiler de fotocopiadoras y el sistema de pago por copia en 1959. De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo xv, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.

No obstante, la escala y la velocidad con que los modelos de negocio innovadores están transformando el panorama empresarial no tienen precedentes y ya es hora de que empresarios, ejecutivos, consultores y académicos conozcan el impacto de esta extraordinaria evolución. Éste es el momento de comprender y hacer frente, de forma metódica, al desafío que plantea la innovación en modelos de negocio.

En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos. Con el reproductor digital iPod y la tienda en línea iTunes.com, Apple creó un modelo de negocio innovador que convirtió la empresa en el líder indiscutible en el ámbito de la música en internet. Skype nos ofreció llamadas internacionales a tarifas irrisorias y llamadas gratuitas entre usuarios del servicio con un modelo de negocio innovador basado en la tecnología P2P. Actualmente, Skype es la plataforma de tráfico de voz internacional más grande del mundo. Gracias a Zipcar, los habitantes de las ciudades ya no necesitan un vehículo en propiedad, sino que pueden alquilar el coche que deseen por horas o días a cambio de una cuota de socio. Este modelo de negocio responde a las nuevas necesidades de los usuarios y a las inquietantes condiciones medioambientales. Grameen Bank ayuda a mitigar la pobreza mediante un innovador modelo de negocio que extendió la concesión de micropréstamos a los pobres.

Lo que debemos preguntarnos es cómo podemos inventar, diseñar y aplicar estos eficaces modelos de negocio de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan en caso de que seamos los responsables. Por todo ello, el objetivo de *Generación de modelos de negocio* es proporcionar respuestas a estas preguntas.

Y como siempre es bueno predicar con el ejemplo, hemos adoptado un modelo nuevo para crear este libro: 470 miembros de la comunidad Business Model Innovation Hub aportaron casos prácticos, ejemplos y comentarios críticos para el manual que los autores tuvimos en cuenta. Encontrarás más información sobre nuestra experiencia en el último capítulo de *Generación de modelos de negocio*.

Las siete caras de la innovación en modelos de negocio



El director ejecutivo

Jean-Pierre Cuoni,
Presidente/EFG International

Misión: establecer un modelo de negocio nuevo en un sector antiguo.

Jean-Pierre Cuoni es el presidente de EFG International, un banco privado que cuenta, posiblemente, con el modelo de negocio más innovador del sector. Jean-Pierre está transformando profundamente las relaciones tradicionales entre el banco, los clientes y los directores de relaciones con los clientes. El concepto, el diseño y la ejecución de un modelo de negocio innovador en un sector conservador con jugadores establecidos constituyen un arte que ha situado a EFG International entre los bancos con mayor crecimiento del sector.



El intrapreneur

Dagfinn Myhre,
*Director de I+D en modelos de negocio/
Telenor*

Misión: sacar el máximo partido a los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocio adecuados.

Dagfinn dirige un departamento de modelos de negocio en Telenor, uno de los diez operadores de telefonía móvil más grandes del mundo. El sector de las telecomunicaciones requiere innovar constantemente y las iniciativas de Dagfinn ayudan a Telenor a identificar y comprender modelos sostenibles que aprovechan el potencial de los últimos avances tecnológicos. El equipo de Dagfinn analiza a fondo las principales tendencias del sector, además de desarrollar y utilizar vanguardistas herramientas de análisis para explorar nuevos conceptos y oportunidades empresariales.



El emprendedor

Mariëlle Sijgers,
Empresaria/CDEF Holding BV

Misión: estudiar las necesidades actuales de los clientes y crear nuevos modelos de negocio para satisfacerlas.

Mariëlle Sijgers es una emprendedora en toda regla. Ella y su socio empresarial, Ronald van den Hoff, están revolucionando el sector de las reuniones, congresos y recepciones con sus innovadores modelos de negocio. Juntos identifican lagunas en este sector de servicios e inventan conceptos nuevos, como Seats2meet.com, que permite reservar a última hora ubicaciones inusuales en las que poder celebrar reuniones. Sijgers y Van den Hoff contemplan constantemente nuevas ideas de modelos de negocio y ponen en marcha las más prometedoras.



El inversor

Gert Steens,
*Presidente y analista de valores/
Oblonski BV*

Misión: invertir en empresas con los modelos de negocio más competitivos.

Gert se gana la vida identificando los mejores modelos de negocio. Una inversión en la empresa equivocada con el modelo equivocado podría costar a sus clientes millones de euros, y a él, su reputación. En su trabajo es esencial comprender los modelos de negocio nuevos e innovadores. Gert va más allá del habitual análisis financiero y compara modelos de negocio para localizar diferencias estratégicas que puedan suponer una ventaja competitiva, para lo que busca constantemente la innovación en modelos de negocio.



El consultor

Bas van Oosterhout,
Consultor sénior/Capgemini Consulting

Misión: ayudar a los clientes a cuestionar sus modelos de negocio y a diseñar y crear otros nuevos.

Bas forma parte del equipo de innovación empresarial de Capgemini. Al igual que sus clientes, disfruta innovando para aumentar el rendimiento y mejorar la competitividad. Hoy en día, dada su relevancia en los proyectos de los clientes, la innovación en modelos de negocio es una parte esencial de su trabajo. Su objetivo es inspirar y ayudar a los clientes en la creación de nuevos modelos de negocio, desde su concepción hasta su aplicación. Para ello, Bas hace uso de su conocimiento de los modelos de negocio más eficaces, independientemente de cuál sea el sector.



El diseñador

Trish Papadakis,
Propietaria exclusiva/The Institute of You

Misión: encontrar el modelo de negocio adecuado para lanzar un producto innovador.

Trish es una joven diseñadora con una capacidad especial para captar la esencia de una idea e integrarla en las relaciones con los clientes. En la actualidad, está trabajando en una de sus ideas: un servicio que ayuda a los que cambian de sector laboral. Después de semanas dedicadas a la investigación, ahora se dedica al diseño, pues tendrá que encontrar el modelo de negocio adecuado para sacar su servicio al mercado. Conoce la atención al cliente, a la que se enfrenta a diario como diseñadora, pero carece de formación empresarial, por lo que no tiene el vocabulario preciso y las herramientas necesarias para ocuparse del paquete completo.



El emprendedor concienciado

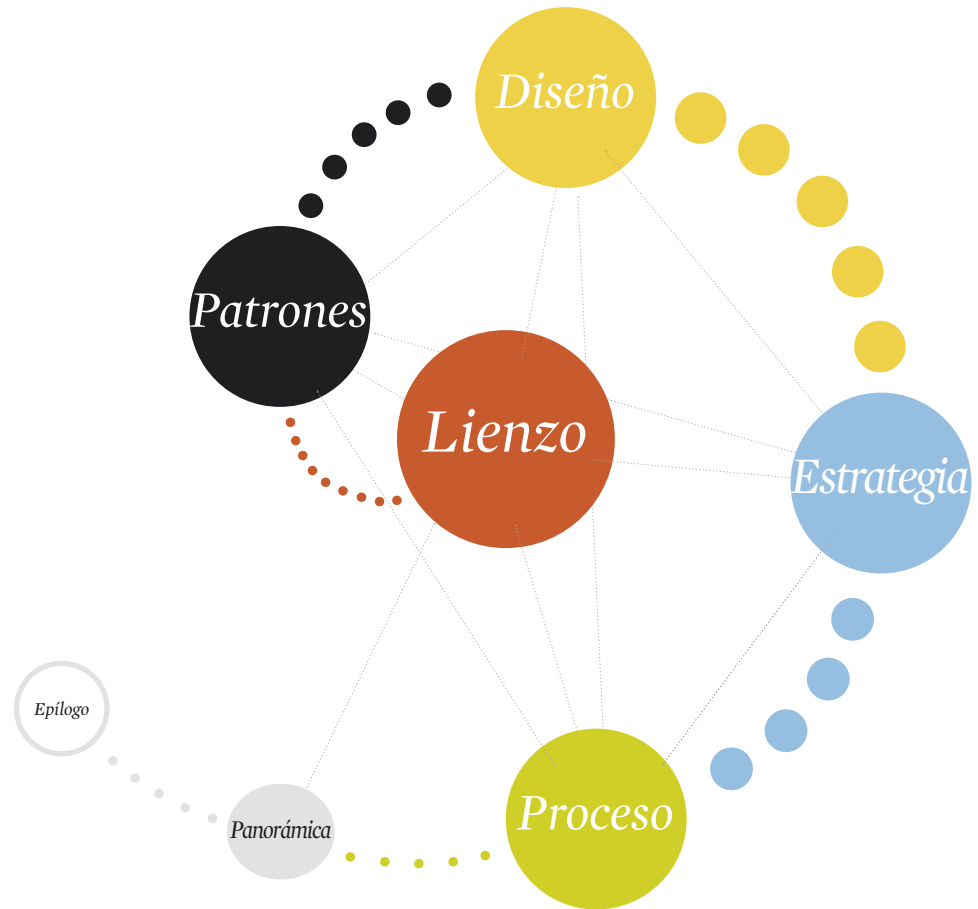
Iqbal Quadir,
Emprendedor social/Fundador de Grameen Phone

Misión: promover cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de negocio innovadores.

Iqbal busca constantemente modelos nuevos de negocio que tengan el potencial para provocar un fuerte impacto social. Su innovador modelo permitió que más de cien millones de bangladesíes disfrutasen de un servicio de telefonía gracias a la red de microcréditos de Grameen Bank. Ahora, Iqbal busca un modelo que permita ofrecer electricidad a los pobres a precios asequibles. Como director del Legatum Center del MIT, promueve la divulgación de la tecnología mediante empresas innovadoras como un medio para conseguir el desarrollo económico y social.

Índice

Este libro se divide en cinco apartados: **1** El lienzo de modelo de negocio, una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio; **2** Patrones de modelos de negocio basados en conceptos de grandes pensadores empresariales; **3** Técnicas para el diseño de modelos de negocio; **4** La estrategia vista a través de la lente del modelo de negocio; y **5** Un proceso genérico para el diseño de modelos de negocio innovadores que reúne todos los conceptos, técnicas y herramientas de *Generación de modelos de negocio*. ● En el último apartado se ofrece una panorámica de cinco temas relacionados con modelos de negocio para su estudio. ○ Por último, en el epílogo se esbozan los entresijos de la creación de *Generación de modelos de negocio*.



1 **Lienzo**

- 14 Definición de un modelo de negocio
- 16 Los nueve módulos
- 44 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

2 **Patrones**

- 56 Desagregación de modelos de negocio
- 66 La larga cola
- 76 Plataformas multilaterales
- 88 GRATIS como modelo de negocio
- 108 Modelos de negocio abiertos

3 **Diseño**

- 126 Aportaciones de clientes
- 134 Ideación
- 146 Pensamiento visual
- 160 Creación de prototipos
- 170 Narración de historias
- 180 Escenarios

4 **Estrategia**

- 200 Entorno del modelo de negocio
- 212 Evaluación de modelos de negocio
- 226 Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul
- 232 Gestión de varios modelos de negocio

5 **Proceso**

- 244 Proceso de diseño de modelos de negocio

● **Visión general**

- 262 Visión general

○ **Epílogo**

- 274 ¿Dónde surgió este libro?
- 276 Referencias

Lie

nzo

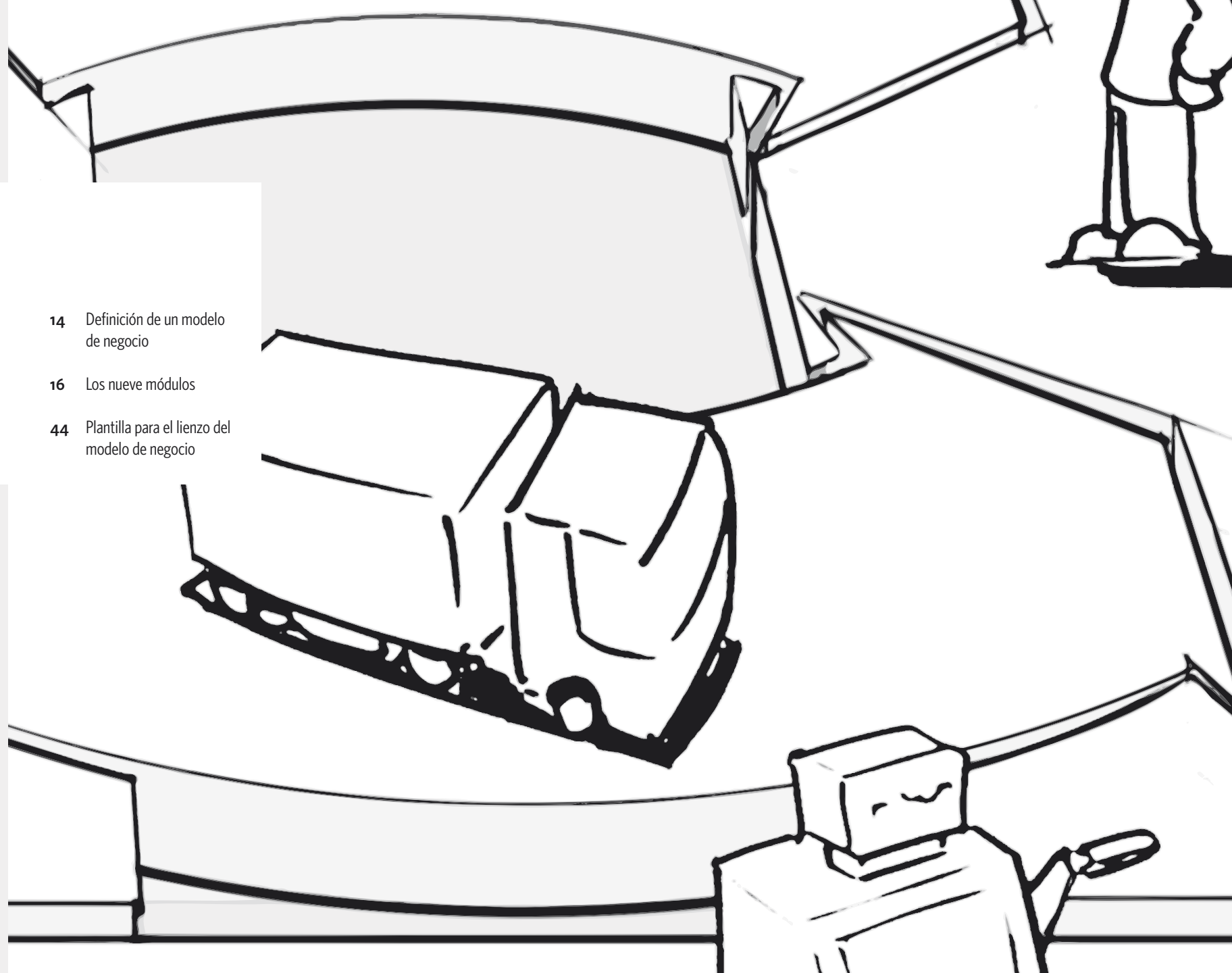


El lienzo del modelo de negocio

*Un lenguaje común para describir, visualizar,
evaluar y modificar modelos de negocio*



- 14 Definición de un modelo de negocio
- 16 Los nueve módulos
- 44 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Definición: modelo de negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Necesitamos un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

En las páginas siguientes proponemos un concepto que te permitirá describir el modelo de negocio de tu empresa, de la competencia o de cualquier otra empresa, y reflexionar sobre él. Este concepto se ha aplicado y probado a nivel internacional, y empresas como IBM, Ericsson y Deloitte o el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá ya lo están utilizando.

Este concepto podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar.

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Los nueve módulos



SM

1 Segmentos de mercado

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.



PV

2 Propuestas de valor

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.



C

3 Canales

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.



RCI

4 Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.



FI

5 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.



RC

6 Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...



AC

7 Actividades clave

... mediante una serie de actividades clave.



AsC

8 Asociaciones clave

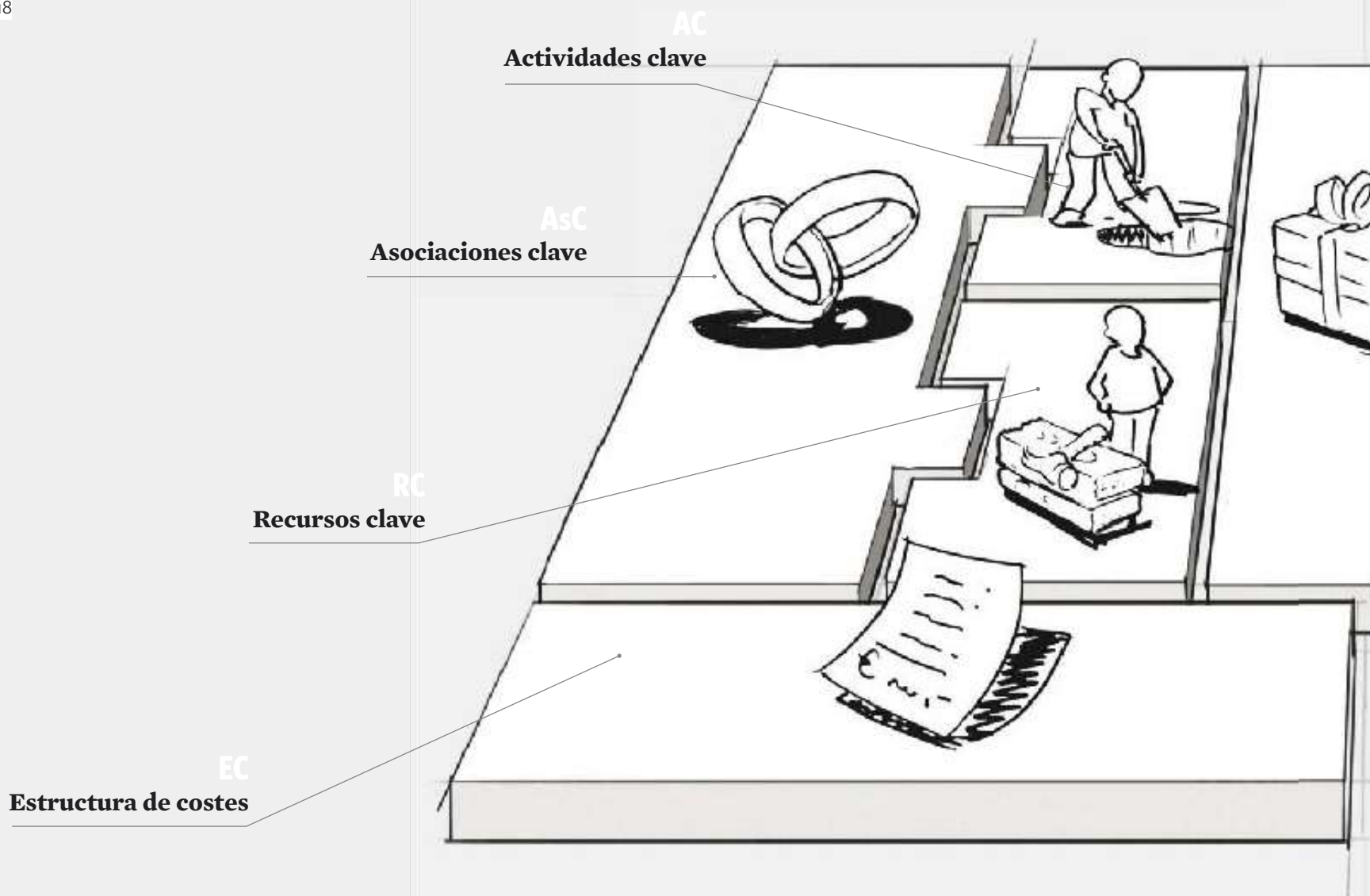
Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

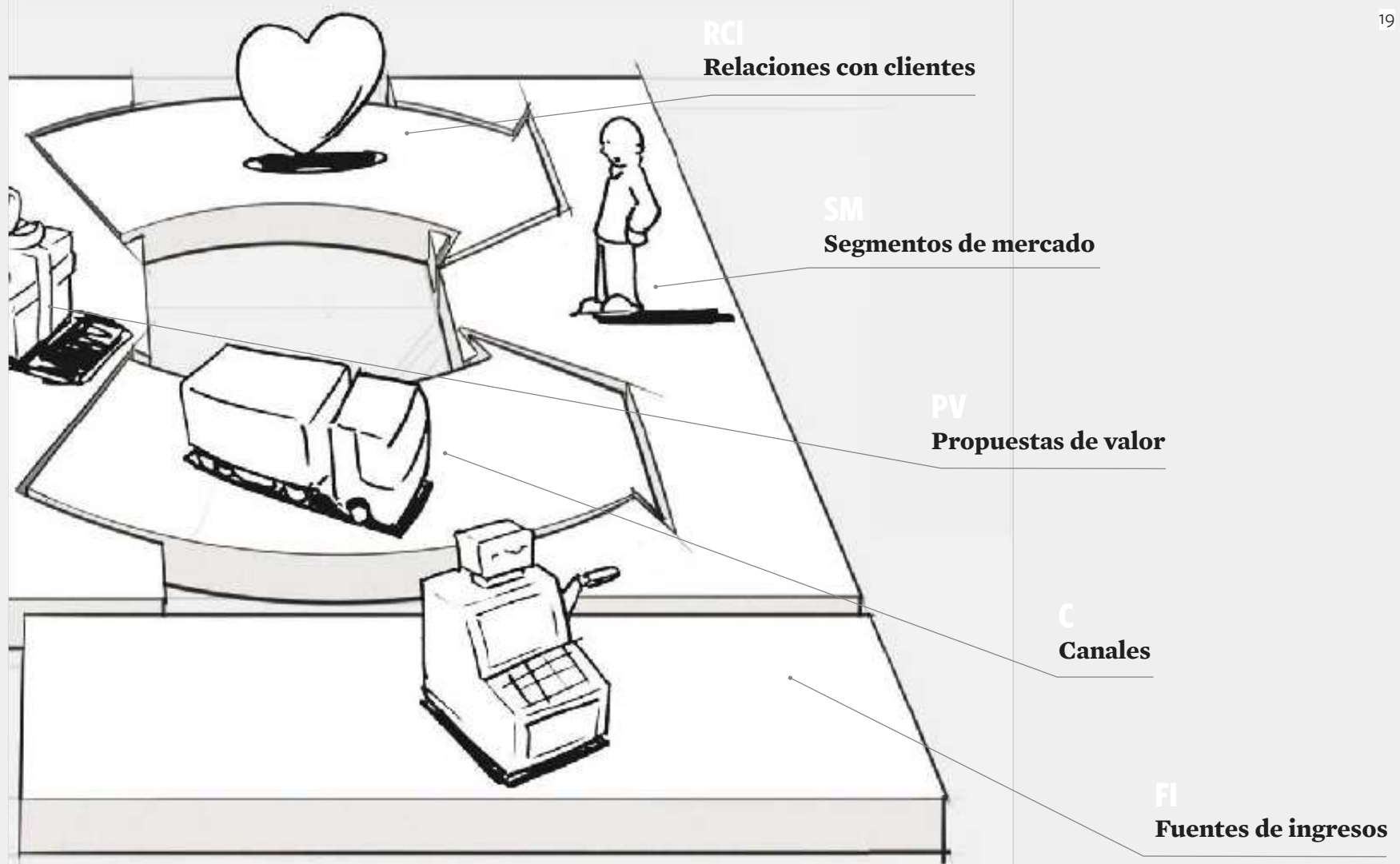


EC

9 Estructura de costes

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.





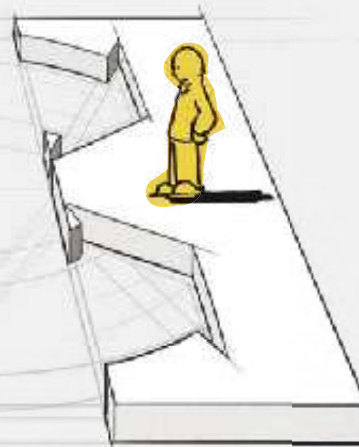
Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- *sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;*
- *son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;*
- *requieren un tipo de relación diferente;*
- *su índice de rentabilidad es muy diferente;*
- *están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.*



¿Para quién creamos valor?

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Existen varios segmentos de mercado.

A continuación se presentan algunos ejemplos:

Mercado de masas

Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado.

Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.

Nicho de mercado

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.

Mercado segmentado

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco como Credit Suisse, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Éste es también el caso de Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.

Mercado diversificado

Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de amazon.com

que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicios de «computación en la nube» (*cloud computing*): espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente (las empresas web) con una propuesta de valor totalmente distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com, que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de *cloud computing*.

Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)

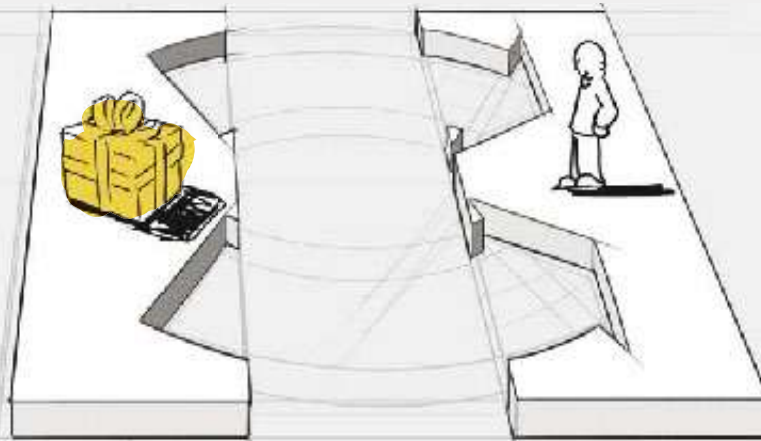
Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione (en la página 76 se ofrece más información sobre las plataformas multilaterales).

Propuestas de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.



¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

Novedad

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y

que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles. Otros ejemplos, como los fondos de inversión éticos, tienen poco que ver con las nuevas tecnologías.

Mejora del rendimiento

El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor.

El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

Personalización

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos



años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala.

«El trabajo, hecho»

También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Rolls-Royce comprende este concepto a la perfección: sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el mantenimiento de sus motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de sus aerolíneas, que pagan a Rolls-Royce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor.

Diseño

El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la

electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.

Marca/estatus

Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza. En el otro extremo del espectro, los *skaters* utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

Precio

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet o Ryanair, han diseñado modelos de negocio completos y específicos para permitir los viajes a bajo coste. Otro ejemplo de propuesta

de valor basada en el precio es Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone el automóvil al alcance del bolsillo de un segmento totalmente nuevo de la población india. Cada vez son más las ofertas de productos gratuitos que penetran en los diferentes sectores. Los productos gratuitos pueden ser tanto periódicos como cuentas de correo electrónico o servicios de telefonía móvil, entre otros (en la página 88 se ofrece más información sobre el concepto «gratis»).

Reducción de costes

Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.

Reducción de riesgos

Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra. Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios de TI externalizados.

Accesibilidad

También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado, ya que la compañía recurrió a un modelo de negocio innovador para poner un servicio de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir. Los fondos de inversión son otro

ejemplo de creación de valor gracias a una mayor accesibilidad: este innovador producto financiero permite que inversores con un capital modesto puedan crear carteras de inversión diversificadas.

Comodidad/utilidad

Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod y el iTunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado.

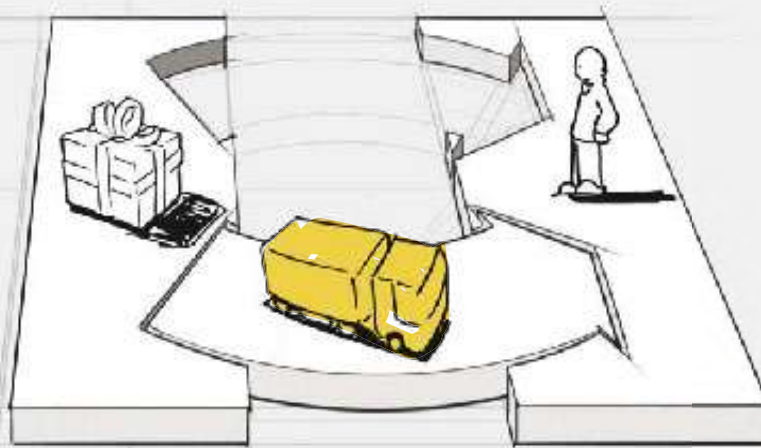
Canales

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- *dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;*
- *ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;*
- *permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;*
- *proporcionar a los clientes una propuesta de valor;*
- *ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.*



¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes,

pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por la empresa–. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su

ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial					
Ventas en internet						
Tiendas propias						
Tiendas de socios						
Socio	Indirecto					
	Mayorista					

Relaciones con clientes

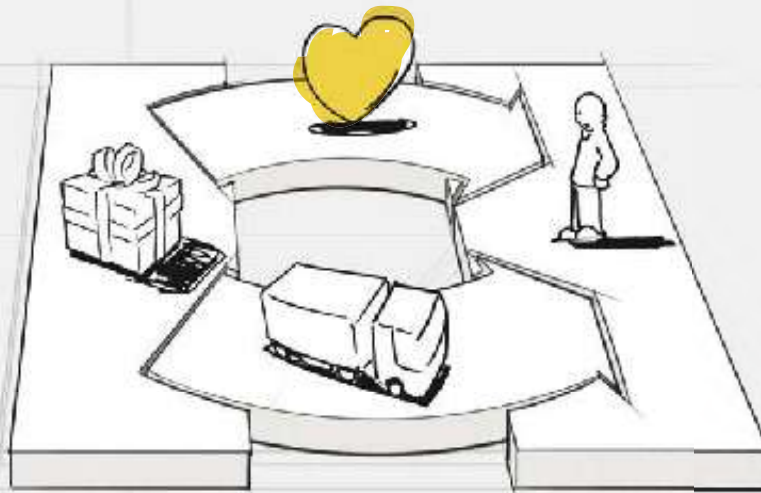
En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- *Captación de clientes.*
- *Fidelización de clientes.*
- *Estimulación de las ventas (venta sugestiva).*

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.



¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

Asistencia personal

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

Asistencia personal exclusiva

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios; es el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.

Autoservicio

En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

Servicios automáticos

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

Comunidades

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto

entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Alli, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.

Creación colectiva

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

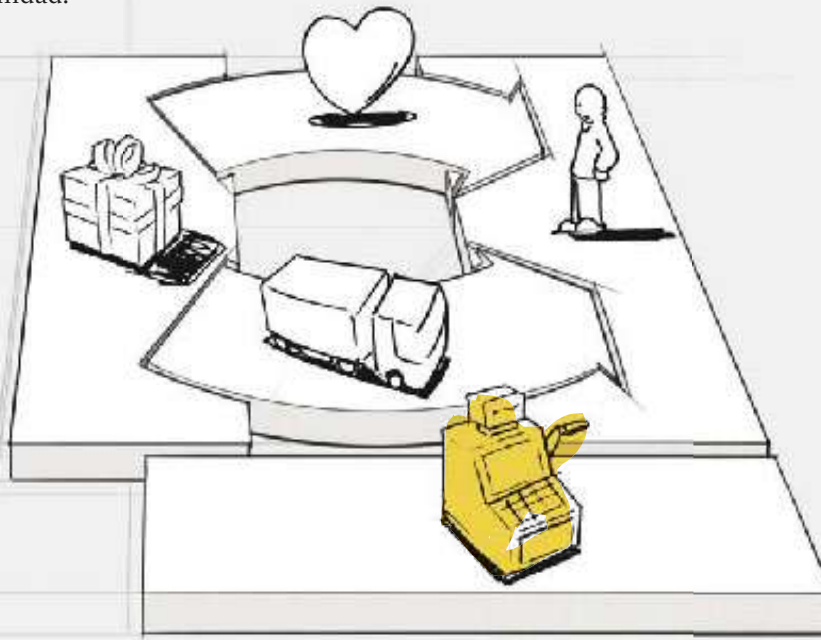
5 Fuentes de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. *Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.*
2. *Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.*



¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
 ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente?
 ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes
 fuentes de ingresos al total de ingresos?

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

Venta de activos

La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. amazon.com vende libros, música, productos electrónicos de consumo, etc. en internet. Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

Cuota por uso

Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que pasan al teléfono. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una ubicación a otra.

Cuota de suscripción

El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas. World of Warcraft Online, un juego en línea, permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una cuota mensual. El servicio Comes with Music de Nokia proporciona a los usuarios acceso a una biblioteca musical a cambio de una cuota de suscripción.

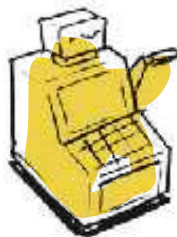
Préstamo/alquiler/leasing

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro

de su propiedad. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

Concesión de licencias

La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica: los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.



Gastos de corretaje

Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

Publicidad

Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.

Mecanismos de fijación de precios

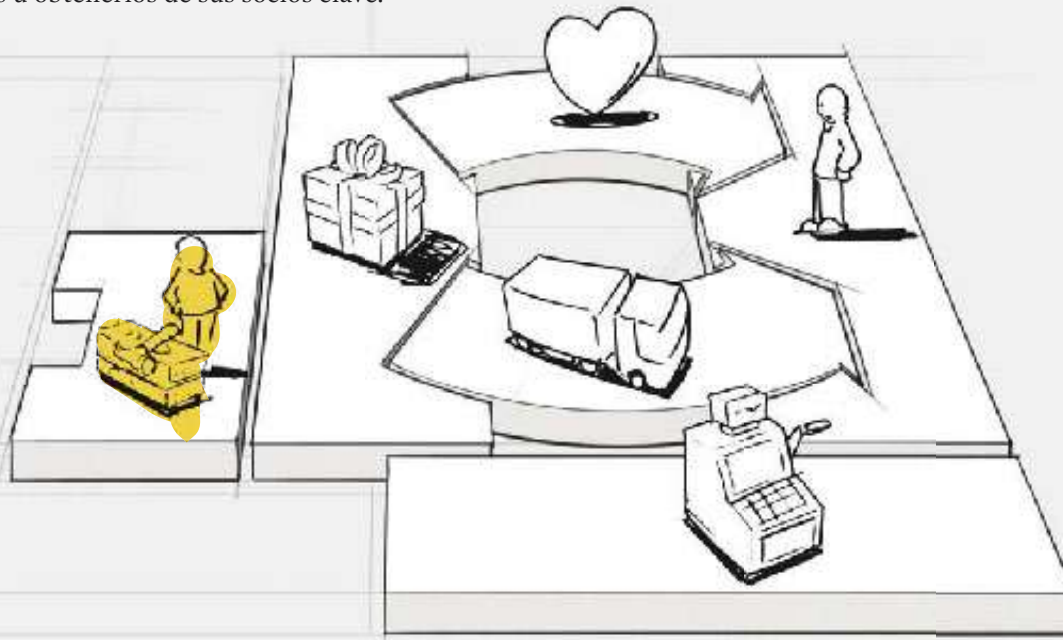
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.



¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Físicos

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado. Wal-Mart cuenta con una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de TI, de almacenamiento y de logística.

Intelectuales

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez

más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. Qualcomm, una empresa de diseño y suministro de *chipssets* para dispositivos móviles de banda ancha, desarrolló un modelo de negocio basado en diseños patentados de microchips que le proporcionan importantes ingresos en concepto de concesión de licencias.

Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de

conocimientos, los recursos humanos son vitales. Para una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, los recursos humanos son indispensables: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

Económicos

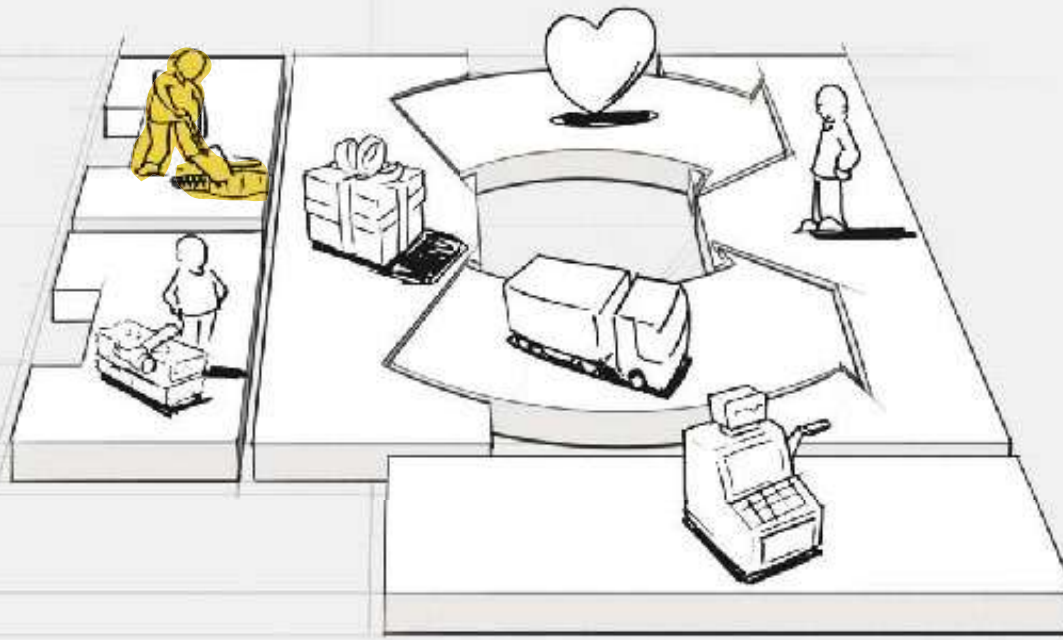
Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.

7 *Actividades clave*

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.



¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Resolución de problemas

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

Plataforma/red

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente: el sitio web eBay.com. El modelo de negocio de Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito Visa® para comercios, clientes y bancos. El modelo de negocio de Microsoft implica la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows®. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

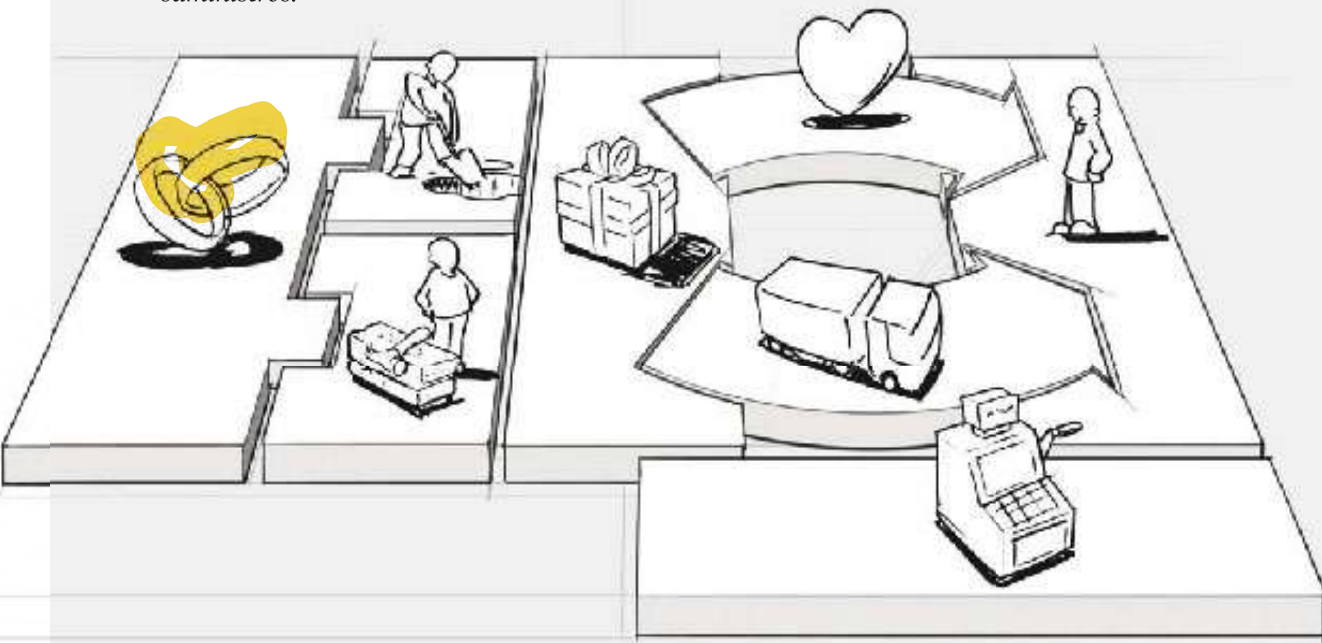
8 Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
2. *Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*
3. *Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*
4. *Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*



¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

Optimización y economía de escala

La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

Reducción de riesgos e incertidumbre

Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la

incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Blu-ray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.

Compra de determinados recursos y actividades

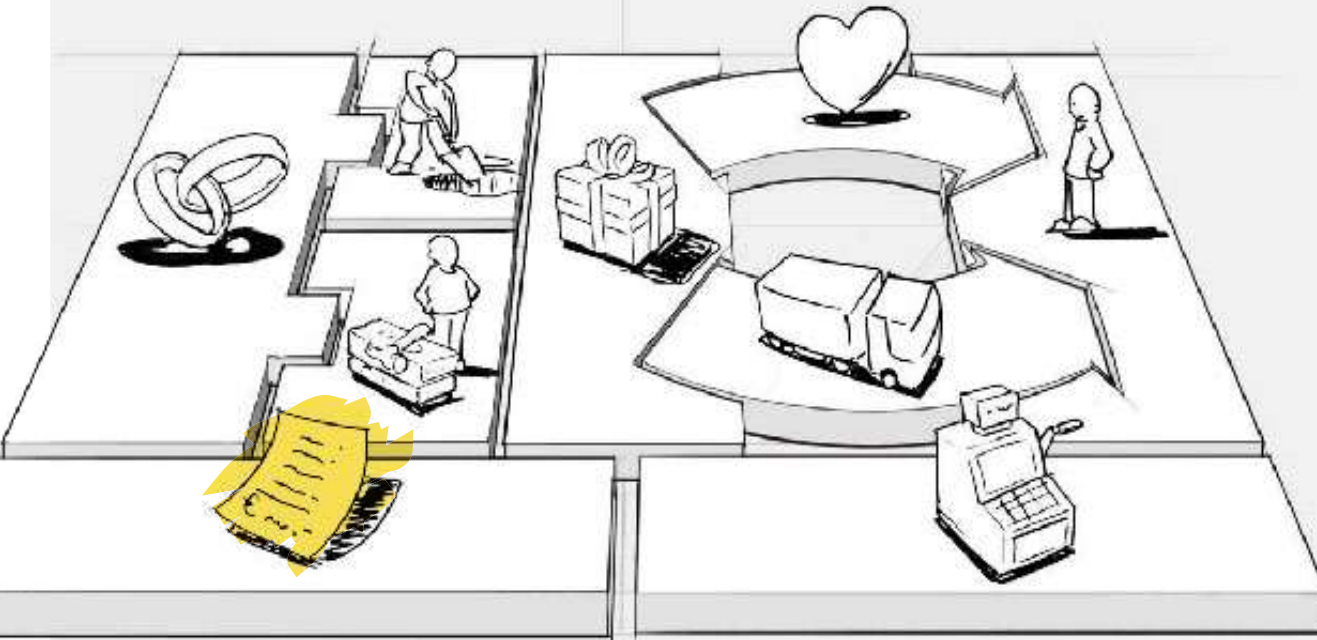
Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades específicas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas acti-

vidades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.



¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

Según costes

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet y Ryanair, son un claro ejemplo de este modelo de negocio basado en costes.

Según valor

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

Características de las estructuras de costes:

Costes fijos

Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.

Costes variables

Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.

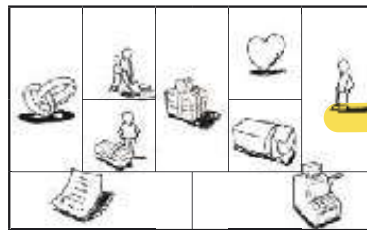
Economías de escala

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.










Economías de campo

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio.












Lienzo de modelo de negocio

AsC 	AC 	PV 	RCI 	SM 
	RC 		C 	
EC 			FI 	

Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes.

Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

<p>Asociaciones clave</p> 	<p>Actividades clave</p> 	<p>Propuestas de valor</p> 	<p>Relaciones con clientes</p> 	<p>Segmentos de mercado</p> 
	<p>Recursos clave</p> 		<p>Canales</p> 	
<p>Estructura de costes</p> 		<p>Fuentes de ingresos</p> 		

①

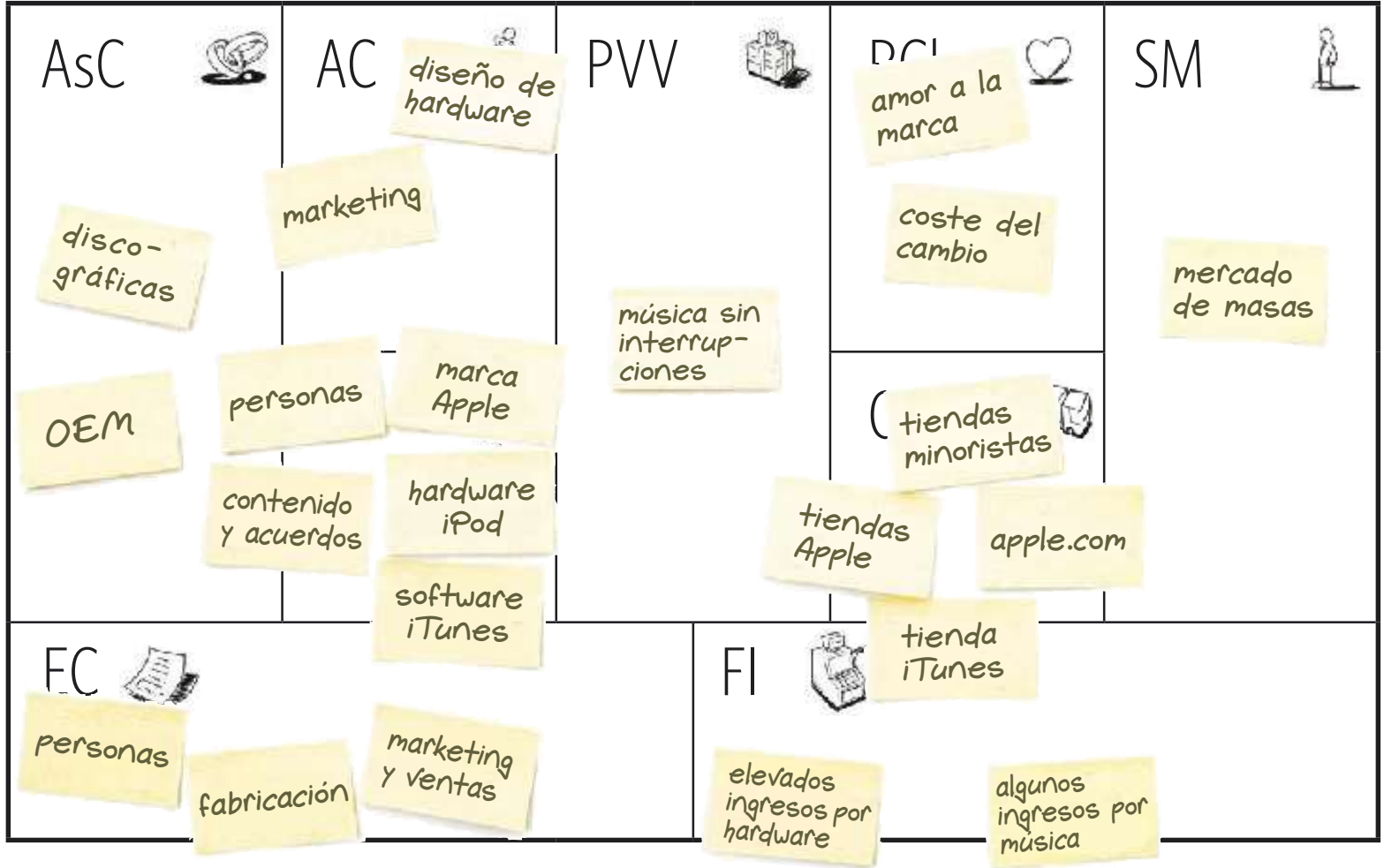
DIBUJA EL
LIENZO EN
UN PÓSTER

②

CUELGA
EL LIENZO
EN LA
PARED

③

ESBOZA
EL MODELO
DE NEGOCIO



Ejemplo: modelo de negocio del iPod/iTunes de Apple

En 2001 Apple lanzó su icónico reproductor multimedia portátil: el iPod. El dispositivo funciona con el software de iTunes, que permite a los usuarios transferir música y otros contenidos del iPod a un ordenador. Además, este software ofrece una conexión perfecta con la tienda en línea de Apple, donde los usuarios pueden comprar y descargar contenido.

Esta potente combinación de dispositivo, software y tienda en línea no tardó en desbaratar la industria discográfica y poner a Apple a la cabeza del mercado. Sin embargo, Apple no fue la primera empresa en comercializar un reproductor multimedia portátil. Empresas como Diamond Multimedia, propietaria de los reproductores multimedia portátiles Rio, tenían éxito hasta que Apple irrumpió en el mercado.

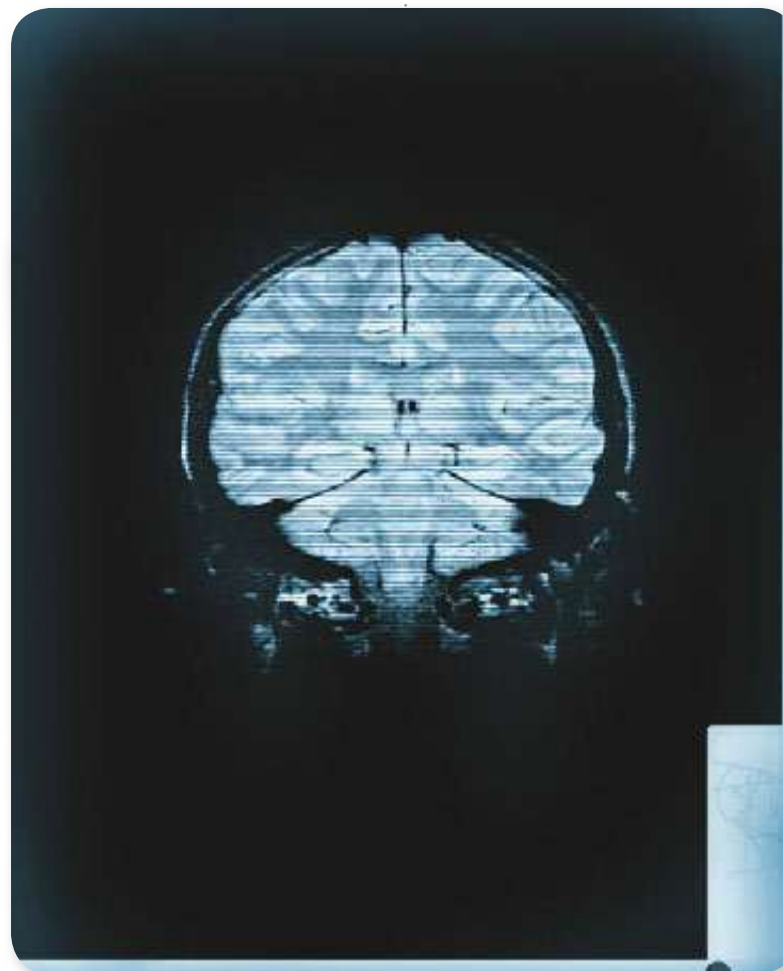
¿Cómo consiguió Apple este dominio del mercado?

Con un modelo de negocio mejor. Por un lado, ofrecía a los usuarios una experiencia musical perfecta, donde el exclusivo diseño de los dispositivos iPod se combinaba con el software y la tienda en línea de iTunes. La propuesta de valor de Apple consiste en permitir que los usuarios busquen, compren y escuchen música digital de forma sencilla. Por otro lado, para que esta propuesta de valor fuese posible, Apple firmó acuerdos con los principales sellos discográficos para crear la biblioteca musical en línea más grande del mundo.

¿El truco? La mayoría de los ingresos de Apple relacionados con la música proceden de la venta de iPods. Apple utiliza la integración con la tienda de música en línea para protegerse de la competencia.

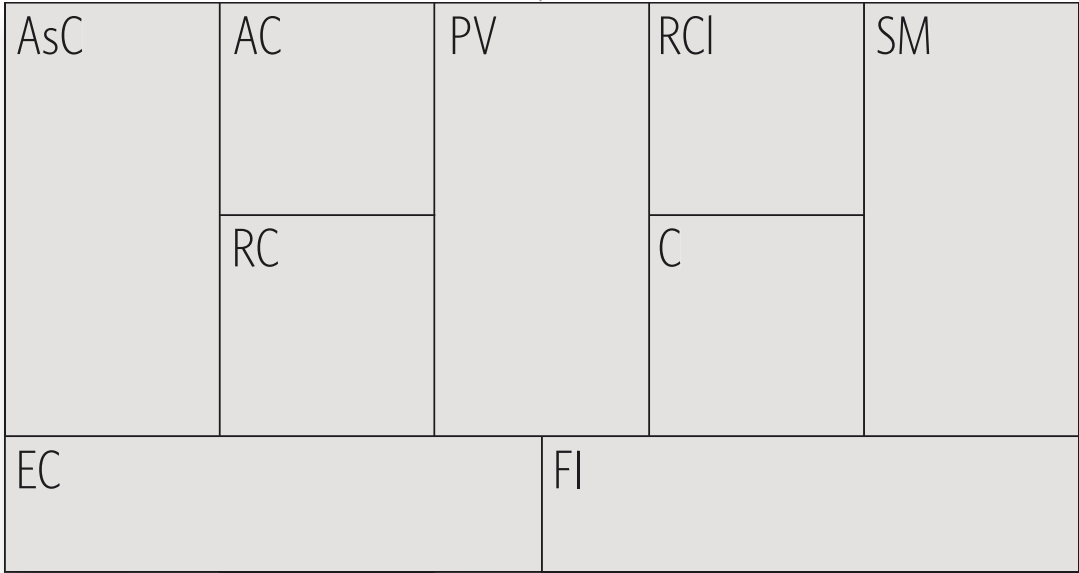
**HEMISFERIO IZQUIERDO
DEL CEREBRO**

lógica



**HEMISFERIO DERECHO
DEL CEREBRO**

emociones



IZQUIERDA DEL LIENZO
eficiencia

DERECHA DEL LIENZO
valor

¿CÓMO UTILIZAS TÚ EL LIENZO?

«El sector público se enfrenta al reto de aplicar principios del sector privado. Utilicé el lienzo para conseguir que un departamento se reconociese como una empresa de servicios. Para ello, definí modelos de negocio actuales y nuevos basados en la externalización.»

El resultado fue un debate totalmente nuevo en torno a la descripción y la innovación de la empresa.»

Mike Lachapelle, Canadá

«Asesoro a pequeñas empresas sobre el uso de modelos de negocio *freemium*. Este modelo consiste en ofrecer productos de forma gratuita, lo cual resulta contradictorio a la mayoría de los empresarios. El lienzo de modelo de negocio me permitió

demostrar fácilmente su viabilidad económica.»

Peter Froberg, Dinamarca

«Ayudo a los empresarios a planificar la transición y salida de sus empresas. El éxito radica en conseguir mantener el crecimiento y la viabilidad de la empresa a largo plazo. Para ello, es indispensable contar con un programa de innovación en modelos de negocio. El lienzo nos ayuda a identificar e introducir innovaciones en sus modelos de negocio.»

Nicholas K. Niemann, Estados Unidos

«Utilizo el lienzo de modelo de negocio en Brasil para ayudar a artistas, productores culturales y diseñadores de juegos a crear modelos de negocio innovadores para la industria cultural y creativa. Lo aplico en el MBA de producción cultural de la FGV y en el laboratorio de juegos e innovación de la incubadora de empresas de la COPPE/UFRJ.»

Claudio d'Ipolitto, Brasil

«Normalmente, los modelos de negocio se conciben como una herramienta para crear empresas con ánimo de lucro. Sin embargo, he comprobado que el lienzo también resulta muy útil para el sector no lucrativo. Lo utilizamos para

DISEÑAR y AUNAR

a los miembros del equipo de liderazgo durante el desarrollo de un nuevo programa sin fines lucrativos. El lienzo nos proporcionó la flexibilidad necesaria para abarcar los objetivos de esta operación empresarial de carácter social y aportar claridad a la verdadera propuesta de valor de la empresa y su sostenibilidad.»

Kevin Donaldson, Estados Unidos

«¡Ojalá hubiese conocido el lienzo hace años! Me habría sido muy útil en un proyecto de impresión digital especialmente complicado que realicé para el sector editorial, para

mostrar visualmente a todos los miembros del proyecto el concepto global, su función (importante) y las interdependencias.

Me habría ahorrado horas de explicaciones, discusiones y malos entendidos.»

Jille Sol, Países Bajos

«Una amiga íntima buscaba un trabajo nuevo.

Recurrí al lienzo de modelo de negocio para evaluar su modelo de negocio personal.

Sus competencias y su propuesta de valor eran excelentes, pero no sabía sacar partido a sus socios estratégicos ni establecer relaciones adecuadas con los clientes. El ajuste del enfoque le abrió nuevas oportunidades.»

Daniel Pandza, México

«Imagina a sesenta estudiantes de primer año que no saben nada sobre el mundo empresarial. En menos de cinco días, gracias al lienzo de modelo de negocio, fueron capaces de esbozar una idea viable con convicción y claridad. Utilizaron el lienzo como una herramienta para abarcar todas las dimensiones de la creación de una nueva empresa.»
Guilhem Bertholet, Francia

«Utilizo el lienzo de modelo de negocio para enseñar a emprendedores novatos de sectores muy diversos una forma mucho mejor de

CONVERTIR SUS PLANES DE NEGOCIO EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES

que necesitarán para dirigir sus empresas y garantizar que se centran en el cliente del modo adecuado, consiguiendo así que su empresa sea lo más rentable posible.»

Bob Dunn, Estados Unidos

«Utilicé el lienzo con un cofundador para **diseñar un plan de negocio** para un concurso nacional celebrado por el periódico *The Economic Times*, de la India. El lienzo me ayudó a tener en cuenta todos los aspectos de la nueva empresa y a concebir un plan que los inversores encontrasen bien planteado y atractivo.»
Praveen Singh, India

«Nos encargaron la renovación del servicio de idiomas de una ONG internacional. El lienzo de modelo de negocio fue especialmente útil para **mostrar la relación entre las necesidades del trabajo diario y un servicio** que se percibía como demasiado especializado, como una idea de última hora que no se encontraba entre las prioridades.»
Paola Valeri, España

«Como *coach* de empresas emergentes ayudo a los equipos a crear productos nuevos y a diseñar sus empresas. El lienzo de modelo de negocio me resulta muy útil para

recordarles que deben pensar en sus empresas de forma global y evitar que se atasquen en los detalles. Todo esto contribuye a que la nueva empresa sea un éxito.»

Christian Schüller, Alemania

«El lienzo de modelo de negocio me ha permitido establecer un idioma y un marco comunes con mis compañeros.

He utilizado el lienzo para explorar nuevas oportunidades de crecimiento, evaluar el uso que hace la competencia de los nuevos modelos de negocio e informar a toda la empresa de cómo se podría agilizar la innovación en tecnología, mercados y modelos de negocio.»

Bruce MacVarish, Estados Unidos

«El lienzo de modelo de negocio ha ayudado a varias empresas de asistencia sanitaria de los Países Bajos a **realizar la transición de entidad gubernamental con presupuesto limitado a organización empresarial con valor añadido.**»

Huub Raemakers, Países Bajos

«Utilicé el lienzo con varios directores ejecutivos de una empresa pública para ayudarles a reestructurar la cadena de valor de conformidad con la nueva normativa del sector. La clave del éxito fue desvelar las nuevas propuestas de valor que podían ofrecer a sus clientes y, después, convertir en operaciones internas.»

Leandro Jesus, Brasil

«UTILIZAMOS 15.000 NOTAS AUTOADHESIVAS Y MÁS DE 100 METROS DE PAPEL MARRÓN

para diseñar una estructura organizativa nueva para una empresa de fabricación internacional. En todas las actividades, la herramienta principal fue el lienzo de modelo de negocio. Nos convenció por su aplicabilidad real, sencillez y relación lógica causa-efecto.»

Daniel Egger, Brasil

«Utilicé el lienzo para

COMPROBAR LA VIABILIDAD

de mi nueva empresa Mupps, una plataforma donde los artistas pueden crear sus propias aplicaciones para el iPhone y los teléfonos Android en tan sólo unos minutos. ¿Sabéis una cosa? El lienzo reafirmó las posibilidades de éxito, así que os dejo, itengo mucho trabajo que hacer!»

Erwin Blom, Países Bajos

«El lienzo de modelo de negocio ha demostrado ser una herramienta muy útil para la captura de ideas y soluciones para proyectos de comercio electrónico. La mayoría de mis clientes son pymes y el lienzo les ayuda a

simplificar sus modelos de negocio actuales, así como a comprender y controlar el impacto del comercio electrónico en sus empresas.»
Marc Castricum, Países Bajos

«Utilicé el lienzo para ayudar a una empresa a organizar su plantilla con el fin de determinar los objetivos comunes y las prioridades estratégicas, que se utilizaron durante el proceso de planificación y se incorporaron con el CMI. Gracias al lienzo también se consiguió que las iniciativas seleccionadas estuviesen supeditadas a las nuevas prioridades estratégicas.»

Martin Fanghanel, Bolivia

Patric

ones

*«En arquitectura, “patrón”
se refiere al concepto
de captar ideas de diseño
arquitectónico como
descripciones arquetípicas
y reutilizables.»*

Christopher Alexander, arquitecto

En este apartado se describen modelos de negocio que tienen características similares, organizaciones similares de los diferentes módulos del modelo de negocio o comportamientos similares. Estas similitudes se conocen como patrones de modelo de negocio. Los patrones que se describen en las páginas siguientes deberían ayudarte a comprender la dinámica de los modelos de negocio y servir como fuente de inspiración para el desarrollo de tus propios modelos.

Hemos perfilado cinco patrones a partir de conceptos importantes de la literatura empresarial y los hemos «traducido» al idioma del lienzo de modelo de negocio para permitir la comparación de conceptos, facilitar su comprensión y simplificar su aplicación. Un mismo modelo de negocio puede incorporar varios patrones.

Nuestros patrones se basan en los conceptos de desagregación, larga cola (*long tail*), plataforma multilateral, GRATIS y modelo de negocio abierto. Sin duda, con el tiempo surgirán nuevos patrones basados en otros conceptos empresariales.

El objetivo de este trabajo de definición y descripción de los patrones de modelo de negocio es reformular conceptos empresariales conocidos con un formato estandarizado (el lienzo de modelo de negocio) para que puedas utilizarlos inmediatamente en tu trabajo de diseño o invención de modelos de negocio.

Patrones

- 56 Desagregación de modelos de negocio
- 66 La larga cola (*long tail*)
- 76 Plataformas multilaterales
- 88 GRATIS como modelo de negocio
- 108 Modelos de negocio abiertos

Desagregación de modelos de negocio

Definición: patrón n.º 1

El concepto de empresa «desagregada» sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. • Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales. • Los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renunciadas no deseadas.

[RE·FE·REN·CIAS]

- 1 • «Unbundling the Corporation» [«Desfragmentación de la empresa»], *Harvard Business Review*. Hagel, John y Singer, Marc. Marzo-abril de 1999.
- 2 • *La disciplina de los líderes del mercado*. Treacy, Michael, Wiersema, Fred. 1995.

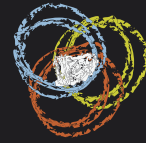
[E·JEM·PLOS]

industria de las
telecomunicaciones
móviles, sector de la
banca privada

1 John Hagel y Marc Singer, que acuñaron el término «empresa desagregada», creen que las empresas están formadas por tres tipos de actividades empresariales distintas con imperativos económicos, competitivos y culturales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. A su vez, Treacy y Wiersema sugieren que las empresas deberían centrarse en una de las tres disciplinas de valor que proponen: excelencia operativa, liderazgo del producto o intimidad con el cliente.



Desagregación



Agregado



3 En las páginas siguientes se muestra la aplicación del concepto de desagregación a los modelos de negocio. En el primer ejemplo, se describen los conflictos y las renuncias no deseadas que genera un modelo de negocio agregado en el sector de la banca privada. En el segundo ejemplo, se muestra el proceso de desagregación de los operadores de telefonía móvil, cuyo negocio empieza a girar en torno a nuevas actividades empresariales.

2 Según Hagel y Singer, la función de

las empresas que se centran en las relaciones con los clientes consiste en buscar y conseguir clientes y en establecer relaciones con ellos. Asimismo, la función de las empresas que se centran en la innovación de productos es desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos. Por último, la función de las empresas basadas en infraestructuras consiste en construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y volúmenes elevados. Hagel y Singer sostienen que las empresas deberían separar estas actividades y centrarse únicamente en una de las tres. Cada una de estas actividades empresariales está sujeta a factores diferentes, que pueden entrar en conflicto o provocar renuncias no deseadas dentro de la empresa.



¡Desagregado!

TRES TIPOS PRINCIPALES DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES

	Innovación de productos	Gestión de relaciones con clientes	Gestión de infraestructuras
Economía	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial.	El elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo.	Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala.
Cultura	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas.	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
Competencia	Se centra en los empleados. Se miman a los talentos creativos.	Orientación a servicios. «El cliente es lo primero.»	Se centra en los costes. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.

Fuente: Hagel y Singer, 1999.

Banca privada: tres empresas en una

Hace tiempo que la banca privada suiza, cuyo trabajo consiste en ofrecer servicios bancarios a personas muy adineradas, se considera un negocio conservador y aletargado. Sin embargo, en la última década, la cara de la banca privada suiza ha cambiado considerablemente. Antes, las entidades bancarias privadas tenían una integración vertical y sus tareas iban desde la gestión del patrimonio hasta el corretaje o el diseño de productos financieros. Esta estricta integración vertical tenía un fundamento sólido: la externalización resultaba cara y los bancos privados preferían hacerlo todo internamente por cuestiones de secreto bancario y confidencialidad.

Pero el entorno cambió. El secreto bancario perdió importancia debido al desvanecimiento de las prácticas bancarias suizas y la mística que las rodeaba y la externalización cobró interés tras la ruptura de la cadena de valor provocada por la irrupción de proveedores de servicios especializados, como los bancos de transacciones y las tiendas de productos financieros. El primer ejemplo se centra exclusivamente en la gestión

de transacciones bancarias y el segundo en el diseño de nuevos productos financieros. La entidad bancaria privada Maerki Baumann, con sede en Zúrich, es un ejemplo de banco con un modelo de negocio desagregado. Esta entidad derivó su plataforma de transacciones a una entidad independiente llamada Incore Bank, que ofrece servicios bancarios a otros bancos y agentes de valores. Ahora, Maerki Baumann se centra exclusivamente en el establecimiento de relaciones con clientes y la asesoría.

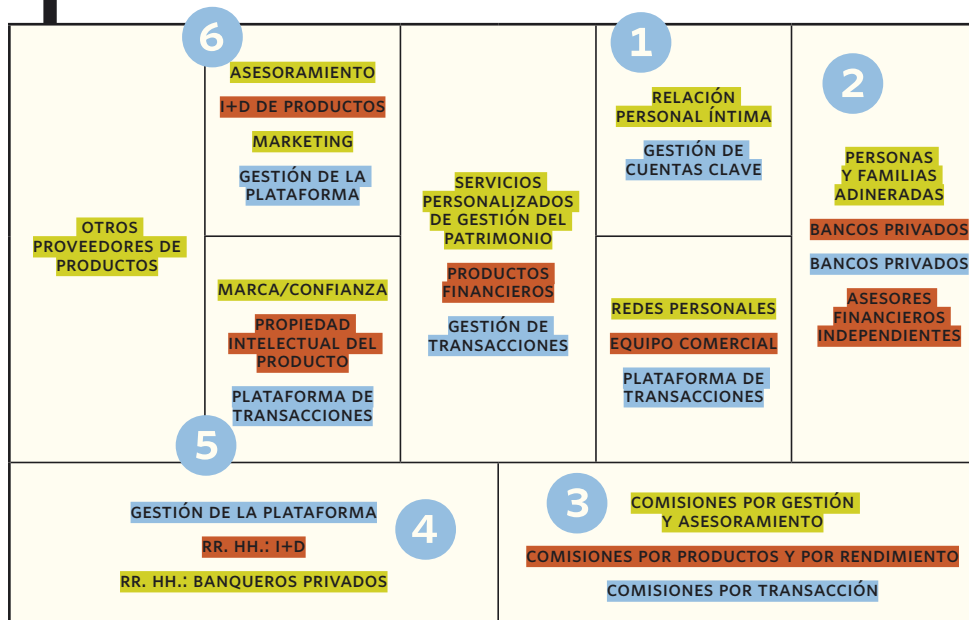
Sin embargo, Pictet, que tiene sede en Ginebra y es el mayor banco privado suizo, ha preferido permanecer integrado. Esta entidad de doscientos años de antigüedad establece relaciones íntimas con los clientes, gestiona muchas transacciones de clientes y diseña sus propios productos financieros. Este modelo ha permitido al banco alcanzar el éxito, aunque le obliga a gestionar minuciosamente las renunciaciones y compensaciones que conlleva la explotación de tres tipos de actividades empresariales diferentes.

En la página siguiente se muestra el modelo tradicional de la banca privada, se describen sus conflictos y se desagrega en tres actividades empresariales básicas: gestión de relaciones, innovación de productos y gestión de infraestructuras.

Conflictos

- 1 El banco atiende a dos mercados diferentes con dinámicas muy distintas. El asesoramiento de personas adineradas es una actividad a largo plazo basada en las relaciones. La venta de productos financieros a bancos privados es una actividad dinámica que cambia con mucha rapidez.
- 2 El objetivo del banco es vender productos a bancos de la competencia para aumentar sus ingresos, aunque esto crea un conflicto de intereses.
- 3 El departamento encargado del diseño de productos del banco presiona a los asesores para que vendan a los clientes los productos del banco. Esto entra en conflicto con los intereses del cliente, que busca un asesoramiento parcial. Los clientes quieren invertir en los mejores productos del mercado, independientemente de su procedencia.
- 4 La plataforma de transacciones basada en los costes y la eficiencia entra en conflicto con el negocio de productos financieros y asesoramiento, que implica la contratación de talentos que exigen una remuneración elevada.
- 5 La plataforma de transacciones requiere una economía de escala para reducir los costes, lo cual es difícil de conseguir en un solo banco.
- 6 La innovación de productos requiere velocidad y una rápida entrada en el mercado, lo que entra en conflicto con el negocio a largo plazo que representa el asesoramiento de personas adineradas.

El modelo de banca privada



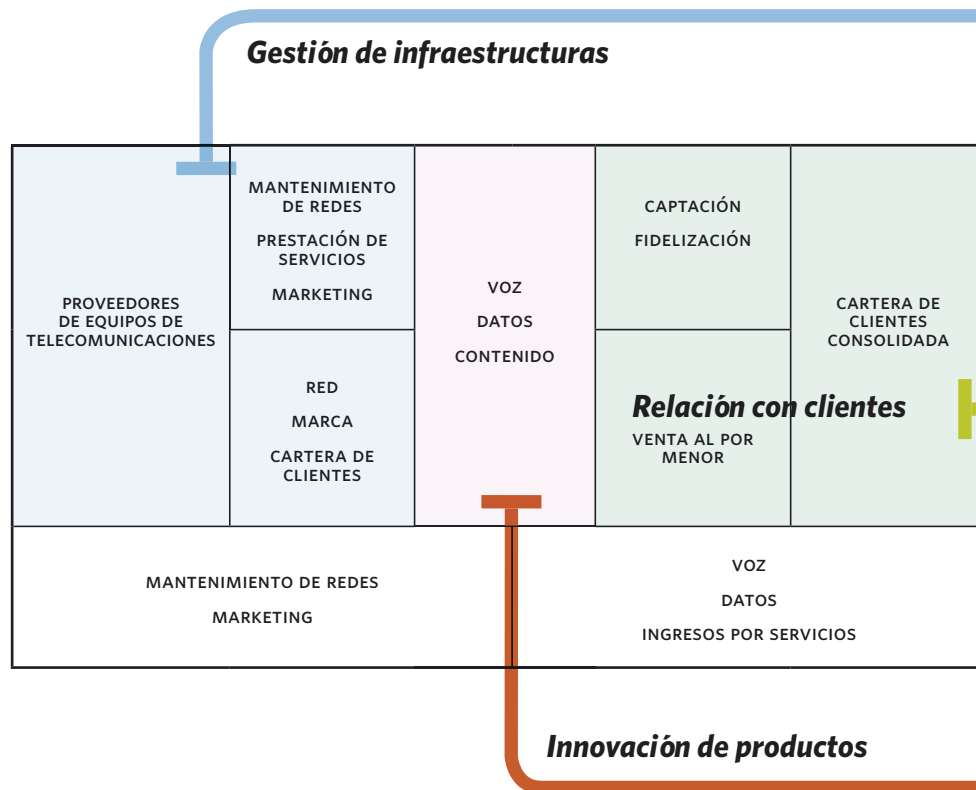
G Gestión de relaciones

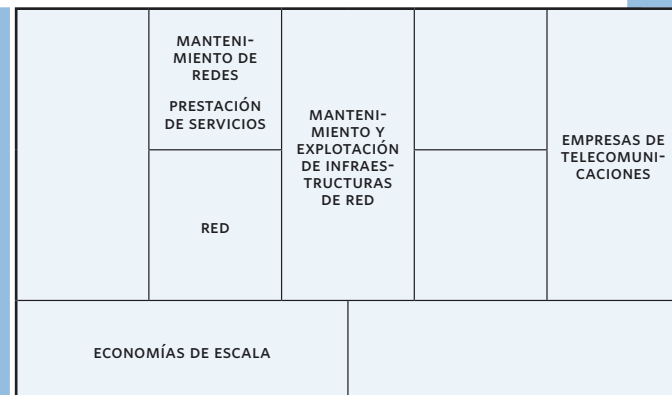
I Innovación de productos

PL Gestión de infraestructuras

Desagregación de las telecomunicaciones móviles

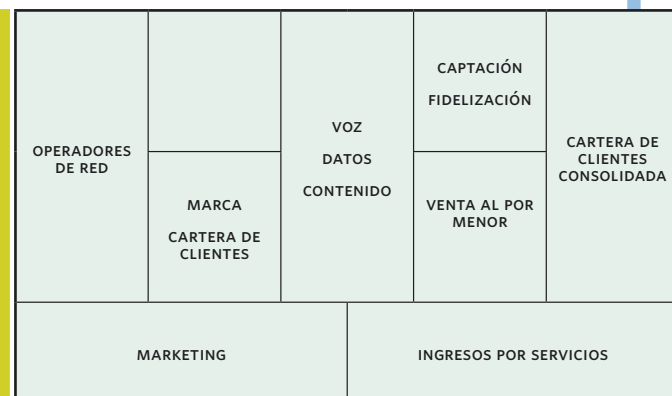
Las empresas de telecomunicaciones móviles han empezado a desagregar sus actividades. Antes la competencia se basaba en la calidad de la red, pero ahora las empresas prefieren compartir la red con sus competidores o externalizar las operaciones de red a los fabricantes de equipos. ¿Por qué? Porque se han dado cuenta de que su activo clave ya no es la red, sino la marca y las relaciones con los clientes.





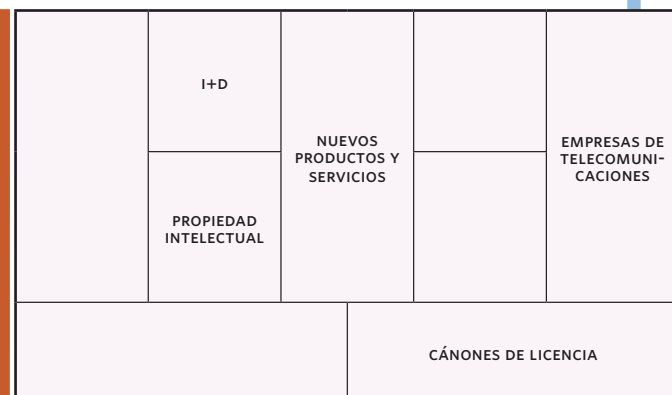
Fabricantes de equipos

Las empresas de telecomunicaciones, como France Telecom, KPN o Vodafone, han externalizado la explotación y el mantenimiento de algunas de sus redes a fabricantes de equipos como Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent y Ericsson. Los fabricantes de equipos pueden explotar las redes a un coste inferior, ya que trabajan con varias empresas de telecomunicaciones a la vez y, por lo tanto, se benefician de la economía de escala.



Empresa de telecomunicaciones desagregada

La desagregación de la infraestructura permite a una empresa de telecomunicaciones poner toda su atención en la creación de marca y la segmentación de clientes y servicios. Las relaciones con los clientes son su activo más importante, alrededor del cual gira su actividad empresarial. Al concentrarse en los clientes y aumentar la cuota de gasto de los suscriptores actuales, la empresa puede aprovechar las inversiones que realizó a lo largo de los años para captar y fidelizar clientes. Una de las primeras empresas de telecomunicaciones que llevó a cabo una desagregación estratégica fue Bharti Airtel, que ahora se encuentra entre las principales empresas de la India. Bharti Airtel subcontrató sus operaciones de red a Ericsson y Nokia Siemens Networks, y la infraestructura de TI a IBM, lo que le permitió dedicarse a su competencia clave: establecer relaciones con clientes.



Proveedores de contenidos

Para la innovación de productos y servicios, las empresas de telecomunicaciones desagregadas pueden recurrir a empresas creativas más pequeñas. La innovación requiere talento creativo, una cualidad que las empresas pequeñas y dinámicas tienen más capacidad para atraer. Las empresas de telecomunicaciones colaboran con otras empresas que garantizan un suministro constante de nuevas tecnologías, servicios y contenido multimedia, como mapas, juegos, vídeo y música. Es el caso de Mobilizy (Austria) y TAT (Suecia). Mobilizy se concentra en soluciones de servicios basados en localización para teléfonos inteligentes (desarrolló una conocida guía de viajes para móviles) y TAT se centra en la creación de interfaces de usuario avanzadas para móviles.

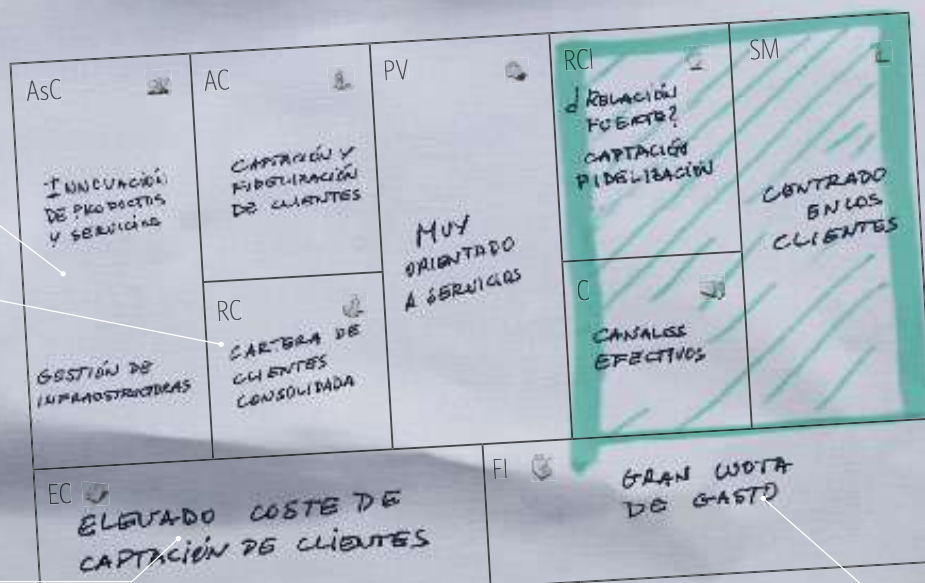
Patrones desagregados x3

Innovación de productos y servicios, infraestructura adquirida a **TERCEROS**.

Los **ACTIVOS** y **RECURSOS CLAVE** son la cartera de clientes y la confianza de los suscriptores ganada con el tiempo.

La captación y fidelización de clientes son las actividades que más **GASTOS** generan, lo que incluye gastos de creación de marca y marketing.

Este modelo está diseñado para ampliar los conocimientos sobre el cliente y prestarle un servicio mejor o para crear lazos fuertes con los clientes.



Este modelo pretende generar ingresos con una amplia gama de productos gracias a la confianza de los clientes. El objetivo es conseguir una elevada «cuota de gasto».

La **ACTIVIDAD** está centrada en promover la investigación y el desarrollo para sacar al mercado productos y servicios nuevos.

Los productos y servicios se pueden sacar al mercado directamente, aunque normalmente pasan por empresas B2B intermediarias que se dedican a las **RELACIONES CON CLIENTES**.

Las **ACTIVIDADES** y la oferta se centran en la prestación de servicios de infraestructura.

Los servicios suelen prestarse a **CLIENTES PROFESIONALES**.



Base de **COSTES** elevada debido a la lucha por el talento creativo, el **RECURSO CLAVE** de este modelo.

El factor de novedad permite cobrar **PRECIOS ELEVADOS**.

La plataforma se caracteriza por sus **ELEVADOS COSTES FIJOS**, que se rentabilizan gracias a la economía de escala y los volúmenes elevados.

Los **INGRESOS** se obtienen con márgenes de beneficios bajos y volúmenes elevados.

PATRONES

La
larga
cola

Definición: patrón n.º 2

El principio de los *MODELOS DE NEGOCIO DE LARGA COLA* (*long tail*) es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. • El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. • Los modelos de negocio de larga cola requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

[RE·FE·REN·CIAS]

- 1 • *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario.* Anderson, Chris. 2006.
- 2 • «The Long Tail.» *Wired Magazine.* Anderson, Chris. Octubre de 2004.

[E·JEM·PLOS]

Netflix, eBay, YouTube, Facebook y Lulu.com

EL
20 %

de las empresas
destacadas se centran en un
número reducido de productos que tienen
un volumen de ventas elevado

N.º de ventas

Chris Anderson acuñó el concepto de *long tail* («larga cola») para describir un cambio en las empresas multimedia, que pasaron de vender grandes cantidades de un número reducido de éxitos a vender una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. Anderson explicó cómo muchas ventas esporádicas pueden generar un total de ingresos equivalente, o incluso superior, al total de ingresos obtenido con éxitos de ventas.

Anderson cree que este fenómeno de la industria multimedia se desencadenó a causa de tres factores económicos:

1. Democratización de las herramientas de producción: la bajada de los precios de la tecnología permitió que los usuarios individuales accediesen a herramientas que hace tan sólo unos años tenían precios elevados. Ahora

millones de aficionados pueden grabar música, realizar cortos y diseñar software sencillo con resultados profesionales.

2. Democratización de la distribución: internet ha convertido la distribución de contenido digital en un producto básico y ha reducido drásticamente los costes de inventario, las comunicaciones y las transacciones, abriendo así nuevos mercados para los productos especializados.

3. Bajada de los costes de búsqueda para coordinar la oferta y la demanda: el verdadero desafío que plantea la venta de contenido especializado es encontrar compradores que puedan estar interesados. Los potentes motores de búsqueda y recomendación, las calificaciones de

La LARGA

LA LARGA COLA se centra en una gran cantidad de productos que tienen un volumen de ventas reducido

los usuarios y las comunidades de interés han facilitado esta tarea enormemente.

La investigación de Anderson versa principalmente sobre la industria multimedia. Éste explicó, por ejemplo, cómo el videoclub en línea Netflix empezó a alquilar

muchas películas de cine especializado. Cada una de estas películas tiene un índice de alquiler relativamente bajo, pero el total de ingresos generado por el amplio catálogo de películas de Netflix está al mismo nivel que el de los grandes éxitos de taquilla.

Anderson demostró que el concepto de larga cola se aplica también fuera de la industria multimedia. El éxito del sitio de subastas en línea eBay se basa en un ejército de usuarios que venden y compran pequeñas cantidades de artículos diversos.

N.º de productos

La transformación del sector editorial



El modelo antiguo

Todos hemos oído hablar de aspirantes a escritores que elaboran sus manuscritos cuidadosamente y los envían a las editoriales con la esperanza de verlos publicados, pero que se enfrentan al rechazo constantemente. Esta imagen estereotipada de los editores y los autores tiene una gran parte de realidad: el modelo tradicional del sector editorial se basa en un proceso de selección en el que los editores revisan muchos manuscritos y autores antes de elegir a los que tienen más posibilidades de alcanzar un número mínimo de ventas. Los autores menos prometedores y sus títulos se rechazan, ya que la corrección, el diseño, la impresión y la promoción de libros con pocas ventas no es rentable. Los editores prefieren libros que se puedan imprimir en gran cantidad para su venta a un público amplio.

-	ADQUISICIÓN DE CONTENIDO	CONTENIDO GENERAL (PREFERIBLEMENTE GRANDES ÉXITOS)	-	PÚBLICO GENERAL
	EDICIÓN			
	VENTAS			
	CONOCIMIENTOS EDITORIALES		RED DE MINORISTAS	
	CONTENIDO			
EDICIÓN/MARKETING			INGRESOS DE VENTA AL POR MAYOR	



Un nuevo modelo

Lulu.com le dio la vuelta al modelo tradicional del sector editorial al permitir que cualquiera pueda publicar sus escritos. Su modelo de negocio consiste en ayudar a los autores aficionados o especializados a publicar sus obras. Lulu.com elimina las barreras de entrada tradicionales y proporciona a los autores las herramientas necesarias para elaborar, imprimir y distribuir su obra en internet. Este modelo difiere radicalmente del modelo tradicional, que selecciona únicamente las obras cuya publicación pueda resultar rentable. De hecho, el éxito de Lulu.com aumenta proporcionalmente al número de autores, ya que éstos se convierten en clientes. En pocas palabras, Lulu.com es una plataforma multilateral (pág. 76) al servicio de autores y lectores que ofrece una larga estela de contenido especializado generado por los usuarios. Actualmente, miles de autores utilizan las herramientas de autopublicación de Lulu.com para publicar y vender sus libros. Este modelo funciona porque los libros no se imprimen hasta que haya un pedido real y porque a Lulu.com no le perjudica que un título determinado no se venda, pues no incurre en ningún gasto.

	DESARROLLO DE LA PLATAFORMA LOGÍSTICA	SERVICIOS DE AUTOPUBLICACIÓN MERCADO PARA CONTENIDO ESPECIALIZADO	COMUNIDADES DE INTERÉS PERFIL EN LÍNEA	AUTORES ESPECIALIZADOS
	PLATAFORMA MODELO DE IMPRESIÓN SEGÚN DEMANDA		LULU.COM	NICHO DE PÚBLICO
DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA PLATAFORMA		COMISIONES POR VENTAS (BAJAS) TARIFAS DEL SERVICIO DE PUBLICACIÓN		

La nueva larga cola de LEGO®

La empresa danesa de juguetes LEGO empezó a fabricar las famosas piezas interconectables en 1949. Son muchas las generaciones de niños que jugaron con estas piezas y LEGO ha comercializado miles de kits con diversos temas: estaciones espaciales, piratas y la Edad Media, entre otros. Sin embargo, con el tiempo, el aumento de la competencia en el sector de los juegos obligó a LEGO a buscar nuevas vías de crecimiento: la empresa empezó a adquirir los derechos para utilizar personajes de grandes éxitos de taquilla como *La guerra de las galaxias*, *Batman* e *Indiana Jones*. Estas licencias son caras, pero demostraron ser una fuente de ingresos impresionante.

En 2005, LEGO empezó a experimentar con el contenido generado por los usuarios y lanzó LEGO Factory, que permite a los clientes crear sus propios kits de LEGO y realizar un pedido a través de internet. El software LEGO Digital Designer permite a los clientes, que tienen a su disposición miles de componentes y cientos de colores, inventar y diseñar sus propios edificios, vehículos, temas y personajes. Incluso es posible diseñar la caja para guardar el kit personalizado.

LEGO Factory convierte a los usuarios pasivos en participantes activos de la experiencia de diseño de LEGO. Este nuevo modelo implica la transformación de la cadena de valor, aunque el bajo volumen de ventas ha impedido que LEGO haya adaptado su infraestructura de soporte totalmente al nuevo modelo de LEGO Factory. De momento, se ha limitado a reajustar los recursos y las actividades actuales.

No obstante, en lo que se refiere al modelo de negocio, LEGO ha dejado atrás la personalización masiva para entrar en el terreno de *long tail*.

Además de ayudar a los usuarios a diseñar sus propios kits de LEGO, LEGO Factory vende kits diseñados por los usuarios en internet, algunos de los cuales tienen mucha salida, y otros, poca o ninguna. Para LEGO, lo importante es que los kits diseñados por el usuario amplíen una línea de productos que antes se limitaba a un número reducido de kits con un porcentaje de ventas alto. Hoy, esta oferta de LEGO supone una pequeña parte del total de ingresos, pero es un primer paso hacia la aplicación de un modelo de larga cola que complementa (o sustituye) a un modelo tradicional orientado al público general.

LEGO

+

Los usuarios de LEGO pueden realizar sus propios diseños y solicitarlos a través de internet

=

LEGO Factory








+

LEGO permite a los usuarios mostrar y vender sus diseños en internet

=

Catálogo de usuarios de LEGO

LEGO Factory: kits diseñados por los clientes

<p>AsC </p> <p>Los clientes que crean nuevos diseños de LEGO y los muestran en internet se convierten en socios clave que generan contenido y valor</p>	<p>AC </p> <p>LEGO debe proporcionar y gestionar la plataforma y la logística necesarias para embalar y entregar los kits realizados por los clientes</p>	<p>PV </p> <p>LEGO Factory amplía considerablemente la gama de kits disponibles al ofrecer a los fans de LEGO las herramientas necesarias para crear, exhibir y vender los kits que diseñan</p>	<p>RCI </p> <p>LEGO Factory da lugar a una larga cola de clientes que están muy interesados en contenido especializado y buscan alternativas a los kits convencionales</p>	<p>SM </p> <p>Miles de kits nuevos diseñados por los clientes complementan a la perfección los kits estándar de LEGO. LEGO Factory pone a los clientes que crean diseños personalizados en contacto con otros clientes, de modo que se crea una plataforma de contactos y las ventas aumentan</p>
<p>EC </p> <p>LEGO Factory aprovecha los costes de producción y logística que genera el modelo tradicional de venta al por menor</p>	<p>FI </p> <p>El objetivo de LEGO Factory es generar pequeños ingresos con un gran número de artículos diseñados por clientes. Esto supone una adición valiosa a los ingresos generados por la venta al por menor de grandes volúmenes</p>			



Patrón de larga cola

En este patrón, los **SOCIOS CLAVE** son los proveedores de contenido especializado (profesional o generado por los usuarios).

La **PROPUESTA DE VALOR** de un modelo de negocio de larga cola se caracteriza por la oferta de un amplio abanico de artículos con poca salida que puede coexistir con otro de productos muy vendidos. Los modelos de negocio de larga cola también pueden promover la creación de contenido por parte de los usuarios o basarse en ella.

Los modelos de negocio de larga cola se centran en los nichos de **CLIENTES**.

Un modelo de negocio de larga cola puede ser útil para productores de contenido profesionales o aficionados, y puede crear una plataforma multilateral (pág. 76) adecuada tanto para los usuarios como para los productores.

EL **RECURSO CLAVE** es la plataforma y las **ACTIVIDADES CLAVE** van desde el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma hasta la adquisición y producción de contenido especializado.



Los principales **COSTES** se derivan del desarrollo y el mantenimiento de la plataforma.

Este modelo se basa en la suma de pequeños ingresos procedentes de una gran cantidad de artículos. Las **FUENTES DE INGRESOS**, variables, incluyen la publicidad, la venta de productos y las suscripciones.

Normalmente, los modelos de negocio de larga cola utilizan internet como único **CANAL PARA LAS TRANSACCIONES** y las **RELACIONES CON LOS CLIENTES**.

Platafor- mas mul- tilaterales

Definición: patrón n.º 3

Las **PLATAFORMAS MULTILATERALES** reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. • Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes. • La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. • El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red».

[RE·FE·REN·CIAS]

- 1 • «Strategies for Two-Sided Markets.» *Harvard Business Review*. Eisenmann, Parker, Van Alstyne. Octubre de 2006.
- 2 • *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. Evans, Hagiu, Schmalensee. 2006.
- 3 • «Managing the Maze of Multisided Markets.» *Strategy & Business*. Evans, David. Otoño de 2003.

[E·JEM·PLOS]

Visa, Google, eBay, Microsoft Windows, *Financial Times*

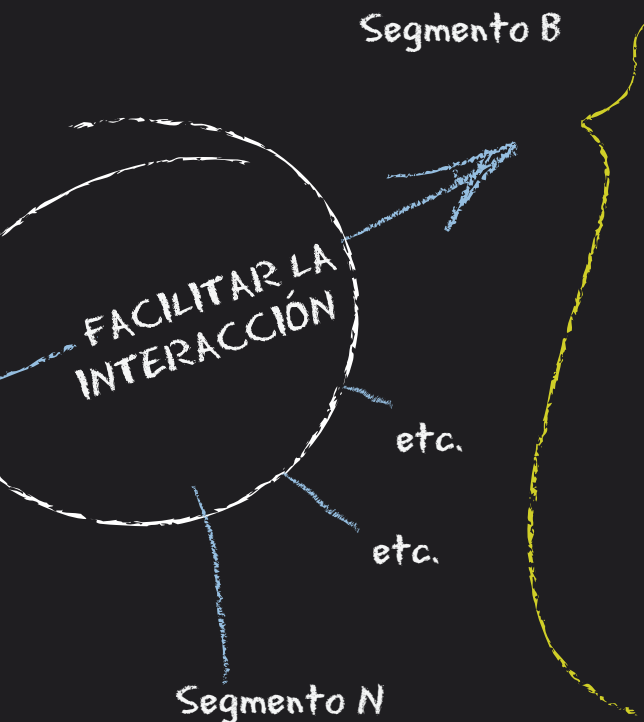
Las plataformas multilaterales (o mercados multilaterales, en la jerga de los economistas) constituyen un fenómeno empresarial importante. Hace muchos años que existen, pero proliferaron con la expansión de la tecnología de la información. La tarjeta de crédito Visa, el sistema operativo Microsoft Windows, el *Financial Times*, Google, la videoconsola Wii y Facebook son tan sólo unos cuantos ejemplos de plataformas multilaterales que tuvieron éxito. Las incluimos en este libro porque el patrón de modelo de negocio que representan tiene una presencia cada vez mayor.

¿Qué es exactamente una plataforma multilateral? Se trata de plataformas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor. Las tarjetas de crédito, por ejemplo, vinculan a los comercios con los titulares de las tarjetas; los sistemas operativos vinculan a los fabricantes de hardware, los desarrolladores de aplicaciones y los usuarios; los periódicos vinculan a los

lectores con los anunciantes; las videoconsolas vinculan a los desarrolladores de juegos con los jugadores. Para crear valor, la plataforma debe atraer y atender a todos los grupos al mismo tiempo. El valor de la plataforma para un grupo de usuarios determinado depende en gran medida del número de usuarios que haya en los otros lados de la plataforma. Una videoconsola únicamente atraerá a los compradores si dispone de juegos suficientes y, a su vez, los desarrolladores de juegos sólo harán juegos para una videoconsola nueva si ya cuenta con un número considerable de usuarios. Este factor hace que las plataformas multilaterales se enfrenten con frecuencia al dilema del huevo o la gallina.

A veces, las plataformas multilaterales solucionan este problema subvencionando a un segmento del mercado. La prestación de servicio a todos los grupos de clientes supone un gasto para el operador de una plataforma, que a menudo decide atraer a un segmento con una propuesta de valor de bajo coste o gratuita para así captar a los usuarios del otro lado de la plataforma. Los operadores





de plataformas multilaterales se enfrentan a dificultades como determinar la parte que deben subvencionar o la fijación del precio adecuado para captar clientes.

El periódico gratuito *Metro*, que surgió en Estocolmo y ahora se puede encontrar en muchas grandes ciudades de todo el mundo, es un claro ejemplo de plataforma multilateral. *Metro* se lanzó en 1995 y atrajo inmediatamente a muchos lectores, ya que se distribuía gratuitamente en las estaciones de tren y autobuses de todo Estocolmo. Esta gran acogida hizo que los anunciantes se interesasen, por lo que el modelo no tardó en ser rentable. Otro ejemplo es Microsoft, que regaló su kit de desarrollo de software (SDK) de Windows para fomentar el desarrollo de nuevas aplicaciones para su sistema operativo. El incremento en el número de aplicaciones disponibles atrajo a más usuarios a la plataforma Windows y, consecuentemente, los ingresos de Microsoft aumentaron. La videoconsola Playstation 3 de Sony, por otro lado, es un ejemplo de plataforma multilateral que fracasó. Sony subvencionó el precio de las

videoconsolas con la esperanza de obtener más regalías de los juegos. Esta estrategia no funcionó porque se vendieron menos juegos de Playstation 3 de los que Sony había previsto inicialmente.

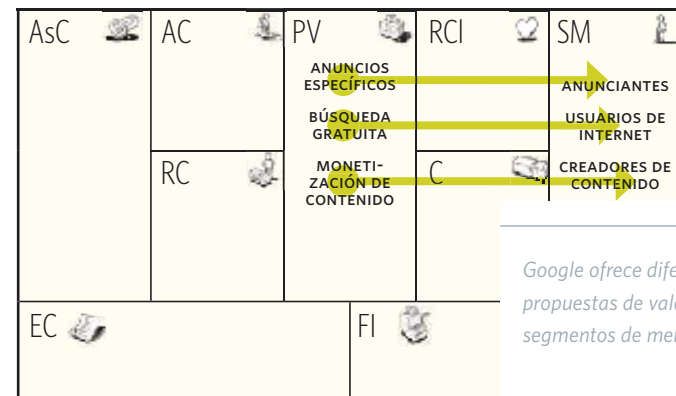
Los operadores de plataformas multilaterales deben preguntarse lo siguiente: ¿podemos atraer a un número suficiente de clientes en cada lado de la plataforma?, ¿qué lado está más supeditado a los precios?, ¿es posible atraer a ese lado con una oferta subvencionada?, ¿el otro lado de la plataforma generará ingresos suficientes para cubrir las subvenciones?

En las páginas siguientes se describen brevemente tres ejemplos de patrones de plataforma multilateral. Primero, veremos el modelo de negocio de Google; después, explicaremos cómo Nintendo, Sony y Microsoft compiten con patrones ligeramente diferentes, y por último, veremos la evolución de Apple hasta convertirse en el operador de una potente plataforma multilateral.

El modelo de negocio de Google

La clave del modelo de negocio de Google es su propuesta de valor: proporcionar anuncios de texto muy específicos en toda la web. Su servicio AdWords permite a los anunciantes publicar anuncios y enlaces patrocinados en las páginas de búsqueda de Google (y en redes de contenido afiliadas, como veremos más adelante). Estos anuncios se muestran junto a los resultados de la búsqueda cuando los usuarios utilizan el motor de búsqueda de Google. Google garantiza que sólo se muestran anuncios relacionados con el término de la búsqueda. El servicio resulta atractivo para los anunciantes porque les permite adaptar sus campañas en línea a búsquedas específicas y objetivos demográficos claros. No obstante, el modelo solamente funciona si hay muchas personas que utilizan el motor de búsqueda de Google. El número de anuncios mostrados y el valor creado para los anunciantes son proporcionales al número de personas que utilizan Google.

La propuesta de valor de Google para los anunciantes depende mucho de la cantidad de clientes que atraiga a su página web, por lo que la empresa ofrece a este segundo grupo de clientes un potente motor de búsqueda y aumenta su abanico de herramientas, como Gmail (correo electrónico basado en la web), Google Maps y Picasa (un álbum de fotos en línea). Además, Google amplió su campo de actuación con un tercer servicio que permite mostrar sus anuncios en sitios web que no sean de Google. Este servicio, llamado AdSense, permite a los usuarios obtener un porcentaje de los ingresos por publicidad de Google a cambio de mostrar anuncios en sus sitios web. AdSense analiza automáticamente el contenido del sitio web en cuestión y muestra a sus visitantes anuncios de texto e imágenes pertinentes. La propuesta de valor para estos usuarios, el tercer segmento de mercado de Google, es la generación de ingresos con su contenido.

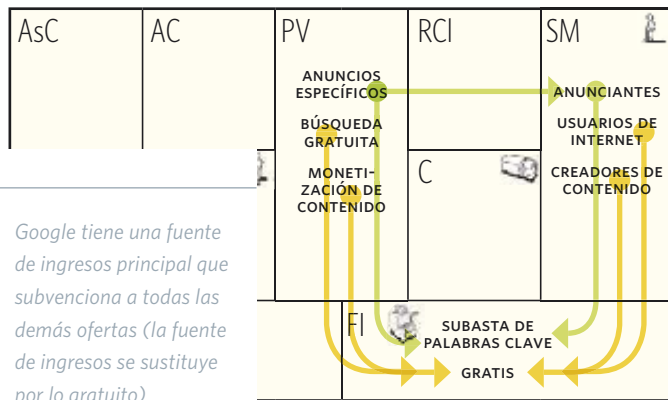


Google ofrece diferentes propuestas de valor a tres segmentos de mercado

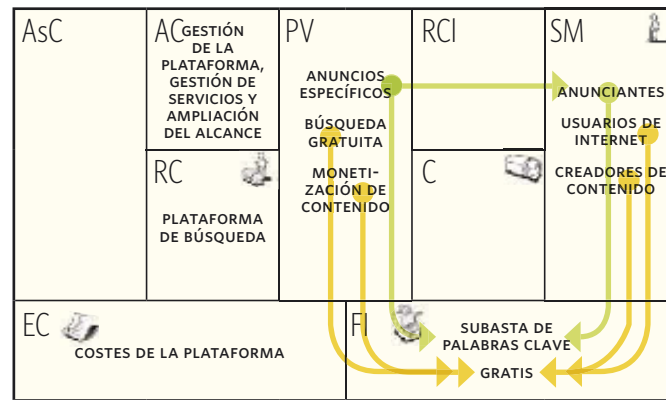
Como plataforma multilateral, Google tiene un modelo de ingresos muy claro: gana dinero en un segmento de mercado (los anunciantes) y proporciona ofertas gratuitas a los otros dos segmentos (los usuarios de internet y los propietarios de contenido). Este modelo es lógico, ya que cuantos más anuncios muestra a los usuarios de internet, más dinero recibe de los anunciantes. A su vez, el aumento de los beneficios por publicidad motiva a los propietarios de contenido a hacerse socios de AdSense. Los anunciantes no compran el espacio publicitario a Google directamente, sino que pujan por palabras clave asociadas con los términos de búsqueda o el contenido de otros sitios web. La puja se realiza en un servicio de subastas de AdWords: cuanto más popular sea una palabra clave, más tendrá que pagar por ella el anunciante. Los elevados ingresos que genera AdWords permiten

a Google mejorar continuamente su oferta gratuita para los usuarios del motor de búsqueda y AdSense.

El recurso clave de Google es su plataforma de búsqueda, que es la base de tres servicios diferentes: búsqueda web (google.com), publicidad (AdWords) y monetización del contenido de terceros (AdSense). Estos servicios funcionan mediante una serie de complejos algoritmos propietarios de coincidencia y búsqueda soportados por una cara infraestructura de TI. Las tres actividades clave de Google se pueden definir de la manera siguiente: 1) creación y mantenimiento de la infraestructura de búsqueda; 2) gestión de los tres servicios principales, y 3) promoción de la plataforma para usuarios, propietarios de contenido y anunciantes nuevos.

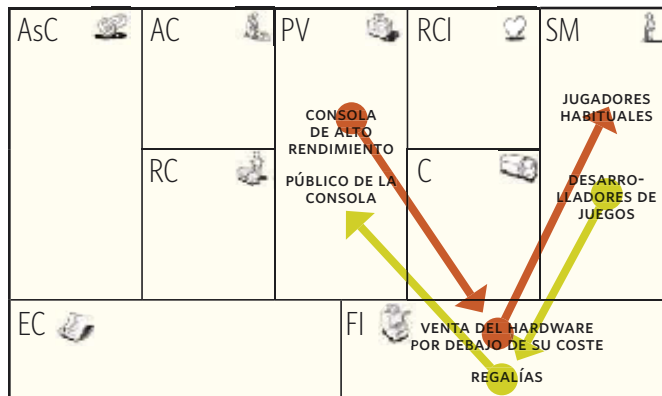


Google tiene una fuente de ingresos principal que subvenciona a todas las demás ofertas (la fuente de ingresos se sustituye por lo gratuito)



Wii y PSP/Xbox

El mismo patrón, diferentes enfoques



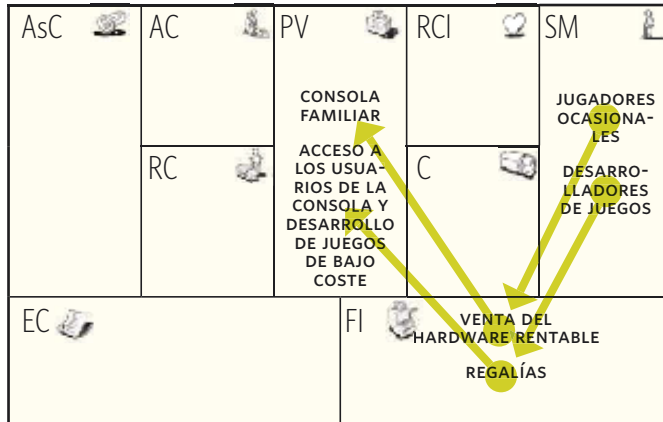
El enfoque de la PSP/Xbox

El negocio multimillonario de las videoconsolas es un claro ejemplo de plataforma bilateral. Por un lado, el fabricante de una consola tiene que captar al mayor número posible de jugadores para atraer así a los desarrolladores de juegos. Por otro lado, los jugadores solamente compran el hardware si hay bastantes juegos interesantes disponibles para la consola en cuestión. En el sector de los videojuegos, esto ha provocado una encarnizada batalla entre los tres competidores principales y sus dispositivos: la Playstation de Sony, la Xbox de Microsoft y la Wii de Nintendo. Las tres empresas utilizan plataformas bilaterales, aunque las diferencias entre el modelo de negocio de Sony y Microsoft y el enfoque de Nintendo son considerables, lo que demuestra que en los mercados no siempre hay una solución única.

Sony y Microsoft dominaron el mercado de las videoconsolas hasta que la Wii de Nintendo arrasó el sector con una visión renovada de la tecnología y un modelo de negocio increíblemente diferente. Antes de comercializar la Wii, Nintendo estaba perdiendo cuota de mercado a pasos agigantados y se encontraba al borde de la bancarrota. La consola Wii cambió esta situación y catapultó a Nintendo hasta el puesto número uno del mercado.

Hasta la fecha, los fabricantes de videoconsolas diseñaban sus productos con los jugadores habituales en mente y competían en precio y rendimiento. Para este ávido público, la calidad de los juegos, los gráficos y la velocidad del procesador eran los principales criterios de selección. Esta realidad llevó a los fabricantes a diseñar consolas extremadamente caras y sofisticadas para venderlas por debajo de su coste durante muchos años, subvencionando el hardware con otras dos fuentes de ingresos: primero desarrollaban y vendían sus propios juegos para las consolas y después obtenían regalías de otros desarrolladores que compraban el derecho a crear juegos para determinadas consolas. Éste es el patrón típico de una plataforma bilateral: un lado (el cliente) recibe una generosa subvención para vender el máximo número posible de consolas y el otro lado (los desarrolladores de juegos) genera beneficios.

El mismo patrón pero un modelo de negocio diferente: Wii de Nintendo



El enfoque de la Wii

La Wii de Nintendo le dio la vuelta a la tortilla. Al igual que sus competidores, la Wii se basa en una plataforma bilateral, aunque presenta algunas diferencias bastante grandes. Las consolas de Nintendo se dirigen al vasto mercado de los jugadores ocasionales, no al reducido mercado tradicional de jugadores habituales. Nintendo conquistó los corazones de los jugadores ocasionales con dispositivos relativamente económicos equipados con un mando a distancia especial que permite controlar la acción del juego con gestos físicos. Los novedosos y divertidos juegos controlados por movimiento, como Wii Sports, Wii Music y Wii Fit, atrajeron a un gran número de jugadores ocasionales. Este diferenciador también constituye la base del nuevo tipo de plataforma bilateral que creó Nintendo.

Sony y Microsoft competían con tecnología cara, propietaria y de última generación dirigida al segmento de jugadores habituales; además, subvencionaron la tecnología con el objetivo de aumentar su cuota de mercado y poder vender el hardware a un precio asequible. Nintendo, a su vez, se centró en un segmento de mercado que no concede tanta importancia al rendimiento de la tecnología y atrajo a los clientes con el factor de diversión del control por movimiento. Esta innovación tecnológica resultó mucho más barata que los nuevos y potentes *chipsets*, por lo que la producción de la Wii de Nintendo fue mucho más barata y la empresa no tuvo que recurrir a las subvenciones de comercialización. Ésta es la principal diferencia entre Nintendo y sus rivales Sony y Microsoft: Nintendo obtiene ingresos en ambos lados de la plataforma, percibe beneficios por cada consola vendida y regalías de los desarrolladores de juegos.

A modo de resumen, el éxito comercial de la Wii se explica con tres factores interrelacionados de su modelo de negocio: 1) bajo coste del producto (control por movimiento); 2) mercado nuevo y sin explotar, menos preocupado por el aspecto tecnológico (jugadores ocasionales); y 3) plataforma bilateral que genera ingresos en ambos lados. Estos tres factores rompen claramente con la tradición del sector de los videojuegos.

Conversión de Apple en un operador de plataforma

La evolución de la línea de productos de Apple desde el iPod hasta el iPhone refleja la transición de la empresa hacia un patrón de modelo de negocio con una plataforma potente. En sus inicios, el iPod era un dispositivo autónomo; a diferencia del iPhone, que se convirtió en una potente plataforma multilateral con aplicaciones de terceros que Apple controla mediante su tienda App Store.



iPOD

2001

Cambio al modelo de negocio de plataforma multilateral



iPOD E iTunes

2003

Consolidación del modelo de negocio de plataforma



iPHONE Y APPSTORE

2008

Apple lanzó el iPod en 2001 como un producto autónomo. Los usuarios podían copiar sus CD y descargar música de internet en el dispositivo. El iPod era una plataforma tecnológica para el almacenamiento de música procedente de diversas fuentes. No obstante, en sus inicios, Apple no explotaba la función de plataforma del iPod en su modelo de negocio.

En 2003, Apple introdujo la tienda musical iTunes Store, que estaba muy vinculada al iPod. Esta tienda, donde los usuarios podían comprar y descargar música digital con mucha comodidad, fue el primer intento de Apple de explotar la función de plataforma. Básicamente, iTunes ofrecía una forma de contacto directo entre los propietarios de los derechos de la música y los compradores. Esta estrategia catapultó a Apple a su posición actual como principal minorista de música en línea de todo el mundo.

En 2008, Apple consolidó su estrategia de plataforma con el lanzamiento de la tienda App Store para el deseado iPhone. En esta tienda, los usuarios pueden realizar búsquedas, comprar y descargar aplicaciones directamente desde la tienda iTunes Store e instalarlas en sus teléfonos iPhone. Los desarrolladores de aplicaciones deben vender todos sus productos a través de la tienda App Store, y Apple se queda con una regalía del 30 % de cada venta.

El patrón de plataforma multilateral

A private bank unlike
any other.

EFG  **International**
Headquarters of the world of private banking
50 gh... (headbank) www.efginternational.com

News digest

Sarkozy in Iran nuclear talks

President Nicolas Sarkozy
will today meet Iran's
foreign minister to Paris in
a step aimed at paving the
way for the resumption of
dialogue with the Islamic
its peak.

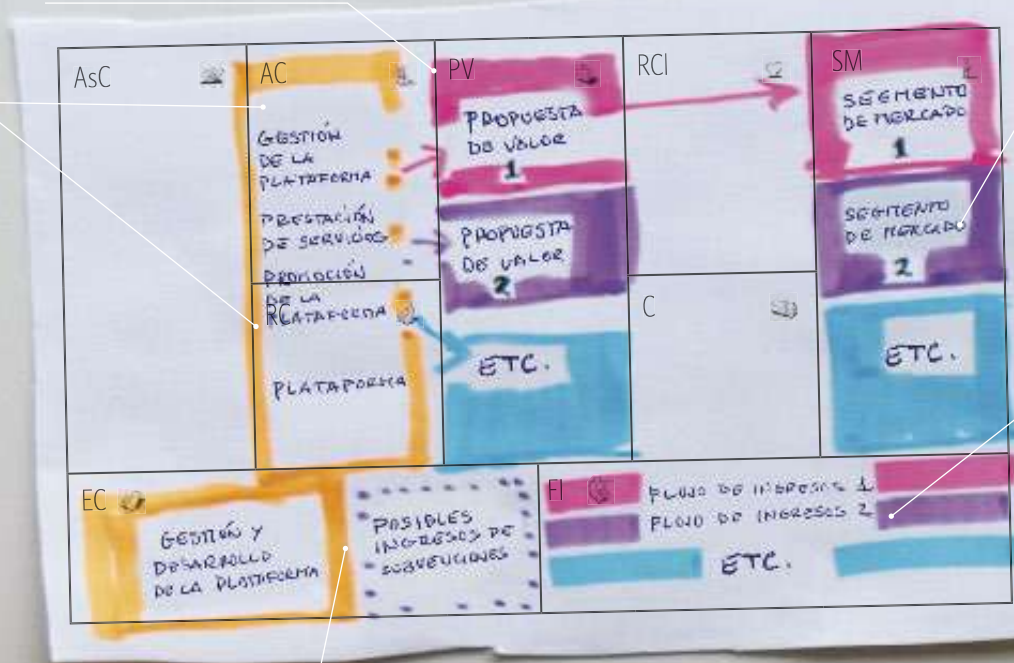
US army. The president
said Jean McHugh, who
was represented upstairs
New York, is committed to
keeping the army's
trained, the army's

Pakistani court
frees

Normalmente, la **PROPUESTA DE VALOR** crea valor en tres áreas principales: 1) atrae a grupos de usuarios (es decir, segmentos de mercado); 2) pone en contacto diferentes segmentos de mercado, y 3) reduce los costes mediante la gestión de las transacciones en la plataforma.

Los modelos de negocio que presentan un patrón de plataforma multilateral tienen una estructura diferente, cuentan con dos o más **SEGMENTOS DE MERCADO**, cada uno con una propuesta de valor distinta y una fuente de ingresos asociada. Además, un segmento de mercado no puede existir sin los demás.

El **RECURSO CLAVE** de este patrón de modelo de negocio es la plataforma. Por lo general, las tres actividades clave son la gestión de la plataforma, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.



Los principales **COSTES** de este patrón proceden del mantenimiento y el desarrollo de la plataforma.

Cada segmento de mercado representa una **FUENTE DE INGRESOS** diferente. Puede que uno o varios segmentos disfruten de ofertas gratuitas o a precios reducidos, que se subvencionan con los ingresos generados en los demás segmentos de mercado. La elección del segmento que recibe la subvención es crucial, ya que puede determinar el éxito de un modelo de negocio de plataforma multilateral.

GRATIS
como
modelo de
negocio

Definición: patrón n.º 4

GRATIS • En el modelo de negocio **GRATIS**, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita.

- Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita.
- Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento.

[RE·FE·REN·CIAS]

- 1 • «Free! Why \$0.00 is the Future of Business.» [«¡Gratis! Por qué el futuro está en lo gratuito»]. *Wired Magazine*. Anderson, Chris. Febrero de 2008.
- 2 • «How about Free? The Price Point That Is Turning Industries on Their Heads.» [«¿Qué pasa con lo gratuito? El precio que está invirtiendo los negocios»]. *Knowledge@Wharton*. Marzo de 2009.
- 3 • *Gratis: el futuro de un precio radical*. Anderson, Chris. 2008.

[E·JEM·PLOS]

Metro (periódico gratuito),
Flickr, Open Source,
Skype, Google, teléfonos
móviles gratuitos



Los productos gratuitos siempre han sido una propuesta de valor atractiva. Cualquier vendedor o economista podría confirmar que la demanda que se genera con un precio de cero es muy superior a la generada con un precio de un céntimo o cualquier otro precio. Las ofertas gratuitas han eclosionado en los últimos años, especialmente en internet. Sin duda, la cuestión es cómo se puede ofrecer algo gratis de forma sistemática y, aun así, percibir unos ingresos sustanciosos. Por un lado, se puede argumentar que el coste de determinados regalos, como la capacidad de almacenamiento de datos en línea, ha caído en picado. No obstante, para obtener beneficios, una empresa que ofrezca productos o servicios gratuitos debe generar ingresos de alguna manera.



Existen varios patrones que posibilitan la integración de productos y servicios gratuitos en un modelo de negocio. Algunos de los patrones GRATUITOS tradicionales son conocidos. Es el caso de la publicidad, que se basa en el patrón de plataformas multilaterales antes descrito (pág. 76). Otros patrones, como el famoso modelo *freemium*, que consisten en proporcionar servicios básicos de forma gratuita y cobrar una cuota por los servicios *premium*, han ganado terreno con el aumento de la digitalización de los productos y servicios ofrecidos a través de internet.

Chris Anderson, creador del concepto de *long tail* descrito anteriormente (pág. 66), ha contribuido al reconocimiento público del concepto «gratis». Anderson demuestra que el aumento de las ofertas gratuitas está estrechamente relacionado con los aspectos económicos, radicalmente diferentes, de los productos y servicios digitales. Por ejemplo, la creación y grabación de una canción supone una inversión de tiempo y dinero para el artista, pero el coste de su copia y distribución en formato digital a través de internet es prácticamente nulo. De acuerdo con esta idea, un artista puede promocionar y ofrecer su música a usuarios de todo el mundo a través de internet, siempre y cuando tenga otras fuentes de ingresos, como los conciertos y el *merchandising*, para cubrir gastos. Algunos grupos y artistas, como Radiohead o Trent Reznor, de Nine Inch Nails, han utilizado con éxito el modelo de música gratuita.

En este apartado estudiaremos tres patrones diferentes para conseguir un modelo de negocio GRATIS viable. Estos patrones se basan en aspectos económicos distintos pero comparten una característica común: al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de la oferta gratuita. Los tres patrones son: 1) oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad); 2) servicios básicos gratuitos con servicios *premium* opcionales (modelo *freemium*), y 3) el modelo del cebo y el anzuelo (*bait and hook*), que consiste en una oferta inicial gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras.



¿(Cómo) puedes hacerlo gratis?

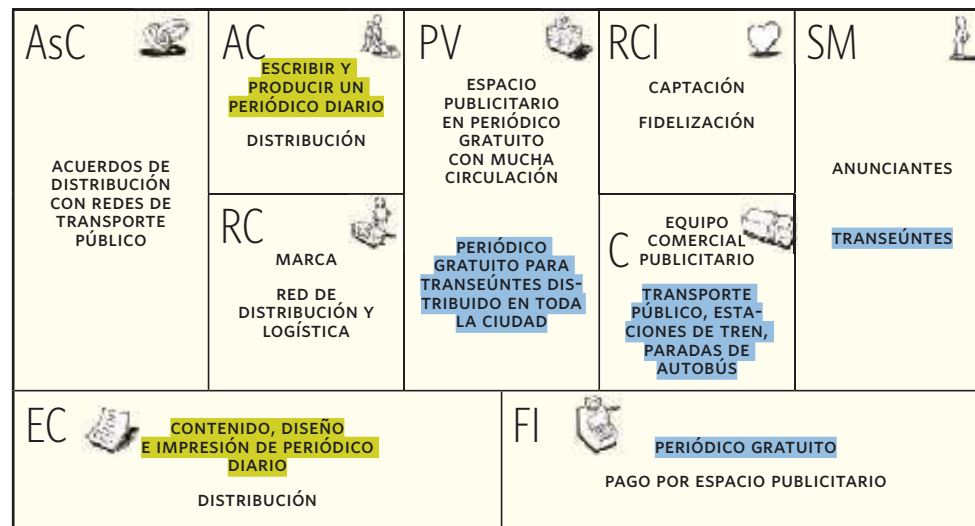
Publicidad: un modelo de plataforma multilateral

La publicidad es una fuente de ingresos arraigada que hace posible la existencia de ofertas gratuitas. Está presente en la televisión, la radio, internet y, en una de sus formas más sofisticadas, en los anuncios específicos de Google. En un modelo de negocio, las ofertas GRATIS subvencionadas con publicidad constituyen una forma específica de patrón de plataforma multilateral (pág. 76). En un lado de la plataforma el objetivo es atraer a los usuarios con contenido, productos o servicios gratuitos, mientras que en el otro se generan ingresos mediante la venta de espacio a los anunciantes.

El periódico gratuito *Metro*, que nació en Estocolmo y ahora está disponible en cientos de ciudades de todo el mundo, es un sorprendente ejemplo de este patrón. La genialidad de *Metro* reside en la modificación que hizo del modelo de diario tradicional: en primer lugar, ofreció el periódico gratis, y en segundo lugar, concentró su distribución (manual y en expositores) en las zonas de paso con mucho tránsito y en las redes de transporte público. Esto obligó a *Metro* a desarrollar su propia red de distribución, pero le permitió conseguir rápidamente una gran circulación. En tercer lugar, *Metro* recortó los costes editoriales utilizando un papel de

baja calidad, la suficiente para entretener a los jóvenes transeúntes en los rutinarios trayectos cortos. La competencia no tardó en aparecer con el mismo modelo, pero *Metro* la mantuvo al margen gracias a una serie de tácticas inteligentes como, por ejemplo, controlar muchos de los expositores situados en las estaciones de tren y autobuses, lo que obligó a la competencia a recurrir a la distribución manual, más costosa, en los puntos más importantes.

Metro



Minimiza los costes con un papel de baja calidad, la suficiente para su lectura en trayectos cortos

Garantiza un alto nivel de circulación con una oferta gratuita concentrada en las zonas de paso y las redes de transporte público más frecuentadas

Mercado de masas ≠ ingresos automáticos por publicidad

Un número elevado de usuarios no implica necesariamente una suma ingente de ingresos por publicidad, tal como demuestra la red social Facebook. En mayo de 2009, la empresa afirmó que contaba con más de 200 millones de usuarios activos, de los que más de 100 millones visitaban el sitio todos los días. Estas cifras convierten a Facebook en la red social más grande del mundo. Sin embargo, según los expertos, sus usuarios prestan menos atención a los anuncios de Facebook que a los anuncios web tradicionales. La publicidad es tan sólo una de las posibles fuentes de ingresos de Facebook, pero está claro que llegar a un mercado masivo no garantiza unos elevados ingresos por publicidad. Cuando se escribió este texto, la empresa privada Facebook no había revelado sus cifras de ingresos.

Facebook

	ESPACIO PUBLICITARIO EN RED SOCIAL CON MUCHO TRÁFICO	PERSONALIZACIÓN MASIVA	ANUNCIANTES PÚBLICO WEB INTERNACIONAL
	RED SOCIAL GRATUITA	EQUIPO COMERCIAL PUBLICITARIO FACEBOOK.COM	
	CUENTAS GRATUITAS PAGO POR ESPACIO PUBLICITARIO EN FACEBOOK		

Periódicos: ¿gratuitos o no?

El sector de la edición de periódicos se está desmoronando a causa del modelo de negocio GRATIS. Presionados por el contenido disponible gratuitamente en internet y los periódicos gratis, son varios los periódicos tradicionales que ya se han declarado en quiebra. En 2008, se produjo un punto de inflexión para el sector de las noticias en Estados Unidos, cuando el número de lectores que leían las noticias en línea de forma gratuita superó al número de lectores que pagaban por un periódico o una revista, según un estudio del Pew Research Center.

Antes, los periódicos y las revistas obtenían ingresos de tres fuentes: ventas en quioscos, cuotas de suscripción y publicidad. Las dos primeras están disminuyendo rápidamente y la tercera no crece al ritmo adecuado. Muchos periódicos han notado un aumento en el número de lectores en internet, pero no han conseguido incrementar en proporción los ingresos por publicidad. Además, los elevados costes fijos que garantizan un buen periodismo (búsqueda de noticias y equipos editoriales) no han cambiado.

Algunos periódicos recurrieron, con diferentes resultados, a las suscripciones

en línea de pago. Resulta difícil cobrar por un artículo cuando los lectores tienen acceso gratuito a contenido similar en sitios web como CNN.com o MSNBC.com. Son pocos los periódicos que consiguieron motivar a los lectores para que pagasen por acceder a contenido *premium* en internet.

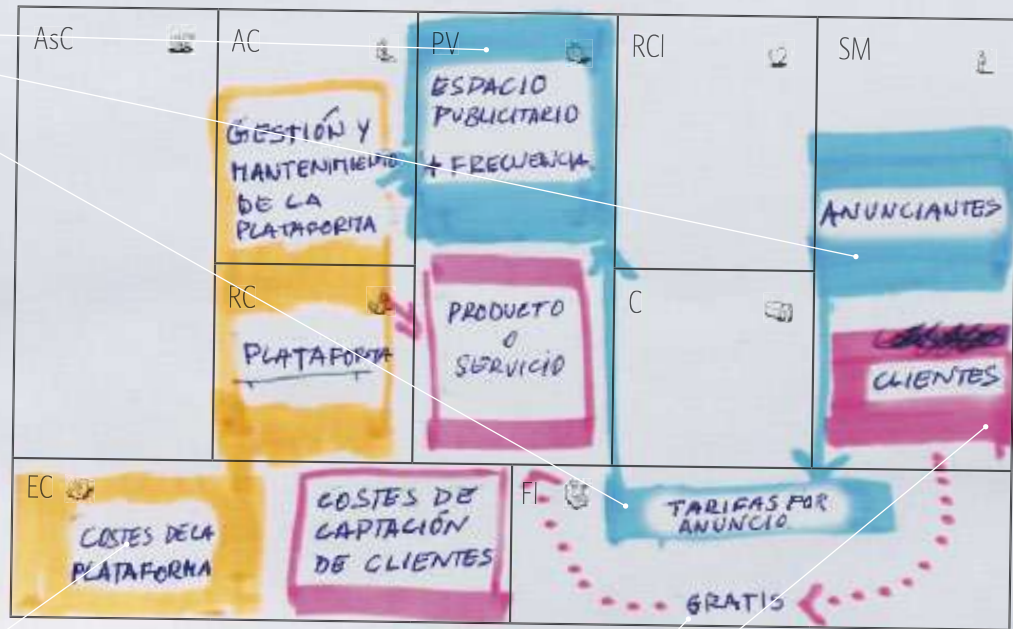
Por su parte, la prensa impresa se ve amenazada por publicaciones gratuitas como *Metro*. A pesar de ofrecer un formato y una calidad periodística totalmente diferentes, y centrarse en lectores jóvenes que antes no leían prensa, este tipo de publicaciones aumentan la presión a la que están sujetos los proveedores de noticias de pago. Cada vez es más difícil cobrar dinero por las noticias.

Algunos empresarios del sector están probando formatos nuevos basados en el espacio en internet. Es el caso, por ejemplo, de True/Slant (trueslant.com), que reúne en un solo sitio el trabajo de más de sesenta periodistas, cada uno experto en un campo específico. Los autores reciben un porcentaje de los ingresos por publicidad y patrocinio que genera True/Slant y los anunciantes pueden publicar su material, a cambio de una cuota, en páginas con contenido similar al de las noticias.

Publicidad gratuita: patrón de plataformas multilaterales



Si ofrece un **PRODUCTO** o **SERVICIO** adecuado y recibe mucho tráfico, los anunciantes se interesan por la plataforma, de modo que están dispuestos a **PAGAR** una cuota destinada a financiar los productos y servicios gratuitos.



Los principales **COSTES** están relacionados con el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma, aunque también puede haber costes de generación de tráfico y fidelización.

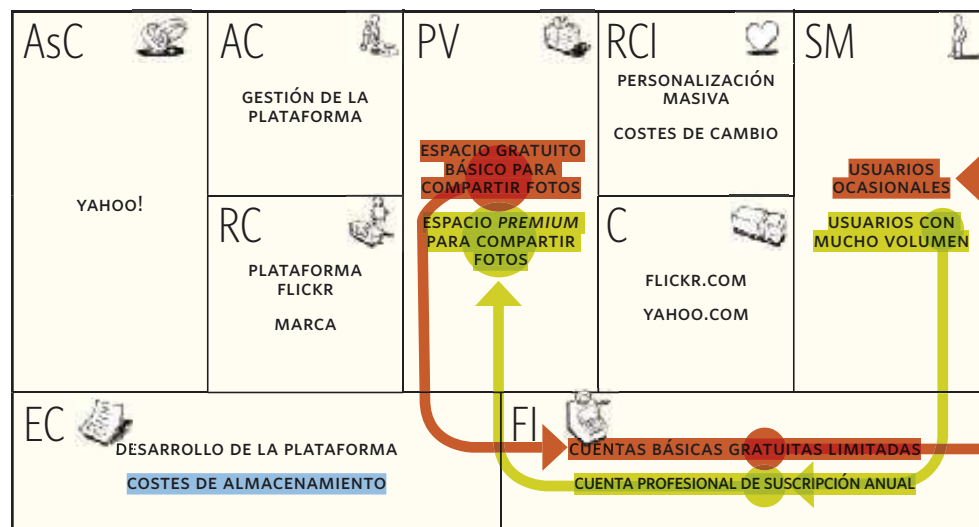
Los productos y servicios gratuitos generan mucho tráfico en la plataforma e incrementan su atractivo para los anunciantes.

Freemium: lo básico es gratis, los extras tienen un precio

El término *freemium*, acuñado por Jarid Lukin y difundido por el capitalista de riesgo Fred Wilson en su blog, se refiere a un modelo de negocio, basado principalmente en internet, que combina servicios básicos gratuitos con servicios *premium* de pago. El modelo *freemium* se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita sin condiciones. La mayoría de estos usuarios nunca se convierten en clientes de pago y lo habitual es que tan sólo un porcentaje inferior al 10 % de todos los usuarios se suscriba a los servicios *premium* de pago. Este pequeño porcentaje es el que subvenciona la oferta gratuita de la que disfrutan los demás usuarios. El modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios tiene un coste marginal muy bajo. En los modelos *freemium* hay que tener en cuenta los parámetros siguientes: el coste medio del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben pagar los usuarios para disfrutar de los servicios *premium* (de pago).

Flickr, el popular sitio web para compartir fotos que Yahoo! adquirió en 2005, es un buen ejemplo de modelo de negocio *freemium*. Flickr

Flickr



ofrece una cuenta básica gratuita en la que los usuarios pueden cargar y compartir imágenes. Este servicio gratuito tiene ciertas limitaciones, como espacio de almacenamiento limitado y un número máximo de cargas al mes. Los usuarios pueden pagar una pequeña cuota anual para obtener una cuenta profesional con cargas y espacio de almacenamiento ilimitados, además de otras características.

Costes fijos y costes hundidos relacionados con el desarrollo de la plataforma

Gran cartera de cuentas básicas para usuarios ocasionales

Costes variables en función del número de fotos almacenadas

Pequeña cartera de usuarios profesionales

