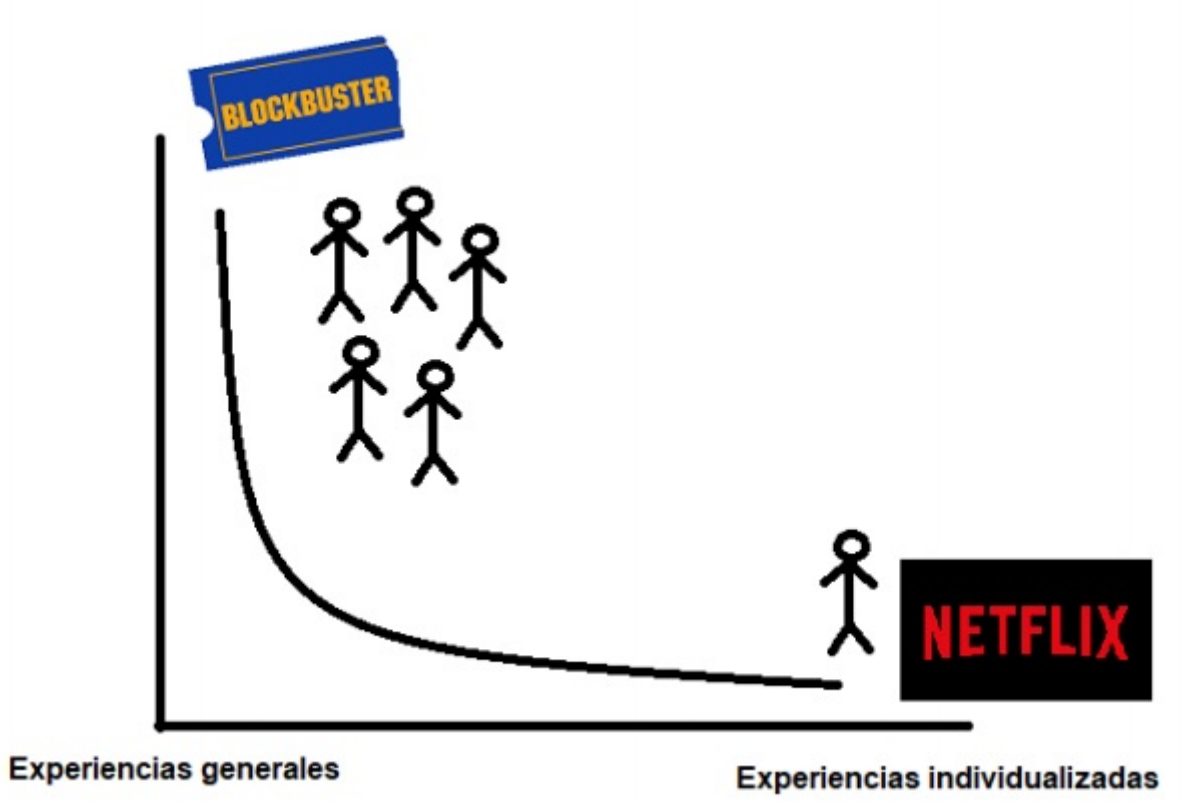
PROPÓSITO:

Describir los patrones de modelos de negocio más relevantes en la literatura, conocer su dinámica y servir como fuente de inspiración para el desarrollo de tus propios modelos.

MOTIVACIÓN:

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

Christopher Alexander, arquitecto



Al igual que NETFLIX, 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 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.

EXPLICACIÓN:

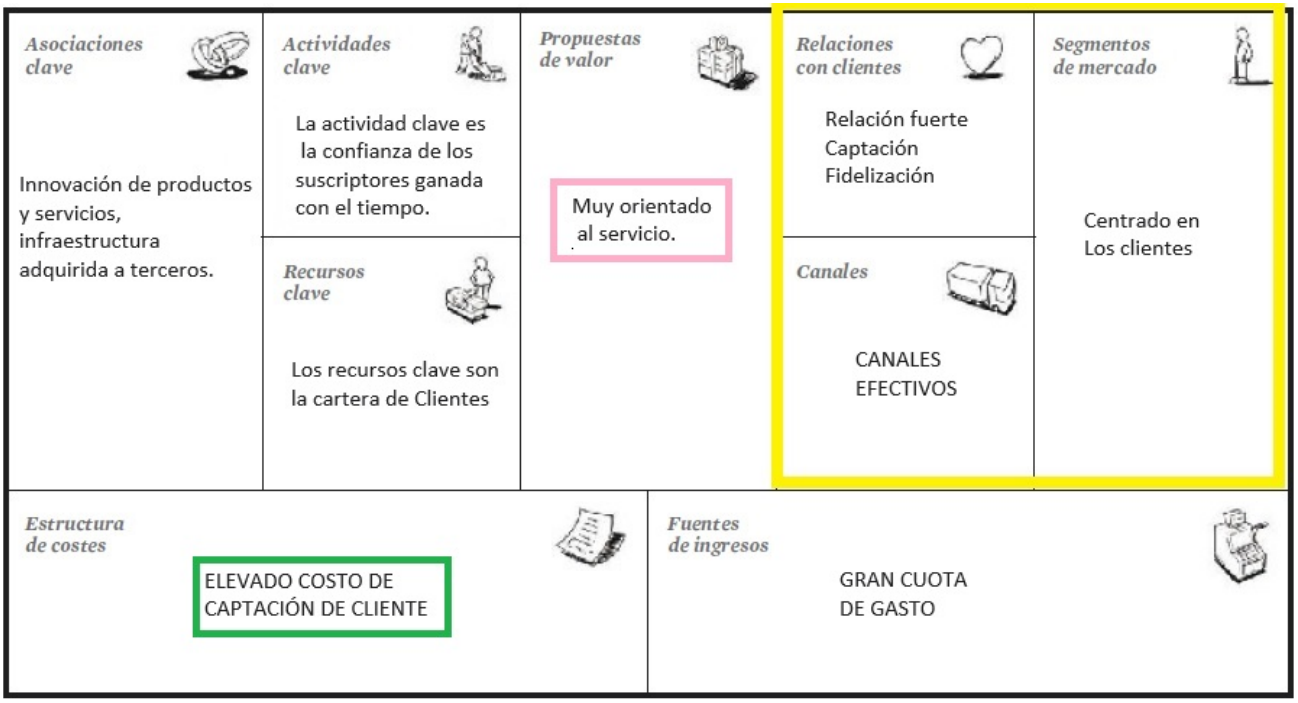
DESCARGAR MATERIAL APOYO S4 Y DESCARGAR MATERIAL APOYO S4B

PATRONES EN LOS MODELOS DE NEGOCIO

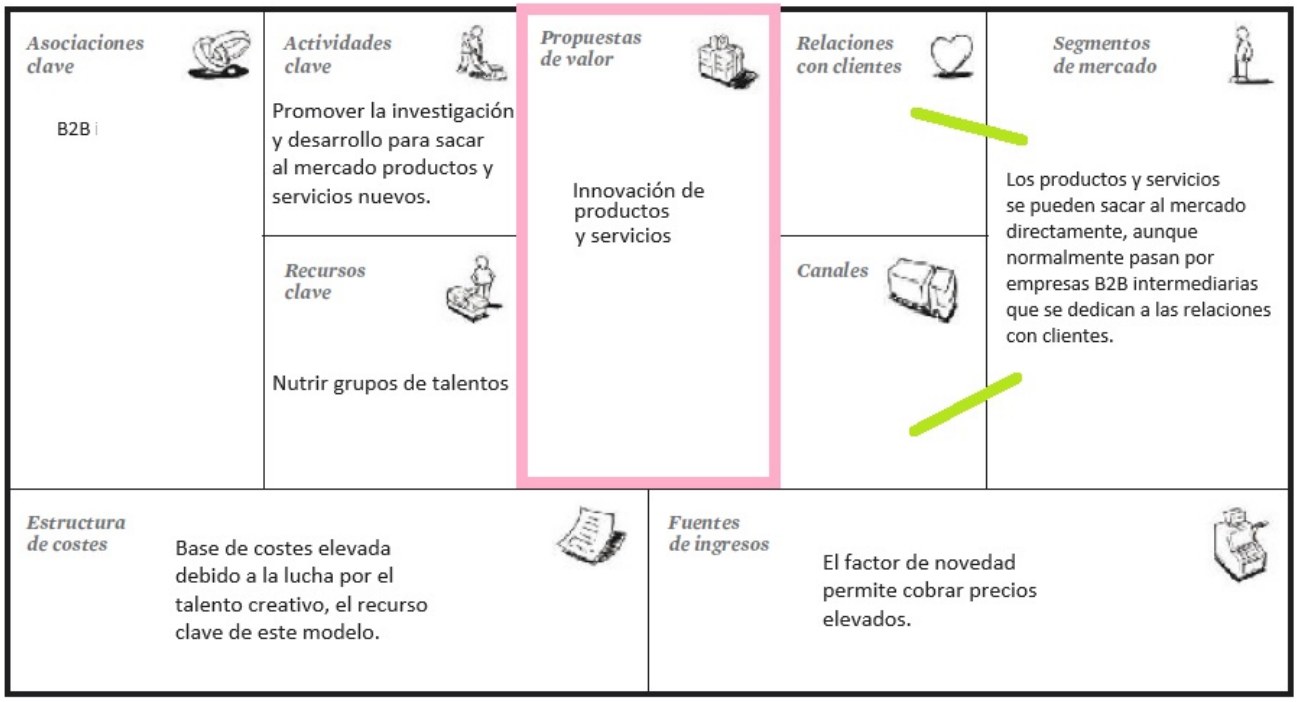
En este sesión se describen modelos de negocio que tienen características similares, organizaciones similares de los diferentes módulos del modelo de negocio o comportamientos similares. Estas similitudes se conocen como patrones de modelo de negocio.

PATRON 1: El concepto de empresa «desagregada» sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes:

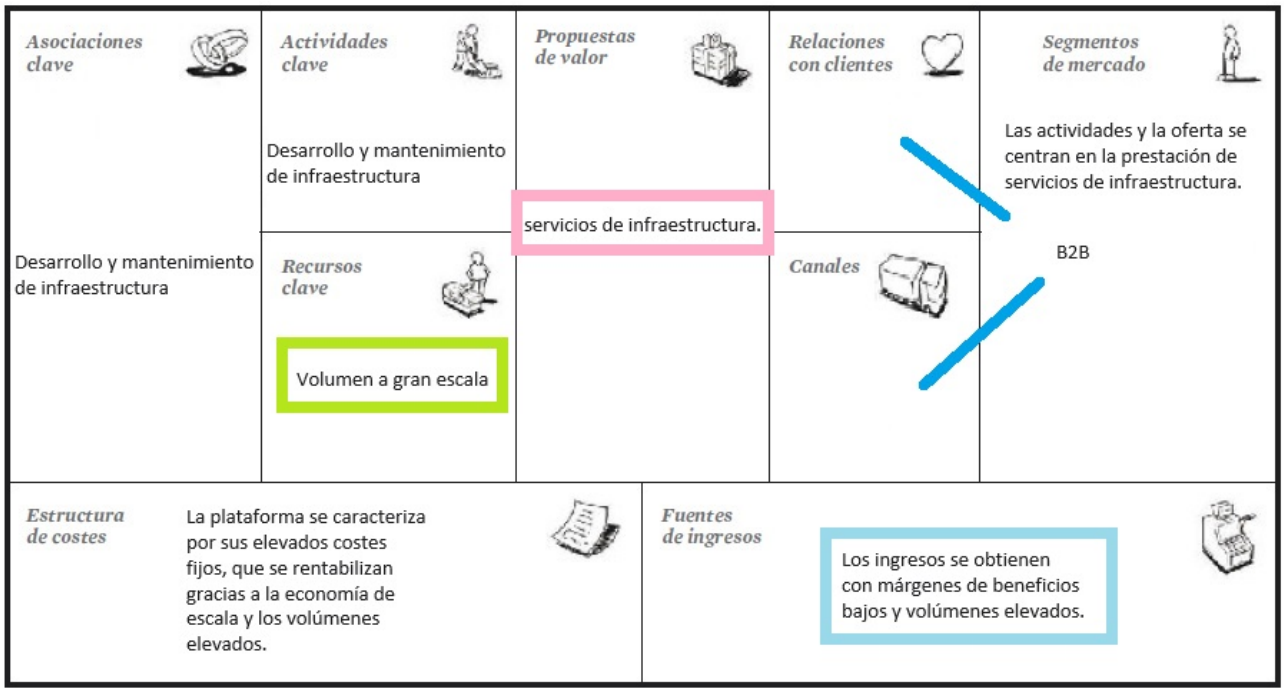
Relaciones con clientes: La desagregación de la infraestructura permite a una empresa poner toda su atención en la creación de marca y la segmentación de clientes y servicios. Las relaciones con los clientes son su activo más importante, alrededor del cual gira su actividad empresarial. Al concentrarse 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.



Innovación de productos: Para la innovación de productos y servicios, las empresas 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.



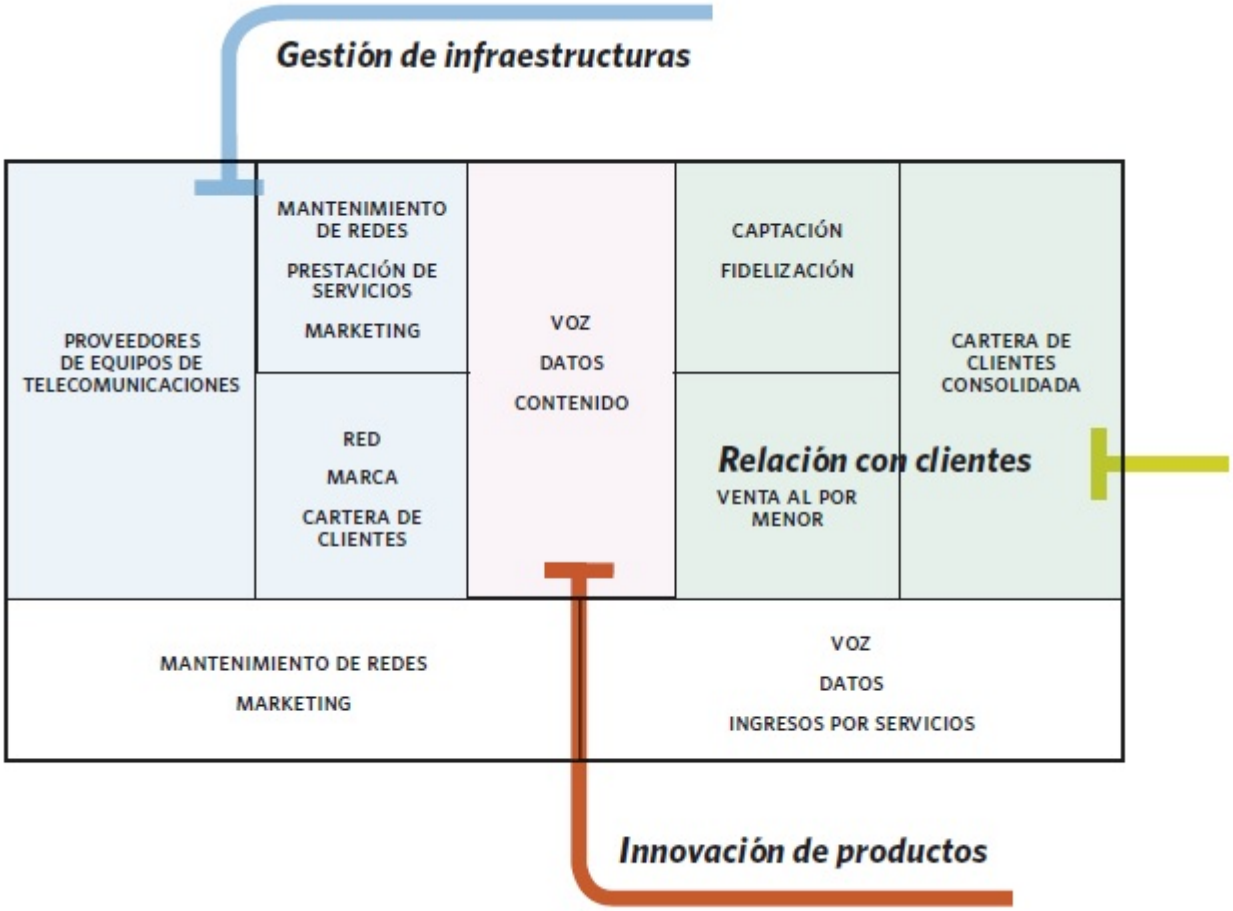
Infraestructuras: Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala. Los fabricantes de equipos pueden explotar las redes a un coste inferior, ya que trabajan con varias empresas de telecomunicaciones a la vez y, por lo tanto, se benefician de la economía de escala.



• 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 renuncias no deseadas.

	Innovación de productos	Gestión de relaciones con el cliente	Gestión de infraestructura.
ECONOMÍA	Entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial.	El elevado costo de las captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo (Procesos empresariales)	Nivel elevado de costos fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un costo por unidad bajo. Economía a 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 mima a los talentos creativos.	Orientación a servicios. "El cliente es lo primero"	Se centra en los costos. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad (predecible) y la eficiencia.

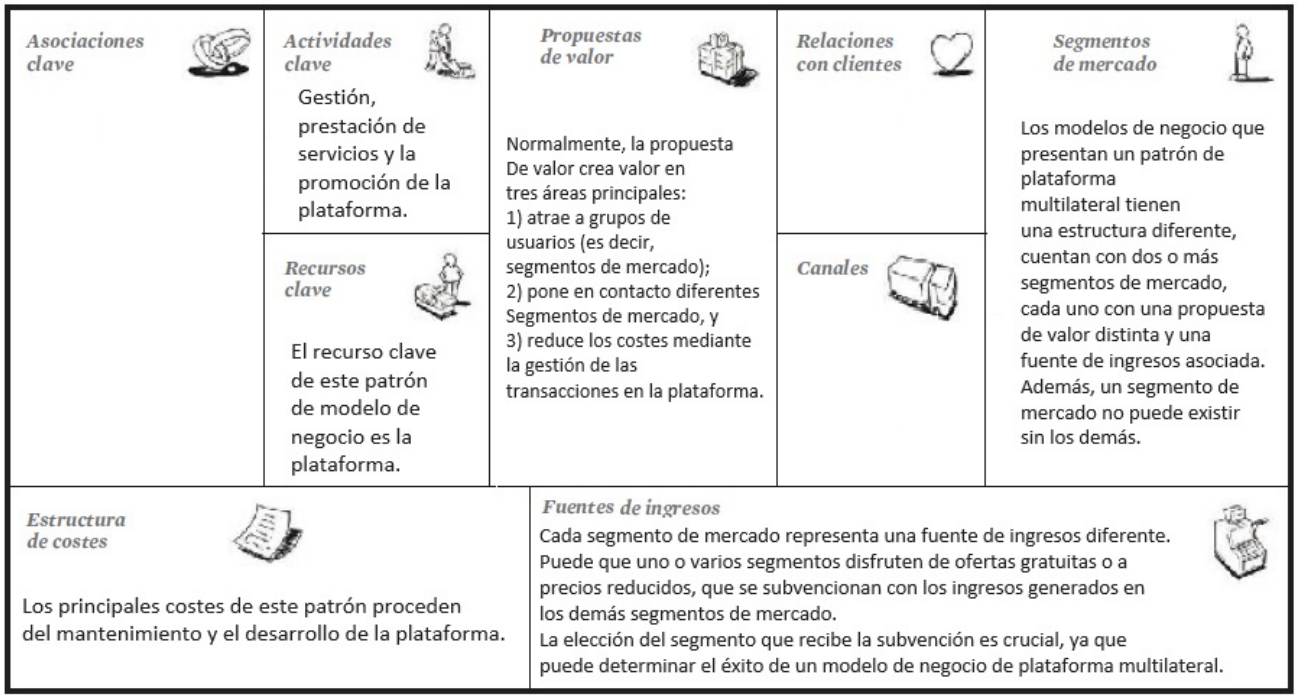
Las empresas de telecomunicaciones móviles han empezado a desagregar sus actividades. Antes la competencia se basaba en la calidad de la red, pero ahora las empresas prefieren compartir la red con sus competidores o externalizar las operaciones de red a los fabricantes de equipos. ¿Por qué? Porque se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



PATRON 2 LA LARGA COLA: 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.

https://www.youtube.com/watch?v=9CZO_r9lL8A

PATRON 3 PLATAFORMAS MULTILATERALES : Reúne a dos o más grupo 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».



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.



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.

PATRON 4 GRATIS COMO MODELO DE NEGOCIO: Al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Una parte del modelo financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente.



PATRON 5 MODELOS DE NEGOCIO ABIERTOS: Se utilizan para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Esto puede hacerse «de fuera adentro», aprovechando las ideas externas de la empresa, o «de dentro afuera», proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa.

Patrón de fuera adentro

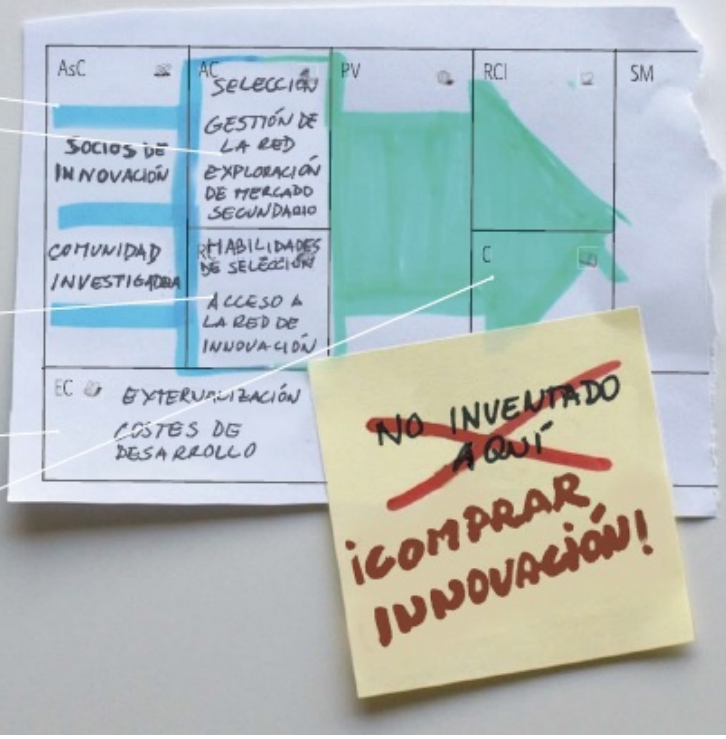
A veces, EMPRESAS EXTERNAS de sectores totalmente diferentes pueden ofrecer perspectivas, conocimientos, patentes o productos terminados de gran valor a los grupos internos de I+D.

El trabajo a partir de conocimientos externos requiere ACTIVIDADES dedicadas que conecten las entidades externas con los grupos de I+D y los procesos empresariales internos.

Para aprovechar la innovación externa, es necesario contar con RECURSOS específicos que abran el camino hacia las redes externas.

La adquisición de innovación de fuentes externas CUESTA dinero, pero el trabajo a partir de programas de investigación avanzada y conocimientos creados externamente puede reducir el plazo de comercialización e incrementar la productividad interna de I+D de una empresa.

Las empresas sólidas que tengan una marca fuerte, canales de distribución efectivos y relaciones con clientes consolidadas pueden sacar partido de un modelo de negocio abierto de fuera adentro. Estas empresas pueden reforzar sus relaciones con los clientes mediante fuentes de innovación externas.

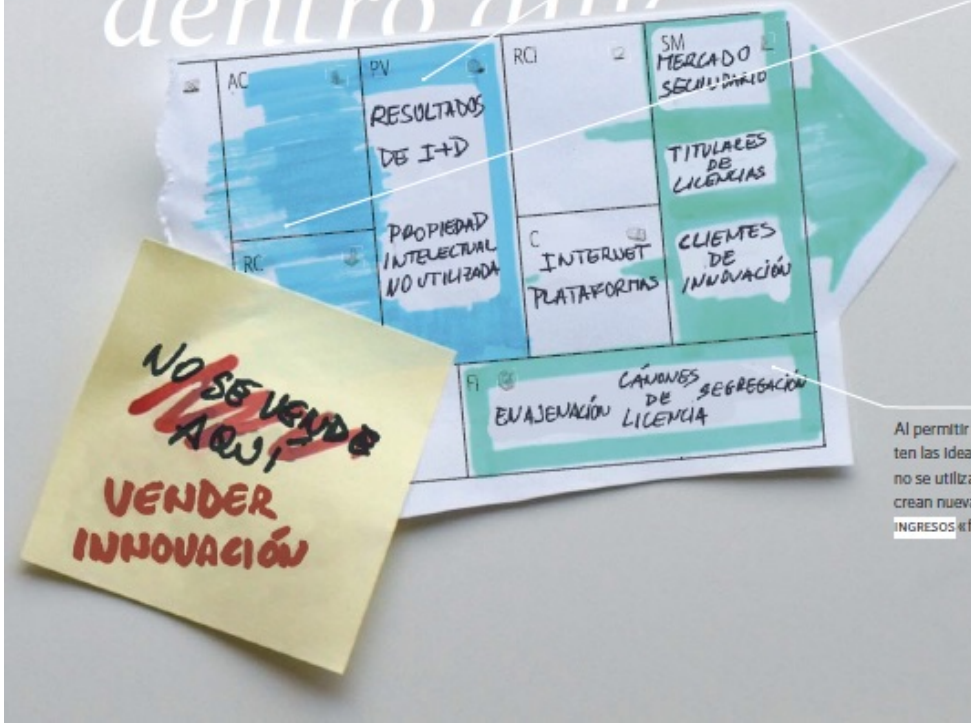


Patrón de dentro afuera

Algunos resultados de I+D que no se pueden utilizar internamente, por motivos estratégicos u operativos, podrían ser de gran VALOR para empresas de otros sectores.

Normalmente, las empresas con mucha actividad interna de I+D tienen una gran cantidad de conocimientos, tecnología y propiedad intelectual que no utilizan. Dada su concentración en las actividades principales de la empresa, parte de estos valiosos activos están abocados al olvido. Este tipo de empresas son el candidato ideal para un modelo de negocio abierto de dentro afuera.

Al permitir que otros exploten las ideas internas que no se utilizan, las empresas crean nuevas FUENTES DE INGRESOS «fáciles».



EJERCICIOS:

A. Profundizar en cada uno de los patrones, puede utilizar el libro guía "Generación de modelo de negocio" del autor: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur- Generación de modelos de negocio. 2011

B. Realizar un cuadro comparativo, teniendo en cuenta las siguientes opciones:

MODELO	Definición	RETO	Actividad Clave	Propuesta de valor
Desagregación				
La larga cola:				
Plataformas multilaterales				
GRATIS				
Abiertos				

EVALUACIÓN:

En su libro de investigación incluir el diseño del canvas en el espacio

BIBLIOGRAFÍA:

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur- Generación de modelos de negocio. 2011