

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.

[REFERENCIAS]

- 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.

[EJEMPLOS]

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. |

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 M&A Bank, 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, M&A Bank 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.

► [Cómo operar](#)

► [Bancos privados](#)

► [Bancos de transacciones](#)

► [Bancos de asesoramiento](#)

► [Bancos de inversión](#)

► [Bancos de productos](#)

► [Bancos de seguros](#)

► [Bancos de servicios](#)

► [Bancos de transacciones](#)

► [Bancos de valores](#)

► [Bancos de inversión](#)

► [Bancos de productos](#)

► [Bancos de seguros](#)

► [Bancos de servicios](#)

Conflictos

- 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.
- El objetivo del banco es vender productos a bancos de la competencia para aumentar sus ingresos, aunque esto crea un conflicto de intereses.
- 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.
- 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.
- La plataforma de transacciones requiere una economía de escala para reducir los costes, lo cual es difícil de conseguir en un solo banco.
- 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



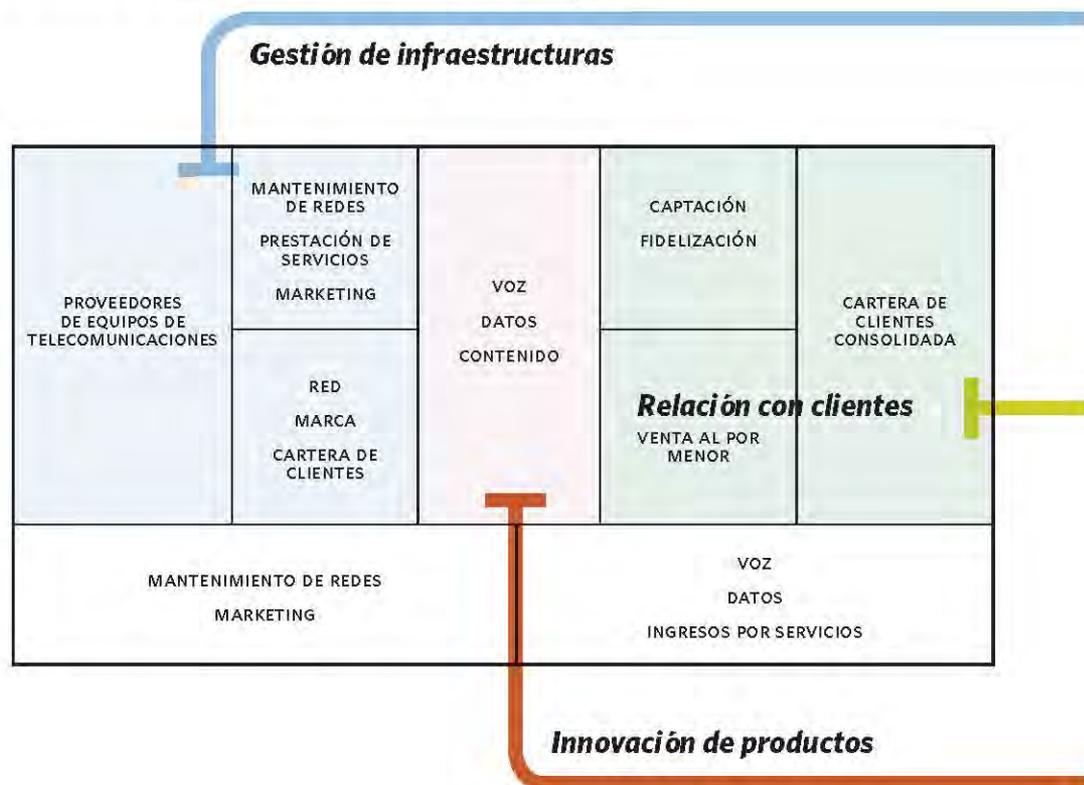
Gestión de relaciones

Innovación de productos

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

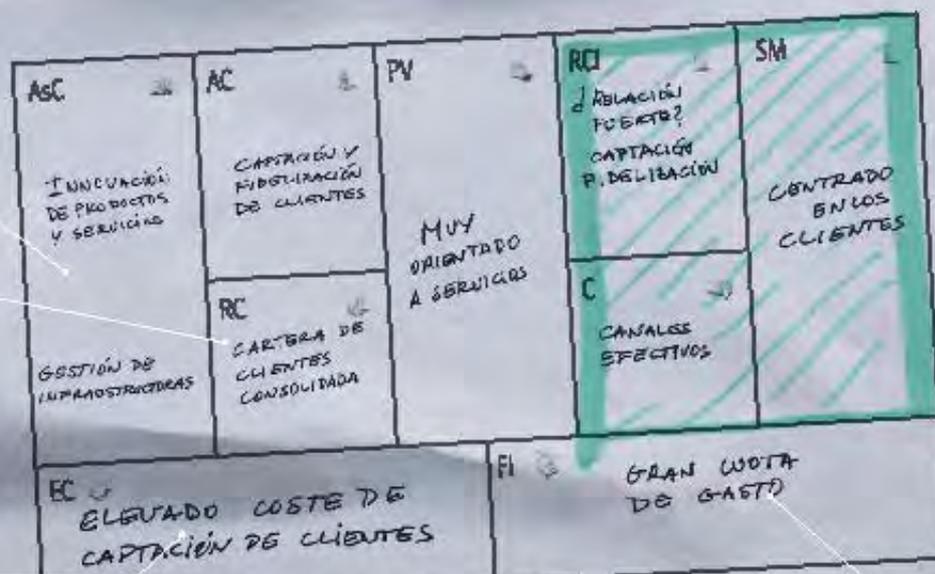
Este modelo está diseñado para ampliar los conocimientos sobre el cliente y prestarle un servicio mejor para crear lazos fuertes con los clientes.

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

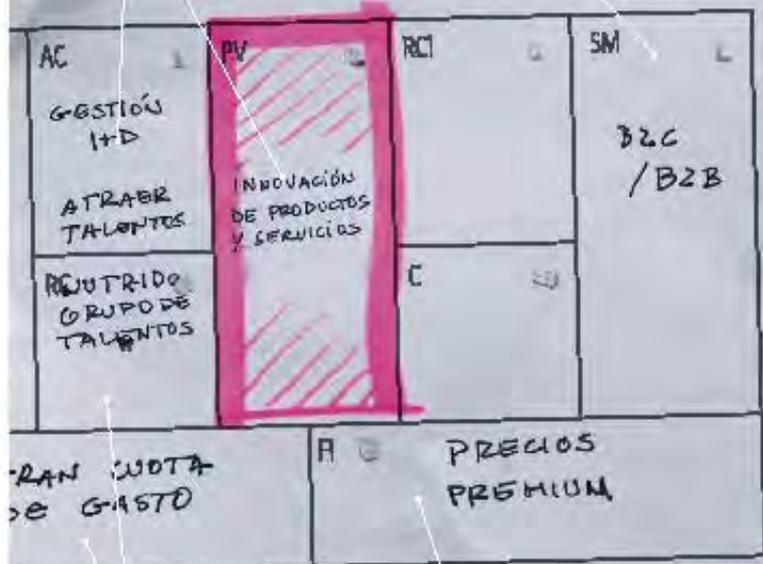


Los servicios suelen prestarse a **CLIENTES PROFESIONALES**.

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

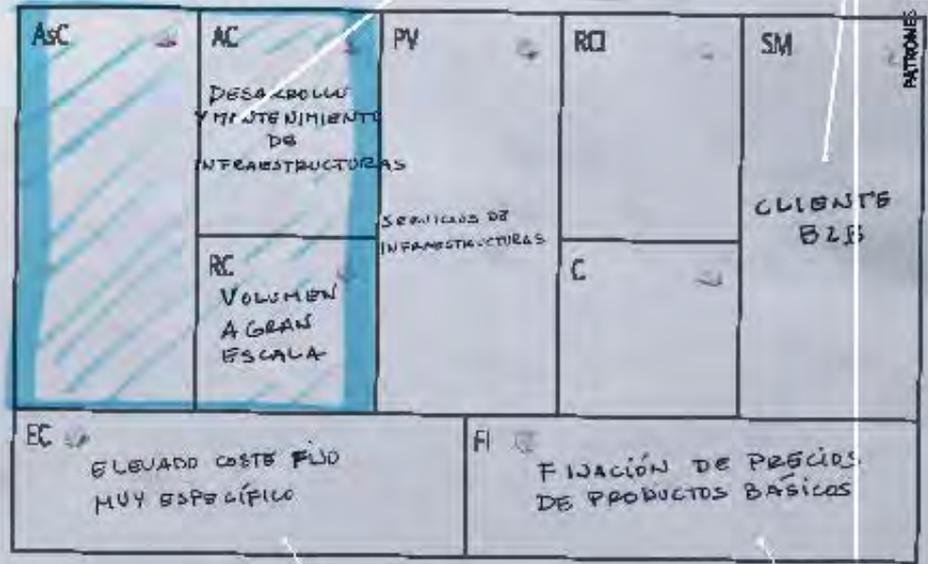
Los productos y servicios se pueden sacar al mercado directamente, aunque normalmente pasan por empresas B2B intermediarias que se dedican a las **RELACIONES CON CLIENTES**.

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



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.

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.

[REFERENCIAS]

- 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.

[EJEMPLOS]

Netflix, eBay, YouTube, Facebook y Lulu.com

N.º de ventas

EL
20 %

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

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



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 | | COMUNIDADES DE INTERÉS | |
| | LOGÍSTICA | SERVICIOS DE AUTOPUBLICACIÓN | PERFIL EN LÍNEA | AUTORES ESPECIALIZADOS |
| | PLATAFORMA | MERCADO PARA CONTENIDO ESPECIALIZADO | 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*, *Batmán* 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 y 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

LEGO

LEGO

LEGO

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

THE LONG TAIL

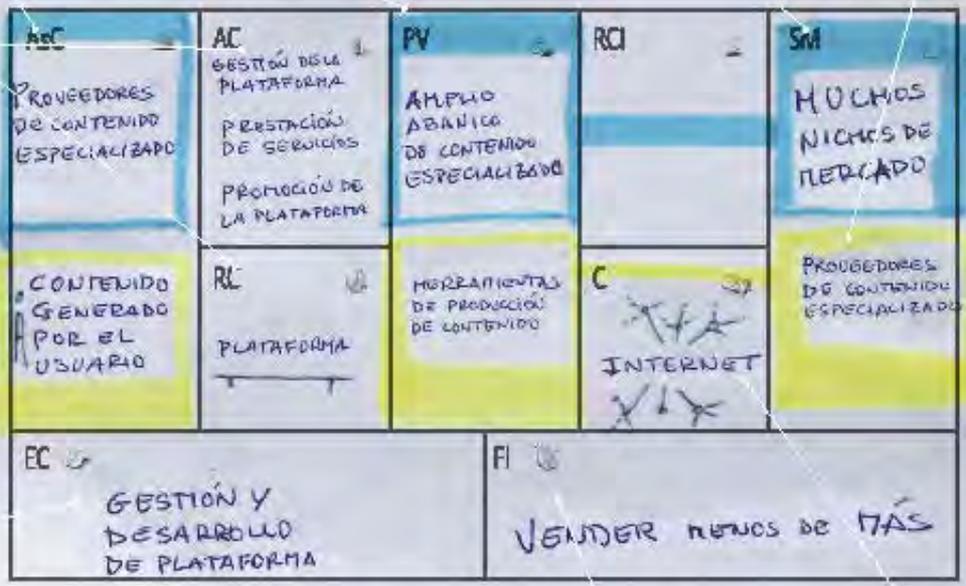
En este patrón, los **SOCIOS CLAVE** son los proveedores de contenido especializado (profesional o generado por los usuarios).

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

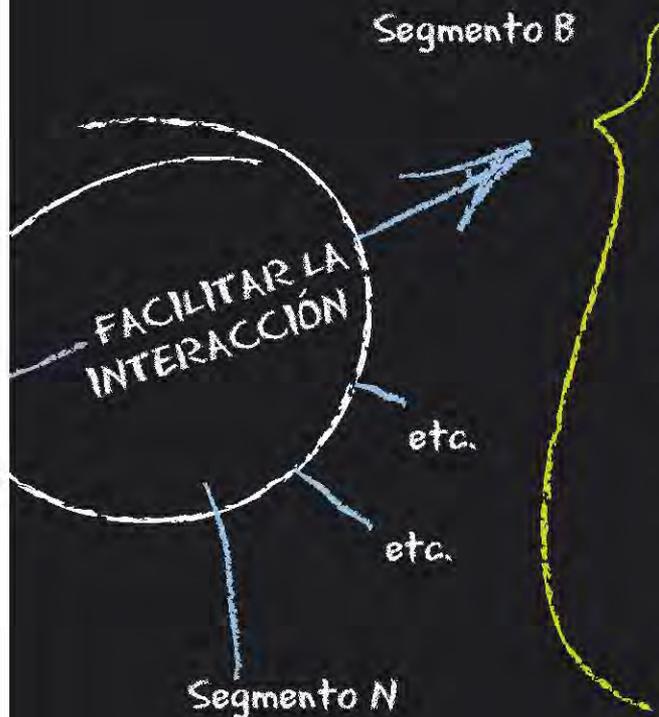
Las plataformas multilaterales (o mercados multilaterales, en la jerga de los economistas) constituyen un fenómeno empresarial importante. Hace muchos años que existen, pero proliferaron con la expansión de la tecnología de la información. La tarjeta de crédito Visa, el sistema operativo Microsoft Windows, 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 subeditado 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.

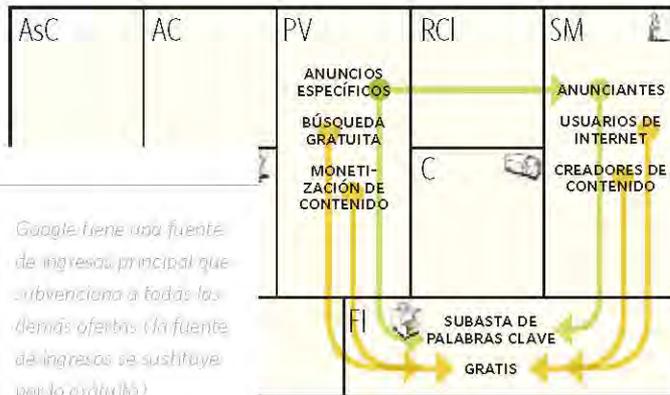


Google ofrece diferentes propuestas de valor a los segmentos de mercado.

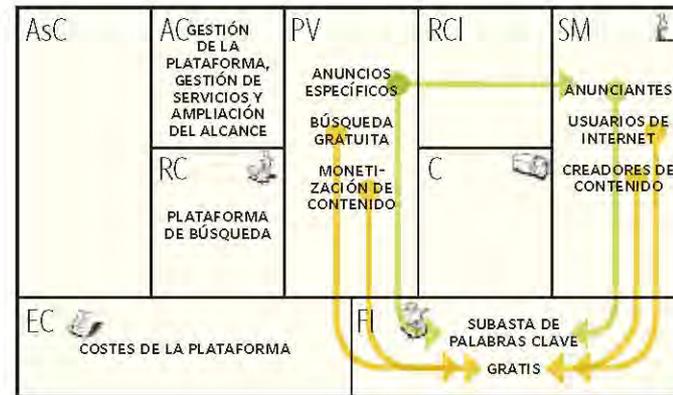
Como plataforma multilateral, Google tiene un modelo de ingresos muy claro: gana dinero en un segmento de mercado (los anunciantes) y proporciona ofertas gratuitas a los otros dos segmentos (los usuarios de internet y los propietarios de contenido). Este modelo es lógico, ya que cuantos más anuncios 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)



Microsoft, propietaria de la tecnología de última generación
 Nintendo, propietaria de la tecnología de última generación
 Nintendo, propietaria de la tecnología de última generación
 Nintendo, propietaria de la tecnología de última generación



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

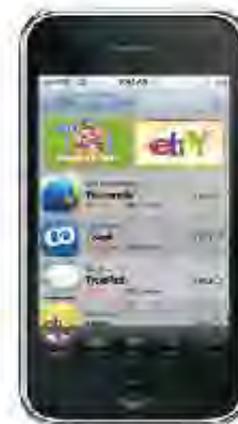
Creación del modelo de negocio de plataforma multilateral



iPod e iTunes

2003

Consolidación del modelo de negocio de plataforma



iPhone y App Store

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.