

# El nacimiento de una plataforma multilateral

A private bank unlike any other.

**EFG**  **International**

Partners of the world of private banking  
50 global locations. [www.efginternational.com](http://www.efginternational.com)

## News digest

### Sarkozy in Iran nuclear talks

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

US army. The president said Jean McHugel, who was represented upstate New York, is committed to keeping the army trained, the army said.

### 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?

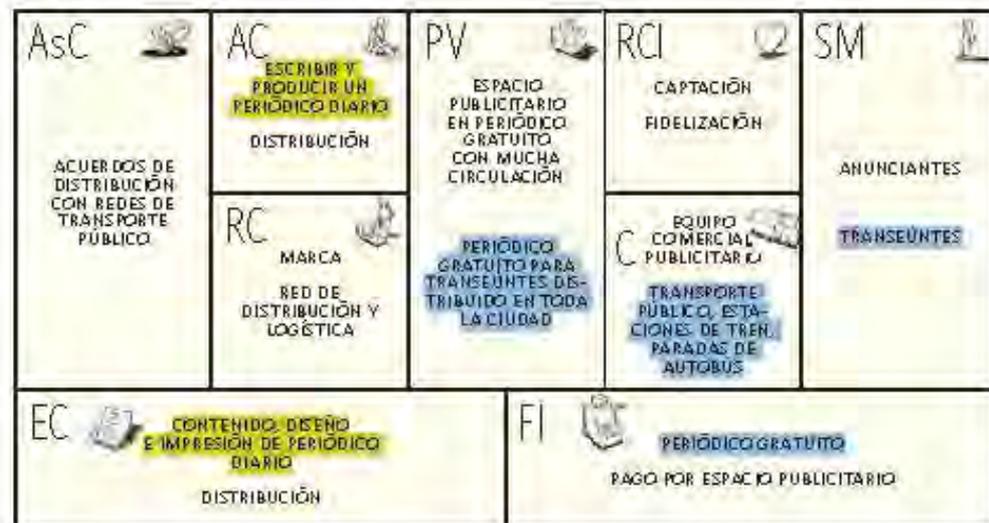
# Publicidad: un modelo de plataforma multilateral

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* lo 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 lo suficiente para ser leído en trayectos cortos

Garantiza un alto nivel de circulación con transporte gratuito concentrado en las zonas de paso con las redes de transporte público de las ciudades

## 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



# 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.

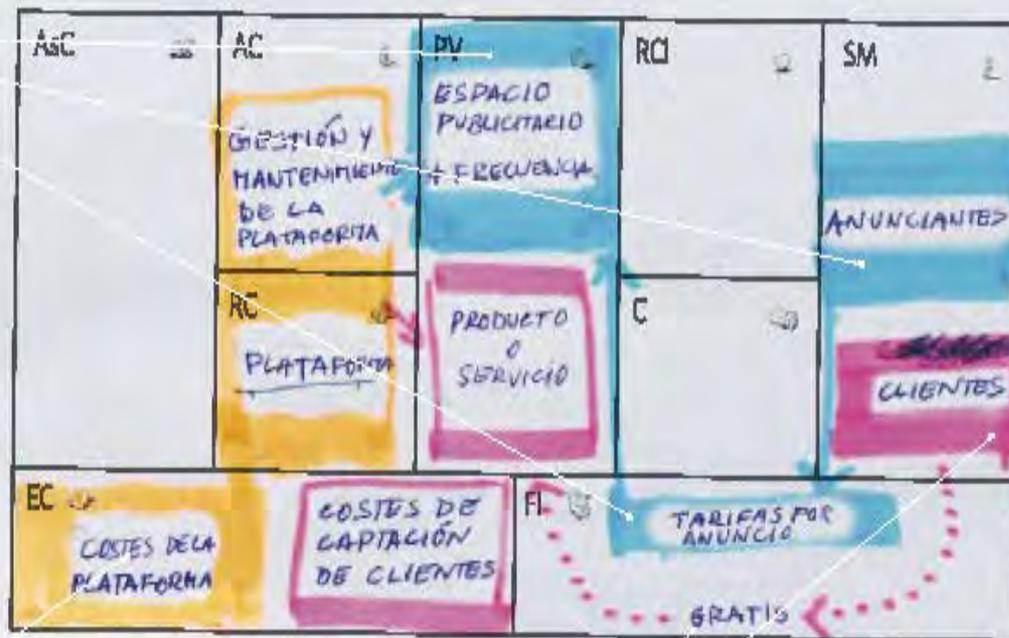
Por su parte, la prensa impresa se ve amenazada por publicaciones gratuitas como *Metro*. A pesar de ofrecer un formato y una calidad periodística totalmente diferentes, y centrarse en lectores jóvenes que antes no leían prensa, este tipo de publicaciones aumentan la presión a la que están sujetos los 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](http://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.

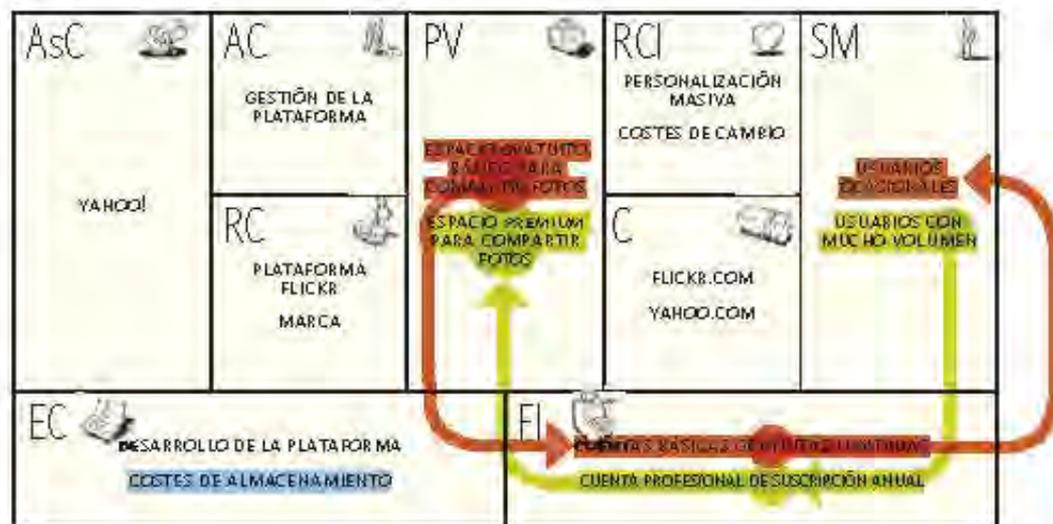


# Freemium: lo básico es gratis, los extras tienen un precio

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:

Cuentas más grandes

Imágenes relacionadas con el destino de la plataforma

Gran variedad de cuentas básicas para usuarios ocasionales

Costes más bajos

Justificación del número de fotos almacenadas

Pequeña cuota para usuarios profesionales



# Código abierto: freemium con una vuelta de tuerca

Los modelos de negocio del sector del software empresarial suelen destacar por dos características: en primer lugar, el elevado coste fijo que supone contar con una plantilla de desarrolladores de software expertos que creen el producto, y en segundo lugar, un modelo de ingresos basado en la venta de varias licencias de usuario y frecuentes actualizaciones del software.

Red Hat, una empresa de software estadounidense, dio un giro de 360 grados a este modelo: en vez de crear software desde cero, basó su producto en software de código abierto desarrollado por miles de ingenieros de software de todo el mundo. Red Hat comprobó que las empresas mostraban interés por el software de código abierto gratuito y estable, pero se resistían a utilizarlo porque ninguna entidad se hacía responsable legalmente de su suministro y mantenimiento. Red Hat suplió esta deficiencia con versiones estables, probadas y listas para el uso del software de código abierto disponible gratuitamente, especialmente Linux.

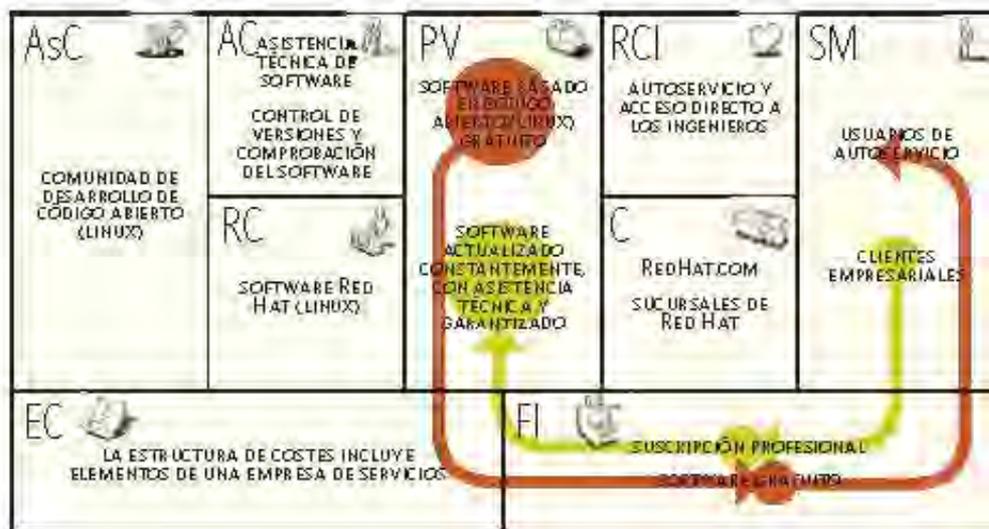
Los productos de Red Hat se ofrecen con asistencia técnica durante siete años. Este modelo beneficia a los clientes, ya que les permite disfrutar del coste y la estabilidad del software de

código abierto al tiempo que los protege ante la incertidumbre que despierta un producto que no es propiedad legal de nadie. Red Hat se beneficia porque la comunidad de código abierto mejora constantemente el núcleo de su software de forma gratuita. Esto reduce significativamente los costes de desarrollo de Red Hat.

Obviamente, Red Hat también tiene que ganar dinero, por lo que en vez de cobrar a los clientes cada vez que saca una versión nueva (el modelo

de ingresos tradicional en este sector), vende suscripciones. A cambio de una cuota anual, los clientes tienen acceso constante a la última versión de Red Hat, asistencia técnica ilimitada y la seguridad de trabajar con un propietario legal del producto. Las empresas están dispuestas a pagar por este servicio, a pesar de que muchas versiones de Linux y otro software de código abierto están disponibles de forma gratuita.

## Red Hat

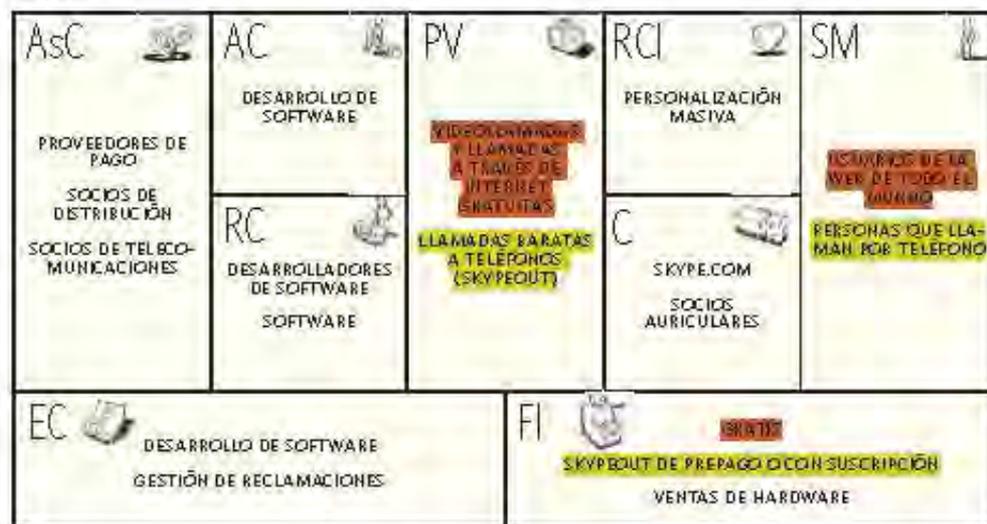


# Skype

Skype presenta un ejemplo interesante de patrón *freemium* que irrumpió en el mercado de las telecomunicaciones con un servicio de llamadas gratuitas a través de internet. Skype desarrolló un software con este nombre que, una vez instalado en un ordenador o teléfono inteligente, permite a los usuarios hacer llamadas de un dispositivo a otro sin coste alguno. Este servicio es posible gracias a una estructura de costes totalmente diferente a la de un operador de telecomunicaciones. Las llamadas gratuitas se realizan a través de internet, con una tecnología P2P que utiliza el hardware del usuario e internet como infraestructura de comunicaciones. De este modo, Skype no tiene que gestionar su red como una empresa de telecomunicaciones y los gastos en los que incurre para dar soporte a usuarios adicionales son mínimos. Skype no necesita una gran estructura propia, tan sólo un software de administración y los servidores donde se alojan las cuentas de usuario.

Los usuarios pagan únicamente las llamadas a líneas terrestres y teléfonos móviles realizadas con el servicio *premium* SkypeOut, que ofrece tarifas muy bajas. De hecho, el importe que pagan los usuarios apenas supera los costes de conexión que paga Skype por las llamadas dirigidas a través de proveedores mayoristas como iBasis y Level 3, que gestionan el tráfico de red de la empresa.

## Skype



Skype afirma que tiene más de 400 millones de usuarios registrados, que han realizado más de 100 mil millones de llamadas gratuitas desde que se fundó la empresa en 2004. En 2006, los beneficios de Skype ascendieron a 550 millones de dólares, aunque la empresa y su propietario (eBay) no publicaron datos económicos detallados con los datos de rentabilidad. Probablemente tengamos más información pronto, ya que eBay ha registrado una oferta pública de venta (OPV) para la salida a bolsa de Skype en 2011.



Más del 90% de los usuarios de Skype utilizan servicios de pago gratuitos.

Las llamadas a través de Skype son el 10% de los ingresos totales.

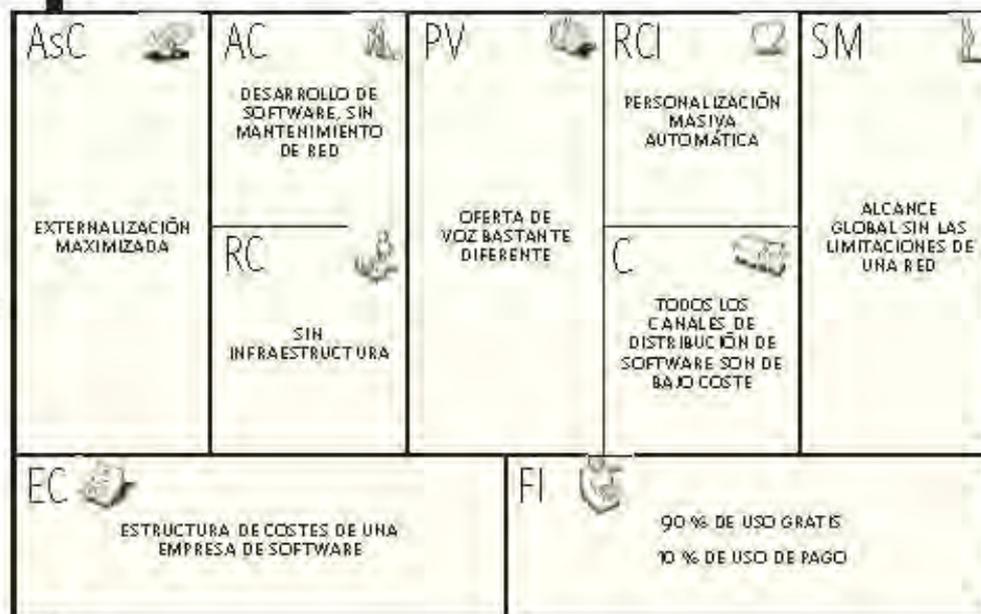
## Skype y las empresas de telecomunicaciones

+ de 5 años de antigüedad  
+ de 400 millones de usuarios

+ de 100 mil millones de llamadas gratuitas

Ingresos de 550 millones de dólares en 2008

Skype desbarató el sector de las telecomunicaciones y contribuyó a que las comunicaciones por voz tuviese un coste prácticamente nulo. Al principio, los operadores de telecomunicaciones no entendían cómo Skype podía ofrecer llamadas gratuitas y no tomaban la empresa en serio. Es más, sólo una minúscula fracción de los clientes de los operadores tradicionales utilizaban Skype. Sin embargo, con el tiempo, el número de clientes que realizaban las llamadas internacionales a través de Skype aumentó, en detrimento de la fuente de ingresos más lucrativa para los operadores. Este patrón, típico de un modelo de negocio disruptivo, afectó sumamente al negocio de las comunicaciones de voz tradicionales. Actualmente, Skype es el proveedor de servicios de llamadas de voz internacionales más grande del mundo, según un estudio de la empresa de investigación de telecomunicaciones Telegeography.



El coste de desarrollo de software es alto, pero el coste de mantenimiento de la infraestructura es bajo, lo que permite un modelo de negocio de bajo coste y alta rentabilidad.

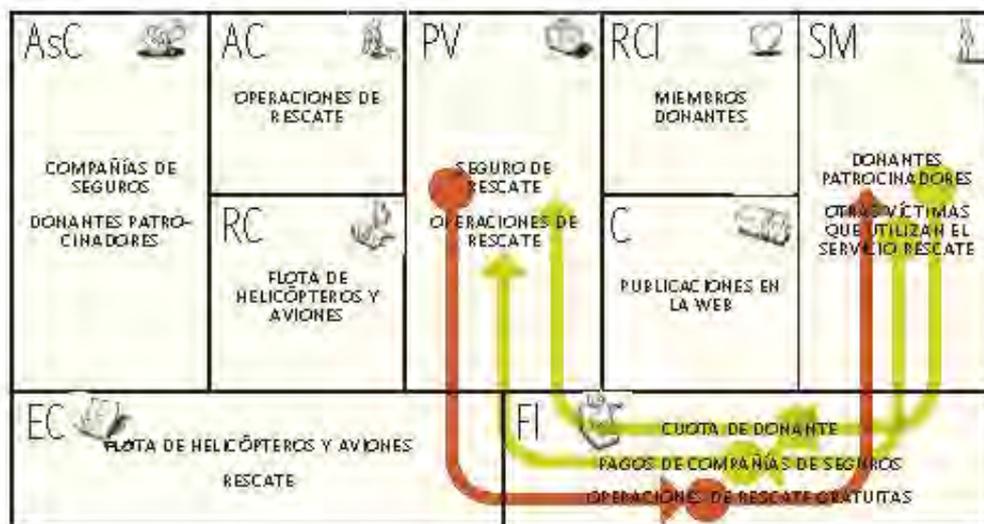
El modelo de negocio de Skype es un ejemplo de un modelo de negocio de bajo coste y alta rentabilidad, que permite un modelo de negocio de bajo coste y alta rentabilidad.

# El modelo de los seguros: el reverso del patrón freemium

En el patrón *freemium*, una pequeña cartera de clientes paga por un servicio *premium* que subvenciona el servicio gratuito utilizado por un gran grupo de clientes. El modelo de los seguros funciona justo al revés: una amplia cartera de clientes paga pequeñas cuotas periódicas para protegerse en caso de sucesos poco probables pero con unas consecuencias económicas devastadoras. Es decir, un gran número de clientes subvencionan a un pequeño grupo que presenta reclamaciones reales, aunque cualquiera de ellos podría pasar a formar parte de este grupo de beneficiarios en cualquier momento.

Veamos el ejemplo de REGA, una organización no lucrativa suiza que utiliza helicópteros y aviones para transportar personal médico al lugar del accidente, especialmente en áreas montañosas de Suiza. La empresa está financiada por aproximadamente dos millones de donantes, que no tienen que pagar en caso de que REGA los rescate. Las operaciones de rescate en montaña pueden ser muy caras, por lo que el servicio de REGA atrae a los donantes, que no pagarán su rescate si tienen un accidente de esquí o durante una excursión a pie o en coche por la montaña.

## REGA



Las cuotas de donantes  
rescata a los beneficiarios  
COMERCIO Y NEGOCIO  
TECNOLOGÍAS

«Todos los sectores que entran en el mundo digital acaban siendo gratis.»

— *Chris Anderson*  
*Editor jefe de Wired Magazine*

«No podemos quedarnos sentados mientras otros se llevan nuestro trabajo con teorías legales equivocadas.»

— *Dean Singleton*  
*Presidente de Associated Press*

«La demanda generada con un precio de cero es muy superior a la generada con un precio muy bajo.»

— *Kartik Hosanagar*  
*Profesor adjunto, Wharton*

«Google no es una verdadera empresa. Es un castillo de naipes.»

— *Steve Ballmer*  
*Director ejecutivo de Microsoft*

# Patrón freemium



La plataforma es el **ACTIVO** más importante del patrón *freemium*, ya que permite ofrecer servicios básicos gratuitos a un coste marginal muy bajo.

La **ESTRUCTURA DE COSTES** de este patrón es tripartita. Normalmente, incluye costes fijos elevados, costes marginales de las cuentas gratuitas muy bajos y costes (independientes) de las cuentas *premium*.

La **RELACIÓN CON LOS CLIENTES** debe ser automática y de bajo coste para poder atender a la gran cantidad de usuarios del servicio gratuito.

Un **PARÁMETRO IMPORTANTE** que hay que tener en cuenta es el ritmo al que las cuentas gratuitas se convierten en cuentas *premium*.

**USUARIOS** hace referencia al número de usuarios que puede atraer una empresa con modelo de negocio *freemium*.

**COSTES FIJOS** en los que incurre una empresa para explotar su modelo de negocio (por ejemplo, costes de sistemas).

El modelo *freemium* se caracteriza por contar con una amplia cartera de usuarios de un servicio gratuito que se subvenciona con las cuotas de un pequeño de grupo de usuarios. Los usuarios tienen a su disposición un servicio básico gratuito y un servicio *premium* de pago con más opciones.

**EL COSTE DEL SERVICIO** indica el coste medio para la empresa de un servicio gratuito o *premium*.

**EL ÍNDICE DE CRECIMIENTO Y MIGRACIÓN** hace referencia a la cantidad de usuarios que abandonan la cartera de usuarios o se unen a ella.

Los **COSTES DE CAPTACIÓN DE CLIENTES** incluyen los costes en los que incurre la empresa para captar nuevos usuarios.

**EL PORCENTAJE DE USUARIOS DE LOS SERVICIOS PREMIUM Y GRATUITOS** indica el número de usuarios que pagan por el servicio *premium* y de usuarios que utilizan el servicio gratuito.

**EL PRECIO DEL SERVICIO PREMIUM** indica el coste medio para la empresa del servicio *premium* que ofrece a un usuario.

periodo de beneficio operativo	Ingresos	coste del servicio	costes fijos	coste de captación de clientes	beneficio operativo
mes 1	\$2.116.125				
mes 2	\$2.151.041	\$391.500	\$1.100.000	\$650.000	
mes 3	\$2.186.533	\$387.960	\$1.100.000	\$650.000	-\$21.427
mes 4	\$2.222.611	\$404.526	\$1.100.000	\$650.000	\$1.081
mes 5	\$2.259.284	\$411.201	\$1.100.000	\$650.000	\$31.087
mes 6	\$2.296.562	\$417.966	\$1.100.000	\$650.000	\$61.696
mes 7	\$2.334.456	\$424.882	\$1.100.000	\$650.000	\$112.574
mes 8	\$2.372.974	\$431.863	\$1.100.000	\$650.000	\$163.711
mes 9	\$2.411.115	\$438.900	\$1.100.000	\$650.000	\$215.215

costo del servicio periodo	usuarios	% de usuarios gratuitos	coste del servicio usuarios gratuitos	% de usuarios gratuitos	% de usuarios premium	coste del servicio usuarios premium	coste del servicio de todos los usuarios
mes 1	9.000.000	0,95	\$0,03	9.000.000	0,05	\$0,30	\$221.500
mes 2	9.148.500	0,95	\$0,03	8.148.500	0,05	\$0,30	\$387.960
mes 3	9.299.450	0,95	\$0,03	8.299.450	0,05	\$0,30	\$404.526
mes 4	9.452.891	0,95	\$0,03	8.452.891	0,05	\$0,30	\$411.201
mes 5	9.608.864	0,95	\$0,03	8.608.864	0,05	\$0,30	\$417.966
mes 6	9.767.410	0,95	\$0,03	8.767.410	0,05	\$0,30	\$424.882
mes 7	9.928.572	0,95	\$0,03	8.928.572	0,05	\$0,30	\$431.863
mes 8	10.092.394	0,95	\$0,03	9.092.394	0,05	\$0,30	\$438.900
mes 9	10.258.918	0,95	\$0,03	9.258.918	0,05	\$0,30	\$446.000

periodo de ingresos	usuarios	% de usuarios premium	precio del servicio premium/mes	tasa de crecimiento	tasa de cancelación	Ingresos
mes 1	9.000.000	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.116.125
mes 2	9.148.500	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.151.041
mes 3	9.299.450	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.186.533
mes 4	9.452.891	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.222.611
mes 5	9.608.864	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.259.284
mes 6	9.767.410	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.296.562
mes 7	9.928.572	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.334.456
mes 8	10.092.394	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.372.974
mes 9	10.258.918	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.411.115
mes 10	10.427.442	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.451.928
mes 11	10.597.966	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.492.385
mes 12	10.770.490	0,05	\$4,95	1,07	0,95	\$2.533.509

$$\text{BENEFICIO} = \left\{ \begin{array}{l} \text{USUARIOS} \times \text{\% DE} \\ \text{USUARIOS} \times \text{PREMIUM} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{PRECIO DEL} \\ \text{SERVICIO} \\ \text{PREMIUM} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{ÍNDICE} \\ \text{DE} \\ \text{CRECIMIENTO} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{ÍNDICE DE} \\ \text{MIGRACIÓN} \end{array} \right\}$$
  

$$\text{COSTE DEL SERVICIO} = \left\{ \begin{array}{l} \text{USUARIOS} \times \text{\% DE} \\ \text{USUARIOS} \times \text{COSTE DEL} \\ \text{SERVICIO} \\ \text{GRATUITO} \end{array} \right\} + \left\{ \begin{array}{l} \text{USUARIOS} \times \text{\% DE} \\ \text{USUARIOS} \times \text{COSTE DEL} \\ \text{SERVICIO} \\ \text{PREMIUM} \end{array} \right\}$$
  

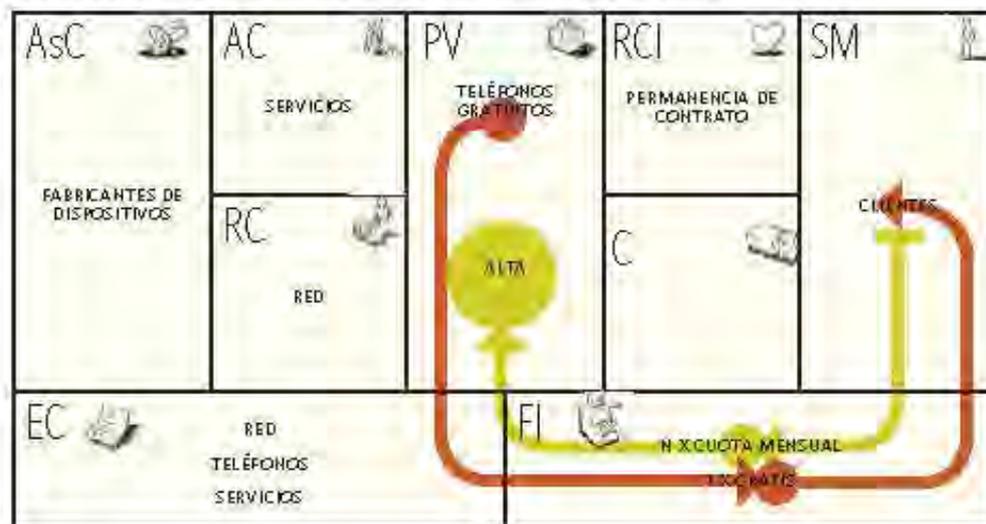
$$\text{BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN} = \text{INGRESOS} - \text{COSTE DEL SERVICIO} - \text{COSTES DE CAPTACIÓN DE CLIENTES}$$

# Cebo y anzuelo

«Cebos y anzuelos» (*bait and hook*) hace referencia a un patrón de modelo de negocio en el que una oferta inicial atractiva, económica o gratuita fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro. Este patrón también se conoce como modelo de «reclamo publicitario» (*loss leader*) o de «cuchilla y hoja de afeitar» (*razor and blades*). El modelo del reclamo publicitario se refiere a una oferta inicial subvencionada, en la que incluso se pierde dinero, cuyo objetivo es generar beneficios con las compras relacionadas posteriores. La cuchilla y la hoja de afeitar es un modelo de negocio que hizo famoso al empresario americano King C. Gillette, inventor de la cuchilla de afeitar desechable (pág. 105). Gillette utilizó el patrón del cebo y el anzuelo para describir la idea general de atraer a los clientes con una oferta inicial para ganar dinero con las ventas posteriores.

El sector de la telefonía móvil es un buen ejemplo de patrón del cebo y el anzuelo basado en una oferta gratuita. Ahora es habitual que los operadores de redes móviles ofrezcan teléfonos gratuitos con las nuevas altas. Al principio, los

## El cebo y el anzuelo de los teléfonos móviles gratuitos



operadores pierden dinero, pero lo recuperan rápidamente con las cuotas de servicio mensuales. Los operadores proporcionan una satisfacción instantánea con una oferta gratuita que después genera ingresos recurrentes.

## La cuchilla y la hoja de afeitar: Gillette

La versión del patrón del cebo y el anzuelo, conocida como modelo de la cuchilla y la hoja de afeitar, procede del método de venta de las primeras cuchillas desechables. En 1904, King C. Gillette, el empresario que comercializó el primer sistema de cuchillas desechables, decidió vender el mango de las cuchillas a un precio muy rebajado, e incluso regalarlas con otros productos, para generar demanda de sus hojas de afeitar desechables. Hoy en día, Gillette sigue siendo la marca líder en productos de afeitar. La clave de este modelo es la estrecha relación entre el producto inicial gratuito o de bajo precio y los artículos complementarios, que suelen ser desechables y dejan a la empresa un amplio margen de beneficios. El éxito de este patrón depende del control que se tenga del *lock-in* («gancho»). Gillette bloqueó las patentes para asegurarse de que la competencia no podría ofrecer hojas de afeitar más baratas para los mangos de Gillette. De hecho, actualmente las cuchillas son uno de los productos de consumo que más patentes tienen: hay más de mil patentes para componentes, como la banda hidratante o los sistemas de carga de cartuchos.



Este patrón es muy habitual en el mundo empresarial y se ha aplicado en muchos sectores, como el de las impresoras de inyección de tinta. Fabricantes como HP, Epson y Canon suelen vender sus impresoras a precios muy bajos y después obtienen un amplio margen de beneficios con la venta de los cartuchos.



# Perdición del cebo y el anzuelo



El cebo gratis o barato **ATRAE** a los clientes y está estrechamente vinculado con un artículo o servicio complementario (desechable).

Este patrón se caracteriza por el estrecho vínculo o el **LOCK-IN** entre el producto inicial y los productos o servicios complementarios.

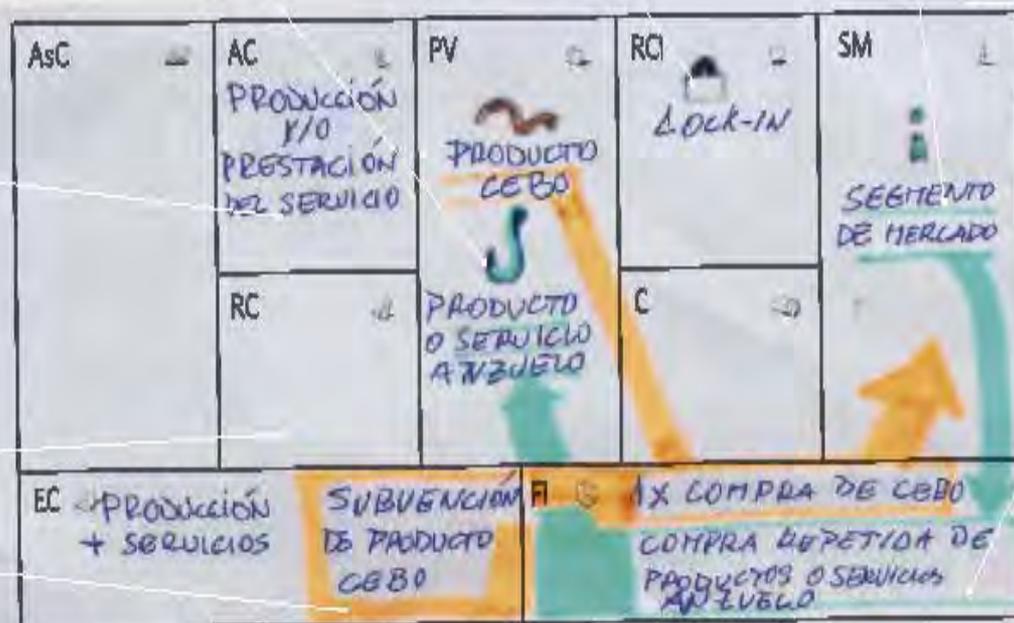
La satisfacción instantánea que proporciona un producto o servicio inicial gratis o barato atrae a los **CLIENTES**.

La compra inicial, de carácter puntual, genera pocos **INGRESOS** o ninguno, pero requiere la compra de productos o servicios complementarios que reportan un elevado margen de beneficios.

Se concentra en la **ENTREGA** de productos o servicios complementarios.

Normalmente, los patrones de cebo y anzuelo requieren una **MARCA** fuerte.

La subvención del producto inicial y el coste de producción de los productos o servicios complementarios son elementos importantes de la **ESTRUCTURA DE COSTES**.



# Modelos de negocio abiertos

## Definición: patrón n.º 5

Los *MODELOS DE NEGOCIO ABIERTOS* se pueden utilizar 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.

### [ RE·FE·REN·CIAS ]

- 1 • *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape.* Chesbrough, Henry. 2006.
- 2 • «The Era of Open Innovation.» [«La era de la innovación abierta»]. *MIT Sloan Management Review.* Chesbrough, Henry. N.º 3, 2003.

### [ E·JEM·PLOS ]

P&G, GlaxoSmithKilne, Innocentive



Los términos «modelo de negocio abierto» e «innovación abierta», acuñados por Henry Chesbrough, hacen referencia a la apertura del proceso de investigación de una empresa a terceros. Chesbrough defiende que, en un mundo caracterizado por el conocimiento distribuido, las empresas pueden crear más valor y explotar mejor sus procesos de investigación si integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de innovación. Chesbrough también

señala que los productos, tecnologías, conocimientos y objetos de propiedad intelectual que no se utilizan en la empresa se pueden poner a disposición de terceros –mediante licencias, *joint ventures* o *spin-offs* (empresas segregadas)– para rentabilizarlos y distingue entre innovación de fuera adentro (*outside-in*) e innovación de dentro afuera (*inside-out*). En el primer caso, la empresa integra ideas, tecnologías u objetos de propiedad intelectual externos en sus procesos de desarrollo y

comercialización. Tal como se muestra en la tabla de la página siguiente, cada vez son más las empresas que recurren a fuentes de tecnología externas para reforzar sus modelos de negocio. En el modelo de innovación de dentro afuera, la empresa concede licencias o vende sus tecnologías u objetos de propiedad intelectual, los activos que no utiliza. En este apartado se describen los patrones de modelo de negocio de las empresas que utilizan el sistema de innovación abierta.

## PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN

Cerrada	Abierta
Los talentos de nuestro sector trabajan para nosotros.	Debemos trabajar tanto con talentos de la empresa como con talentos externos.
Para beneficiarnos del trabajo de investigación y desarrollo (I+D), debemos encargarnos del descubrimiento, el desarrollo y la provisión de valor.	El trabajo de I+D externo puede crear un valor notable; los procesos internos de I+D son necesarios para acreditar parte de este valor.
Si realizamos la mejor investigación del sector, ganaremos.	No tenemos que investigar para beneficiarnos de la investigación.
Si generamos la mayoría de las ideas del sector, o las mejores, ganaremos.	Si utilizamos las mejores ideas internas y externas, ganaremos.
Debemos controlar nuestro proceso de innovación para que la competencia no se beneficie de nuestras ideas.	Debemos rentabilizar el uso de nuestras innovaciones por parte de terceros, así como adquirir objetos de propiedad intelectual (PI) de terceros, siempre que vayan a favor de nuestros intereses.

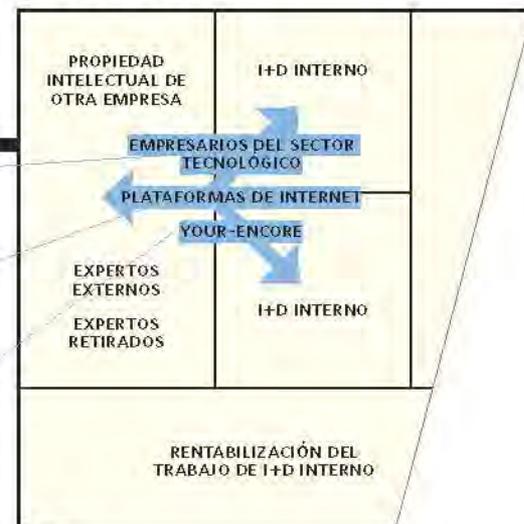
Fuente: Adaptado de Chesbrough, 2003 y Wikipedia, 2009.

# Procter & Gamble: conectar y desarrollar

En junio de 2000, en plena caída de la cotización de Procter & Gamble, A. G. Lafley (director de P&G durante muchos años) recibió una oferta para ocupar el cargo de director ejecutivo del gigante de los productos de consumo y decidió recuperar la innovación como motor de la empresa para renovarla. Sin embargo, en vez de aumentar el gasto en I+D, dio forma a una nueva cultura de innovación: una cultura que cambió el patrón de I+D centrado en la empresa por un proceso de I+D abierto. Uno de los puntos clave de esta cultura era la estrategia de «conectar y desarrollar», consistente en explotar el trabajo de investigación interno mediante socios externos. Lafley marcó el ambicioso objetivo de crear el 50 % de las innovaciones de P&G con socios externos, cuando en ese momento la cifra se acercaba más al 15 %. La empresa batió este objetivo en 2007. Mientras, la productividad de I+D se elevó al 85 %, a pesar de que el gasto en I+D era sólo algo superior al destinado cuando Lafley ocupó el puesto.

Procter & Gamble construyó tres puentes en el modelo de negocio para vincular las actividades de I+D y los recursos internos con el mundo exterior: empresarios del sector tecnológico, plataformas de internet y jubilados.

## De fuera adentro

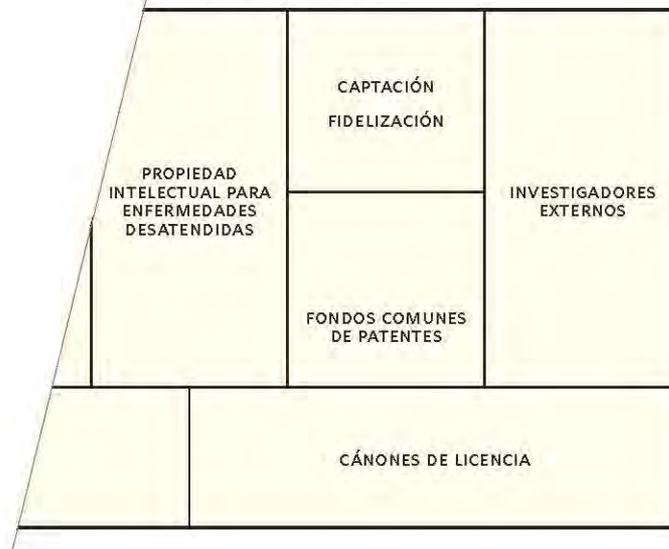


- 1 Los empresarios del sector tecnológico son expertos de las unidades empresariales de P&G que se relacionan constantemente con investigadores de universidades y otras empresas. También actúan como «cazadores» que exploran el mundo exterior en busca de soluciones para los retos internos de P&G.
- 2 Las plataformas de internet permiten a P&G entrar en contacto con expertos en solución de problemas de todo el mundo. En plataformas como InnoCentive (pág. 114), P&G puede exponer sus problemas de investigación a expertos de todo el mundo y los que responden ganan dinero cuando aportan una solución adecuada.
- 3 P&G solicita información a jubilados a través de YourEncore.com, una plataforma que la empresa abrió específicamente para utilizar como puente de innovación abierta con el mundo exterior.

# Fondos comunes de patentes de GlaxoSmithKline

Por lo general, el patrón de dentro afuera del modelo de innovación abierta se basa en la monetización de los activos internos que no se utilizan, sobre todo patentes y tecnología. Sin embargo, la estrategia de investigación de fondos comunes de patentes de GlaxoSmithKline tuvo una motivación un tanto diferente: el objetivo de la empresa era que los países más pobres del mundo tuviesen un acceso más fácil a los medicamentos y facilitar la investigación de enfermedades poco estudiadas. Esto se podía conseguir poniendo los derechos de propiedad intelectual pertinentes para el desarrollo de medicamentos en un fondo común de patentes para que otros investigadores pudiesen estudiarlos. Las farmacéuticas se centran principalmente en el desarrollo de medicamentos con una gran salida en el mercado, por lo que es habitual que la propiedad intelectual relacionada con enfermedades menos estudiadas esté destinada al olvido. Los fondos comunes de patentes reúnen la propiedad intelectual de diversos titulares y la hacen más accesible. De esta manera, el titular de una propiedad intelectual no obstaculiza los avances de I+D.

## De dentro afuera



*Las ideas, los trabajos de I+D y los objetos de propiedad intelectual relacionados con enfermedades de países pobres que no se utilizan tienen un valor considerable si se añaden a un fondo común de patentes.*

# El conector: InnoCentive

Las empresas que buscan la aportación de investigadores externos tienen que invertir grandes sumas para atraer a personas o empresas que tengan los conocimientos necesarios para solucionar sus problemas. A su vez, los investigadores que quieren aplicar sus conocimientos fuera de sus empresas también incurrir en costes derivados de la búsqueda de oportunidades interesantes. Aquí es donde la empresa InnoCentive vio una oportunidad.

InnoCentive pone en contacto a empresas que tienen problemas de investigación con investigadores de todo el mundo interesados en solucionar problemas que supongan un reto. Antes, InnoCentive formaba parte de la farmacéutica Eli Lilly, pero ahora es un intermediario independiente que presta sus servicios a organizaciones no lucrativas, organismos gubernamentales y empresas comerciales como Procter & Gamble, Solvay y la Rockefeller Foundation. Las empresas que publican sus retos de innovación en el sitio web de InnoCentive se conocen como *seekers* y ofrecen a los investigadores que proporcionen una solución adecuada premios en efectivo que van de los cinco

## InnoCentive



mil dólares al millón de dólares. Los expertos que intentan resolver los problemas se llaman *solvers*. La propuesta de valor de InnoCentive consiste en reunir y poner en contacto a las empresas y los expertos. Estas características también son habituales en el modelo de negocio de plataforma multilateral (pág. 76), pues las empresas con patrones de modelo de negocio abierto suelen recurrir a este tipo de plataformas para reducir los costes de búsqueda.

«El concepto de innovación abierta consiste, básicamente, en trabajar en un mundo lleno de conocimientos en el que no todos los talentos trabajan para la empresa, por lo que es recomendable buscarlos, ponerse en contacto con ellos y aprovechar sus capacidades.»

— *Henry Chesbrough*

*Director ejecutivo, Centro de innovación abierta  
Haas School of Business, UC Berkeley*

«Tras una larga tradición de trabajo interno, decidimos buscar innovaciones en todas las fuentes posibles, tanto dentro como fuera de la empresa.»

— *A.G. Lafley*

*Presidente y director ejecutivo, P&G*

«Nestlé sabe perfectamente que, para alcanzar su objetivo de crecimiento, debe ampliar sus capacidades internas y establecer muchas relaciones de asociación estratégica. La empresa ha abogado por la innovación abierta y ahora trabaja celosamente con socios estratégicos para colaborar en la creación de nuevas oportunidades de productos y mercados.»

— *Helmut Traitterl*

*Director del departamento de asociaciones de innovación,  
Nestlé*

# Patrón de fuera adentro

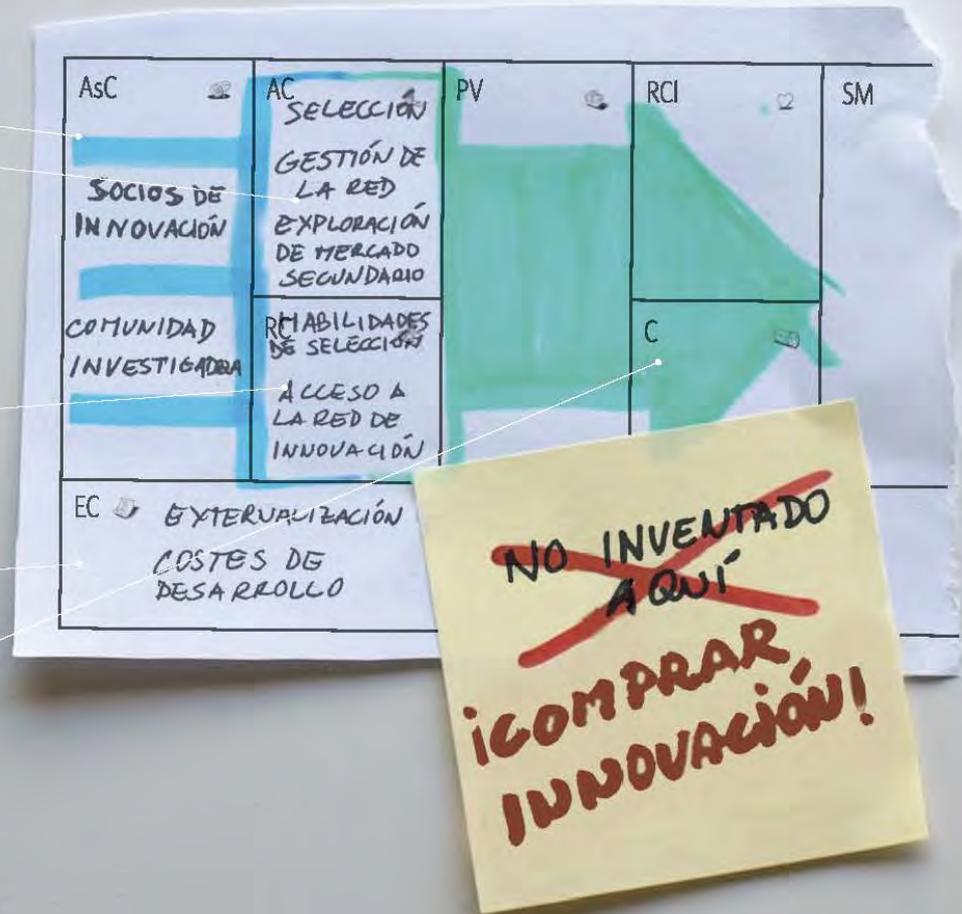
A veces, **EMPRESAS EXTERNAS** de sectores totalmente diferentes pueden ofrecer perspectivas, conocimientos, patentes o productos terminados de gran valor a los grupos internos de I+D.

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 exploren las ideas internas que no se utilizan, las empresas crean nuevas FUENTES DE INGRESOS «fáciles».

# Resumen: Patrones

## Desagregación de modelos de negocio

## La larga cola

<p><b>CONTEXTO (ANTES)</b></p>	<p>Un modelo integrado combina la gestión de infraestructuras, la innovación de productos y las relaciones con los clientes bajo un mismo techo.</p>	<p>La propuesta de valor se dirige únicamente a los clientes más rentables.</p>
<p><b>RETO</b></p>	<p>Los costes son muy elevados. Se mezclan varias culturas empresariales opuestas en una sola entidad, lo cual tiene como resultado renuncias no deseables.</p>	<p>La creación de propuestas de valor para segmentos de mercado poco rentables resulta demasiado cara.</p>
<p><b>SOLUCIÓN (DESPUÉS)</b></p>	<p>La empresa se divide en tres modelos independientes, aunque complementarios, que se ocupan de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de infraestructuras</li> <li>• Innovación de productos</li> <li>• Relaciones con clientes</li> </ul>	<p>La nueva propuesta de valor, o la propuesta adicional, se dirige a un amplio abanico de nichos de mercado que antes eran poco rentables y que, en conjunto, son rentables.</p>
<p><b>FUNDAMENTO</b></p>	<p>La mejora de las herramientas de gestión y TI permite separar y coordinar modelos de negocio diferentes con un coste inferior, eliminando así las renuncias no deseables.</p>	<p>La mejora de la gestión de operaciones y TI permite ofrecer propuestas de valor personalizadas a una extensa cartera de clientes nuevos con un coste bajo.</p>
<p><b>EJEMPLOS</b></p>	<p>Banca privada Empresas de telecomunicaciones móviles</p>	<p>Sector editorial (Lulu.com) LEGO</p>

**Plataformas multilaterales****GRATIS como modelo de negocio****Modelos de negocio abiertos**

<p>Una propuesta de valor para cada segmento de mercado.</p>	<p>Sólo se ofrece una propuesta de valor de coste y valor elevados a los clientes que pagan por el servicio o producto.</p>	<p>Los recursos de I+D y las actividades clave se concentran en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las ideas sólo se conciben internamente</li> <li>▪ Los resultados sólo se explotan internamente.</li> </ul>
<p>La empresa no capta clientes nuevos potenciales que estén interesados en unirse a la cartera de clientes actual de la empresa (por ejemplo, desarrolladores de videojuegos que quieren llegar a los usuarios de las consolas).</p>	<p>El elevado precio disuade a los clientes.</p>	<p>El proceso de I+D es caro y/o la productividad no es la adecuada.</p>
<p>Se añade una propuesta de valor que da acceso al segmento de mercado de una empresa (por ejemplo, un fabricante de videoconsolas que proporciona a los desarrolladores de software acceso a sus usuarios).</p>	<p>Se ofrecen varias propuestas de valor a diferentes segmentos de mercado con fuentes de ingresos diferentes, una de las cuales es gratuita (o muy barata).</p>	<p>Se recurre a socios externos para aprovechar los recursos y las actividades de I+D. Los recursos internos de I+D se convierten en una propuesta de valor y se ofrecen a los segmentos de mercado que estén interesados.</p>
<p>Un intermediario que explota una plataforma en dos o más segmentos de mercado añade fuentes de ingresos al modelo inicial.</p>	<p>Los segmentos de mercado que disfrutan de la propuesta gratuita están subvencionados por los clientes que pagan, que quieren atraer al mayor número posible de usuarios.</p>	<p>La adquisición de I+D a fuentes externas puede ser más económica y reducir el plazo de comercialización. Las innovaciones desaprovechadas pueden generar ingresos si se venden fuera de la empresa.</p>
<p>Google Consolas de videojuegos de Nintendo, Sony, Microsoft Apple iPod, iTunes, iPhone</p>	<p>Publicidad y periódicos Metro Flickr Código abierto Red Hat Skype (en vez de empresa de telecomunicaciones) Gillette Cuchilla y hojas de afeitar</p>	<p>Procter &amp; Gamble GlaxoSmithKline InnoCentive</p>