

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MASTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

TRABAJO FIN DE MASTER



TÍTULO:

**Modelos de Negocio en Internet: metodologías de generación de Modelos
de Negocio. Algunos ejemplos de éxito.**



U P C T

**FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A**

Alumno: José Luis Aznar Ros

Directora. Soledad M^a Martínez María Dolores

Julio 2014

RESUMEN / ABSTRACT

La aparición de Internet ha revolucionado la forma de entender los negocios, cualquier empresa podría ofrecer sus productos o servicios a nivel mundial a un coste relativamente bajo. Sin embargo ahora las empresas se enfrentan a un perfil de cliente diferente, más informado y con “costes de cambio” nulos, al que es complicado fidelizar. Además, aunque apenas existen barreras de acceso al mercado, las empresas se enfrentan a una fuerte competencia, con reducidos márgenes y con un exceso de oferta.

Teniendo en cuenta la dificultad que supone en la actualidad diseñar, planificar y ejecutar una “idea de negocio”, con ciertas garantías, debido a la crisis global e incertidumbre reinante en los mercados, este trabajo pretende servir de ayuda en la toma de decisiones dentro de un proceso de planificación emprendedora mostrando las distintas estructuras existentes, para facilitar el diseño de un modelo de negocio adecuado a la actividad que deseamos realizar.

The Internet has revolutionized the way we understand business, any company could offer their products or services worldwide without increasing their costs significantly. Nevertheless, nowadays firms are facing different customer profiles, not only because they are now much more informed and unfaithful, but it is easier and cheaper to find the same items or services on the Internet. Also, as there are non-existing market access barriers, it is very common to see strong competence, with limited profit margins, with such a excess supply and lots of companies closing down.

Taking into consideration the difficulty with designing, planning and implementing a business plan properly, because of the global crisis and uncertainty, this work tries to help on the decision taking process into enterprising initiatives by showing different possible structures, so we can design a suitable business model according to the type of the commercial activity we would like to set up.

PALABRAS CLAVE

Modelo de negocio, Canvas, Lean Startup, Lean Canvas, diseño, ventaja competitiva, propuesta de valor.

Índice

METODOLOGÍA	7
OBJETIVOS	7
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO.....	9
2. CLASIFICACIÓN	12
2.1. SEGÚN LA NATURALEZA DE LAS PARTES.....	12
2.2. EN FUNCIÓN DE SU PROYECCIÓN.....	15
2.3. EN FUNCIÓN DEL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN.....	15
2.4. EN FUNCIÓN DE SU PRESENCIA.....	16
2.5. CLASIFICACIÓN SEGÚN LA NATURALEZA DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	17
2.6. SEGÚN EL MODO DE GENERAR INGRESOS.....	20
2.7. EN BASE AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	27
2.8. EN BASE AL MODO DE GENERAR EL PRODUCTO O SERVICIO.....	28
3. METODOLOGÍAS PARA LA DEFINICIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO	31
3.1. EL MÉTODO CANVAS.....	31
3.2. EL MÉTODO LEAN STARTUP.....	42
3.3. EL MÉTODO LEAN CANVAS.....	57
4. ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO GENERAN INGRESOS LAS EMPRESAS EN INTERNET.	61
4.1. MODELOS BASADOS EN LA GENERACIÓN DE CONTENIDOS.....	62
4.2. EL COMERCIO ELECTRÓNICO: AMAZON.....	65
4.3. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS: SIMYO.....	66
4.4. EL OPEN-SOURCE: RED HAT.....	67
4.5. LA VENTA DE APP: WHATSAPP.....	69
4.6. LA VENTA DE PRODUCTOS VIRTUALES: FARMVILLE.....	71
4.7. LAS REDES SOCIALES: FACEBOOK.....	72
4.8. EL MODELO FREE: GOOGLE.....	74
4.9. EL EMAIL MARKETING: GROUPON.....	79
4.10. EL MODELO “CEBO Y ANZUELO”: NESPRESSO.....	80
5. CONCLUSIONES	85
6. BIBLIOGRAFÍA	87
7. DOCUMENTOS EN LA WEB	88

METODOLOGÍA

Empezaremos realizando una aproximación a la definición de “Modelo de Negocio” para posteriormente tratar de analizar y clasificar todos aquellos modelos que en la actualidad son empleados por las empresas que operan en Internet.

Una vez realizadas todas las clasificaciones posibles, plantearemos el estudio de las últimas metodologías utilizadas en la generación, diseño y planificación de modelos de negocio.

Por último se realizará un estudio de varios ejemplos prácticos, de empresas que gracias al modelo de negocio que han empleado han tenido éxito, profundizando en cuáles podrían ser los aspectos, o acciones que han contribuido a la diferenciación. Finalmente se estudiará también su evolución y posibles perspectivas.

A través del estudio de una serie de ejemplos de éxito pretendemos detectar posibles patrones, acciones y estrategias que pudieran ser extrapolables a escenarios similares y facilitar la toma de decisiones en relación con la forma de monetizar una “idea de negocio”.

OBJETIVOS

Al plantear la realización de este trabajo se han establecido como objetivos los siguientes:

1. Identificar todas aquellas actividades susceptibles de ser rentabilizadas en Internet.
2. Analizar los diferentes modelos de negocio empleados por las empresas en Internet.
3. Detectar la conveniencia y adecuación de los diferentes “modelos de negocio” detectados y los diferentes tipos actividad.
4. Realizar un estudio comparativo de las metodologías más valoradas en la actualidad de diseño, planificación y ejecución de una idea o proyecto de negocio. En la actualidad la mayoría de autores coinciden en destacar como más relevantes las siguientes metodologías: “Canvas”, “Lean Startup” y “Lean Canvas”.
5. Análisis de ejemplos de éxito de empresas en los que el modelo de negocio empleado haya sido decisivo.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han cobrado una gran importancia en la economía mundial en los últimos años. Un indicador claro es el hecho de que la Comisión Europea las reconoce como las responsables del 50% del incremento de la productividad total en Europa.

La economía tradicional que todos conocemos, ha perdido terreno frente a la economía digital que ha supuesto un importante avance y cambio en la forma

de entender la empresa y su relación con el mercado. En 1995¹ se habló por primera vez de Economía Digital entendida esta, como aquella en la que tienen un papel decisivo las TIC mediante la gestión eficiente de la información.

La Red de redes ha supuesto para las empresas la eliminación de barreras geográficas y la reconfiguración de la cadena de valor. La reducción de costes y el aumento de la oferta disponible, lo que ha permitido a los consumidores beneficiarse de una bajada significativa de precios.

En el segundo trimestre de 2013, el comercio electrónico en España alcanzó un volumen de negocio de 3.185,3 millones de euros, lo que supone un 20,6% más que en el mismo trimestre de 2012; con un total de 45,6 millones de operaciones². Sin embargo aunque estas cifras parezcan elevadas casi un 42% de las empresas no tienen aún presencia alguna en Internet³. En el mercado Español la compra de servicios constituye el principal motor del comercio electrónico fundamentalmente la compra de entradas para ocio, billetes de transporte, reservas de alojamiento y espectáculos, aunque sectores como moda, alimentación y electrónica ganan cada día más peso⁴. Países más desarrollados de la Unión Europea como Reino Unido, sirven como ejemplo y ponen de manifiesto el largo camino que España tiene aún por recorrer. Según un estudio realizado por IRMG⁵, Reino Unido registró durante el pasado 2013 un volumen de negocio por transacciones entre empresa y cliente final de 109.720 millones de euros, un 16 % más que en el ejercicio anterior, lo que supone un 21% del consumo minorista total del país.

A nivel mundial a 30 de Junio de 2012 se contabilizaban ya más de 2.400 millones de internautas, la utilización de Internet se ha incrementado un 567% sólo entre 2010 y 2012, con un índice de penetración en la población de un 34,3 %⁶. A nivel territorial lidera el ranking de usuarios Asia con un 44,8% seguido de Europa con un 21,5%, Norteamérica con un 11,4% y Sudamérica con un 10,6%.

Según datos publicados por la Agenda Digital para Europa de la Comisión Europea, España tiene una baja velocidad del acceso a internet y una especialmente baja tasa del uso de internet en lo que se refiere a la realización gestiones empresariales, de tan solo un 67%, una de las peores cifras en relación con Europa. El gobierno español sin embargo consciente de la importancia de las TIC y la Sociedad de la Información, como elemento impulsor de la recuperación y desarrollo de la economía ha adoptado en los últimos 16 años iniciativas tales como: INFO XXI, el Plan Avanza, la Agenda Digital para España

¹ El término "Economía Digital" fue acuñado por Don Tapscotts en su libro "The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence", donde destacaba la importancia de Internet en relación a la forma de entender y plantear los negocios.

² Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago (segundo trimestre 2013). Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), 2014.

³ Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española 2011 [en línea]. Ametic-Everis),. 2012.

⁴ Estudio B2C 2011. Observatorio Nacional para las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información. (ONTSI) 2012

⁵ UK's Industry Association for Online Retail (IRMG).

⁶ Internet Usage Statistics. Internet World Stats, 2012.

y el reciente Plan Avanza⁷ que pretende que el sector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información se convierta estratégicamente en el motor que impulse de otros sectores y contribuya a la recuperación económica del país.

1.1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

Factores como el aumento de la competencia, la mayor extensión geográfica de los mercados y las posibilidades que ofrecen las TIC, posibilitan la adopción de complicadas estructuras, en las que se concretan las estrategias empresariales (Porter, 1996).

Analizando la expresión “Modelo de Negocio” según el diccionario de la Real Academia Española⁸, el vocablo “Modelo” posee dos acepciones:

1. “Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.”

Y el vocablo “Negocio”:

2. Referido a aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.

Por tanto se puede definir “modelo de negocio” como un sistema complejo, digno de referencia y con una finalidad lucrativa.

Magretta, 2002, define de forma muy básica un modelo de negocio cómo “una historia que explica cómo funciona una empresa”. Este célebre consultor basándose en la filosofía de Drucker, 1954, establece:

“Un buen modelo de negocio es aquél que es capaz de responder a las siguientes preguntas: ¿Quién es nuestro potencial cliente y qué valora?, ¿Cómo ganaremos dinero con dicho negocio? Y ¿Cómo podemos aportar valor nuestros clientes a un coste razonable? (Magretta, 2002)... ”

A la hora de ejecutar la puesta en marcha de un proyecto empresarial, el diseño del modelo de negocio va a obligar a responder cuestiones fundamentales sobre las acciones que se pretenden llevar a cabo para lograr que los productos y servicios sean valiosos para los clientes y generen unos ingresos suficientes para sostener el proyecto y permitir su crecimiento.

“Las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, describir la

⁷ Plan Avanza2. 2009. Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información.

⁸ <http://www.rae.es/>

posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Chesbrough y Rosenbloom, 2001)... ”

Aunque el diseño del modelo de negocio no es lo único que garantiza el éxito de un proyecto, la mayoría de autores lo consideran como una fase decisiva a la hora de realizar la planificación del mismo, por lo que responder adecuadamente a una serie de preguntas ayudará a concretar las acciones a adoptar. En Chesbrough y Rosenbloom, 2001, se analizan las funciones de un modelo de negocio estableciendo finalmente las siguientes:

- **La articulación de la proposición de valor:** Va a responder a la pregunta: ¿Qué problema o necesidad del cliente tratará de atender mi negocio? Ante todo se debe tratar de cubrir una necesidad real, la única manera de comprender todo esto es ir más allá de lo que dice el cliente por lo que será preciso emplear los recursos disponibles para conseguir empatizar con él, escuchando activamente y observando sus hábitos de compra para extraer cuáles son sus necesidades reales.
- **Segmento de Mercado o Mercado objetivo.** ¿Quiénes son los clientes potenciales y cuáles sus características más importantes? Es imprescindible identificar el cliente objetivo y conocerlo a fondo, este punto está directamente interrelacionado con el anterior.
- **Cadena de valor.** Comprende todas las cuestiones relativas al modelo de organización a adoptar para suministrar el producto o servicio. ¿Cómo se conseguirá una diferenciación respecto a los competidores? Se trata planificar de forma minuciosa todos los detalles referidos a cómo se hace llegar el producto al cliente, ¿Por qué aunque se suministre el mismo producto que otros, se logra hacerlo de manera especial?
- **Estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios.** Se deben de establecer las fuentes de ingresos del negocio y la contribución que cada fuente realizará sobre el total de las ganancias. Para esto, es preciso planificar con exactitud: ¿Qué, cómo y cuándo, relativos a la obtención de ingresos?
- **La descripción de la posición de la empresa en la red de valor.** Consiste en cuantificar los costes de puesta en marcha y mantenimiento del negocio. Incluso la determinación de la conveniencia de subcontratar los servicios de un tercero para determinadas funciones.
- Por último **la formulación de la estrategia competitiva.** Es la característica que hace especial el producto o servicio que se comercializa, en relación con lo que ofrece la competencia.

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es un anteproyecto relativo a la estrategia de la empresa que se aplicará a todas las estructuras, procesos y sistemas (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)...”

Según estos autores nueve son los elementos a considerar en el momento de abordar el proceso de diseño de un modelo de negocio, por lo que será preciso analizar: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos⁹.

Shafer, Smith y Linder, 2005, analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

La primera vez que se hace referencia al término de modelo de negocio fue a principios del siglo XX cuando un empresario Estadounidense King Camp Gillette, dedicado a la venta de maquinillas de afeitar, en 1904 decidió vender sus maquinillas muy por debajo de su coste de producción y vender los recambios, es decir las cuchillas, a un precio muy superior a su coste de elaboración. De este modo además asegurarse una clientela fija, el margen procedente de la venta de la cuchilla, aseguraba la recuperación de la pérdida inicial y conducía a un beneficio a medio y largo plazo. Este brillante planteamiento marcó un antes y un después en el devenir de su compañía, y en poco tiempo la corporación tuvo ventas millonarias y logró posicionarse en el mercado mundial. Este modelo es conocido popularmente como “modelo de maquinillas de afeitar y cuchillas”, “modelo de cebo y anzuelo” o en inglés “*Razors and Blades*”. A pesar de su simplicidad, se sigue hoy día empleando por ejemplo la empresa Procter & Gamble¹⁰ en la comercialización de sus productos. Gillette¹¹ es un ejemplo claro de lo que supone innovar adoptando un modelo de negocio adecuado al producto o servicio que se quiere vender.

Otro ejemplo claro de éxito lo constituye *Apple Inc.* A través de su reproductor musical portátil iPod

¹² que en 2003 fue lanzado junto a la tienda virtual de música iTunes Store¹³, Apple Inc. revolucionó la forma de entender la compra, almacenamiento y utilización de la música, creando un nuevo mercado. La empresa que siempre se había caracterizado por el diseño de software y la fabricación de ordenadores gran calidad mediante un solo producto fue capaz en tan solo tres años de generar el 50% de los ingresos totales de Apple, e incrementar su valor neto de mercado, en 149 billones de dólares.

El éxito de Apple provino de la implantación de un modelo de negocio que combinaba hardware, software y servicio, y que convertía la tediosa descarga de música en algo sencillo, práctico y económico. Apple no hizo sino lo mismo que años antes Gillette con sus cuchillas de afeitar, solo que de manera inversa: en

¹⁰ <http://www.pg.com/>

¹¹ <http://www.gillette.com/>

¹² <https://www.apple.com/es/ipod/>

¹³ <http://store.apple.com/>

el caso de Apple la descarga de música a un precio relativamente bajo en la iTunes Store eran “las maquinillas”, o gancho y el dispositivo el anzuelo: El iPod que permitía el acceso al servicio de descarga, se comercializaba con un elevado margen de beneficio. Otro factor decisivo en la estrategia de Apple fue la perfecta integración de la iTunes Store en “Mac OS X”, el sistema operativo usado por Apple en sus computadoras, smartphones y tablets lo que supuso indirectamente un aumento de las ventas de estos equipos.

Internet ha supuesto una revolución del comercio, los modelos de negocio reflejan la gran variedad de estructuras que adoptan las empresas como consecuencia de las enormes oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación. Los modelos de negocio se convierten por tanto en elementos diferenciadores bajo los que se pueden analizar las empresas y la competencia entre ellas.

Desde siempre, en la economía tradicional, han sido decisivos casi en exclusiva factores como capital, ubicación geográfica y disponibilidad de mano de obra, sin embargo hoy en día las sociedades desarrolladas, con mercados globalizados, saturados de oferta en la que prácticamente todos los productos y servicios poseen sustitutivos perfectos no resulta fácil asegurarse la consecución del éxito en un proyecto. Aquí es dónde el modelo de negocio es el elemento generador de ventajas competitivas que conducen en definitiva a la diferenciación y al éxito. Por tanto es crucial analizar de dónde se parte, dónde se quiere llegar y todas y cada una de las acciones que se llevarán a cabo.

2. CLASIFICACIÓN

Para analizar los modelos de negocio más empleados en la actualidad se va a realizar una clasificación yendo de lo general a lo particular. Primeramente se atenderá a la identidad de las partes intervinientes, personas físicas, jurídicas, inversores, entes públicos, etc, para posteriormente clasificarlos según el tipo de actividad, modo en que se genera el producto o servicio, canal empleado, forma de rentabilizar, etc.

2.1. SEGÚN LA NATURALEZA DE LAS PARTES

Atendiendo a la naturaleza de los sujetos o partes intervinientes:

a) Modelo de negocio B2B

Se habla de modelo de negocio B2B, (Business to Business) o de empresa a empresa, cuando se pretende el establecimiento de relaciones entre dos o más compañías y ninguna de ellas es consumidor final del producto o servicio, por tanto el modelo puede ser empleado por cualquiera de los distintos integrantes de la cadena de valor: fabricantes, distribuidores y minoristas.

La relación que se establece puede ser de tres tipos:

- Vendedor en busca de comprador.
- Comprador en busca de proveedor.
- Intermediario buscando acuerdo entre comprador y vendedor.

Las transacciones B2B son las más importantes en Internet en cuanto a volumen de facturación, por ejemplo en España el 78,7% de las ventas totales efectuadas a través del comercio electrónico corresponden a transacciones B2B, frente al 18,8% que suponen las ventas entre empresas y consumidores finales (B2C)¹⁴.

Los portales B2B están encaminados al intercambio de productos y servicios entre empresas con la clara intención de reducir costes. Se trata de sitios web de en los que se ofrece un acceso restringido diferenciado a visitantes mediante un login¹⁵ y password¹⁶. Su empleo supone un modo de reducir costes en los procesos de compra, venta, facturación e intercambio de información. Ejemplos del buen diseño y funcionamiento de estos portales son los establecidos por empresas como General Motors¹⁷, Ford¹⁸ y El Corte Inglés¹⁹.

b) Modelo de negocio B2C

El modelo “Business to Consumer” o de la empresa al consumidor, es el utilizado con la clara intención de llegar al consumidor final, pretende el establecimiento de relaciones directamente entre el fabricante y cualquier intermediario integrante del canal de distribución y el cliente final. En España destacan por su popularidad: Amazon BuyVIP²⁰, Línea Directa Aseguradora²¹ y Vente Privee²².

c) Modelo de negocio B2I

El modelo “Business to Investor” o de la empresa al inversor, se concibe con la finalidad de atraer inversores hacia las empresas. Ejemplos de portales B2I los encontramos en MyCapital²³ y Plus500²⁴.

d) Modelo de negocio B2B2C

El modelo “Business to Business to Consumer” o de la empresa a la empresa al consumidor, se conoce también como “mercados diagonales”, es una mezcla entre el modelo B2B y B2C de manera que abarca toda la cadena de valor de un producto o servicio, en estos modelos una empresa vende un producto o servicio a otra que a su vez lo revende al consumidor final, habiendo antes incorporado al producto o servicio un valor añadido. La web de General Motors²⁵ por ejemplo además de ofrecer información y servicios al cliente final tiene también un acceso específico bajo contraseña para distribuidores.

¹⁴ La Sociedad en Red Informe Anual 2012. Secretaría de Estado de telecomunicaciones y para la sociedad de la Información. 2013.

¹⁵ Login, name o nombre de usuario: es el nombre que emplea un usuario para acceder a un determinado servicio..

¹⁶ En informática generalmente se emplea el vocablo anglosajón “password” para referirse a la contraseña o clave de acceso.

¹⁷ <http://www.gm.com/>

¹⁸ <http://www.ford.es/>

¹⁹ <http://www.elcorteingles.es/>

²⁰ <https://www.amazon.es>

²¹ <https://www.lineadirecta.com/>

²² <https://secure.es.vente-privee.com/>

²³ <https://www.mycapital.com/>

²⁴ <http://www.plus500.es/>

²⁵ <http://www.gm.com/>

e) Modelo de negocio C2C

Este modelo de negocio “customer to customer” o de consumidor a consumidor, es aquel destinado a fomentar el establecimiento de relaciones entre consumidores finales. Ejemplos claros de modelos de negocio C2C son todas las páginas dedicadas a compra-venta entre particulares, en España tienen una larga trayectoria y popularidad: Segundamano²⁶ y Mil Anuncios²⁷.

f) Modelo de negocio C2B

El modelo “consumer to business” o del cliente a la empresa, en este caso el cliente final es el interesado en establecer la relación con la empresa o empresas. Existen una gran cantidad de webs que se dedican a dicho negocio demandando generalmente ocio: noches de hotel, billetes de avión, paquetes vacacionales, etc. Ejemplos de C2B son páginas como Priceline²⁸, Expedia²⁹ y Orbitz³⁰.

g) Modelo de negocio B2E

El modelo “Business to Employee”, o de la empresa al empleado, es una variación del modelo B2C, en el que la empresa empleadora busca mantener y ampliar las relaciones con sus trabajadores. Un ejemplo de portal B2E es Educarm³¹ en el que los docentes públicos intercambian información y realizan trámites, con la Conserjería de Educación de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

h) Modelo de negocio B2G

El modelo “Business to Government” o de la empresa al gobierno, se emplea para fomentar el contacto entre empresas y la administración pública, mediante por ejemplo la agrupación de una oferta de servicios. Un ejemplo de portal B2G es la sede electrónica de la Agencia Tributaria Española³².

i) Modelo de negocio C2G y G2C

El modelo “Citizen to Government”, del ciudadano al gobierno o a la inversa, hace referencia al intercambio de información entre los ciudadanos y el Gobierno. A modo de ejemplo La Comunidad Autónoma de la Región de Murcia dispone de una página web donde los ciudadanos pueden realizar determinados trámites³³.

En la práctica lo más habitual es que las compañías empleen una combinación de varios modelos.

²⁶ <http://www.segundamano.es/>

²⁷ <http://www.milanuncios.com/>

²⁸ <http://www.priceline.com/>

²⁹ <http://www.expedia.es/>

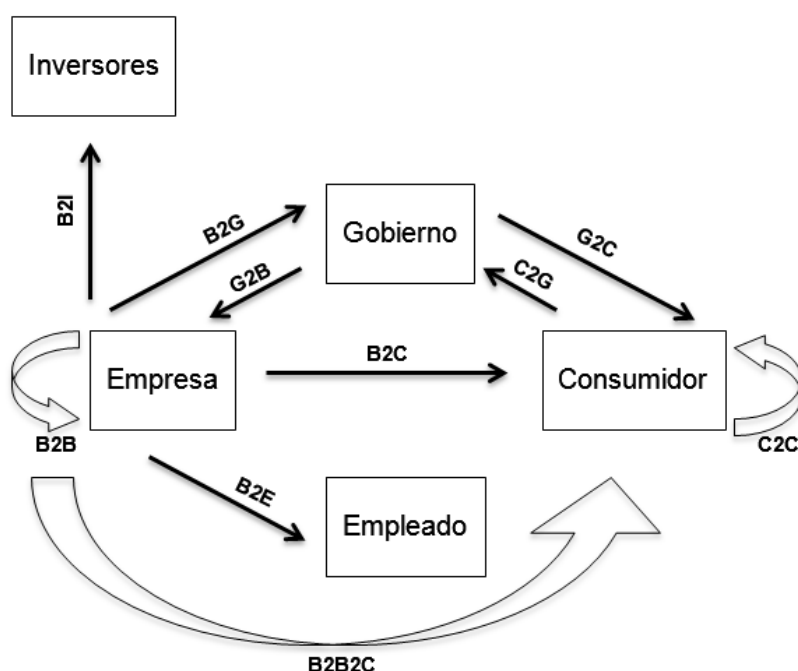
³⁰ <http://www.orbitz.com/>

³¹ <http://www.educarm.es/>

³² <http://www.agenciatributaria.es/>

³³ <http://www.carm.es/>

Grafico 1. Modelos de negocio según naturaleza de las partes intervinientes



Fuente: Elaboración Propia.

2.2. EN FUNCIÓN DE SU PROYECCIÓN

Otro factor a tener en cuenta en la elección del modelo y la ejecución de plan de negocio es su proyección geográfica, en función de la cual pueden ser locales, regionales, nacionales o globales.

2.3. EN FUNCIÓN DEL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN

En función de los objetivos planteados puede ser conveniente dirigirse al gran público de forma indiscriminada o segmentada, de manera que se puede hablar de:

a) Modelos de negocio Horizontales

Son aquellos que son muy abiertos, dirigidos a una gran variedad de públicos con características, preferencias y necesidades distintas. Este modelo puede resultar adecuado para dar a conocer a una empresa y posicionarla en el mercado. Ejemplos claros se encuentran en los portales que ofrecen gran variedad de servicios a sus visitantes, como noticias, deportes, boletines informativos vía email, servicios de correo electrónico gratuito para suscriptores, música, chat, foros, etc. Entre los más visitados se encuentran MSN España³⁴, Yahoo! España³⁵ y Terra³⁶.

³⁴ <http://es.msn.com/>

³⁵ <https://es.yahoo.com/>

³⁶ <http://www.terra.es/>

b) Modelos de negocio Verticales

En ocasiones en función del producto o servicio comercializado, resulta más adecuada la focalización hacia nichos de mercado, con necesidades, gustos y preferencias muy concretas. Ejemplo de portales de esta categoría son: Travelocity y Expedia, especializados en viajes, Microsoft Investor y The Street, para seguidores de la actualidad financiera y Canaljuridico, enfocado al mundo jurídico y asesoramiento legal.

2.4. EN FUNCIÓN DE SU PRESENCIA

Considerando si la empresa adicionalmente posee establecimientos permanentes en el mercado tradicional se puede hablar de:

a) Modelo de negocio “Click” o “Pure Players”

La palabra “Click” hace referencia al uso del ratón. Este modelo englobaría a aquellas empresas que operan exclusivamente de forma on-line, por lo que no ofrecen un trato cara a cara y toda la operativa se canaliza a través de Internet. Este modelo es el empleado por algunas de las más importantes tiendas virtuales, que operan en todo el mundo tales como Amazon³⁷ o Dell³⁸.

b) Modelo de negocio “Clicks” and “Bricks”

Este modelo de negocio es el que emplean las empresas que además de comercializar, sus productos y servicios por Internet lo hace mediante tiendas físicas, de ahí que se emplee el término “Bricks”, en inglés ladrillos, para indicar la existencia de un establecimiento permanente. En este caso todos o parte de los trámites comerciales pueden realizarse tanto en el entorno virtual como en el físico. Un claro ejemplo de empresa española que emplea este modelo es El Corte Inglés.

Existe cierto miedo por parte de las empresas que tradicionalmente han comercializado sus productos en el mercado tradicional a operar en los mercados digitales, ya que la distribución de un producto directamente del fabricante o mayorista al consumidor final, aunque permitiría al comprador beneficiarse de una rebaja importante en el precio de compra, la eliminación de intermediarios, y al fabricante o mayorista incrementar sus márgenes comerciales, podría influir negativamente en la imagen de la empresa dentro del canal de distribución, pudiendo comprometer incluso la evolución de la empresa a nivel global.

Los intermediarios y minoristas por lo general, no son partidarios de dedicar esfuerzos comerciales apoyando a aquellas marcas que pueden ser adquiridas Internet. Por otro lado según la política o estrategia de una empresa, en ocasiones es necesario controlar los precios de venta de los productos de una marca, para mantener su imagen y prestigio y controlar las transacciones que se realizan en Internet es muy complicado.

Por lo tanto, la venta de productos en Internet es una oportunidad de crecimiento a considerar, aunque sería preciso establecer una política de precios

³⁷ <http://www.amazon.es/>

³⁸ <http://www.dell.es/>

firme, de protección a intermediarios, para evitar que los distribuidores o minoristas en los mercados tradicionales consideren este hecho como una amenaza a sus intereses. A la dificultad de gestionar adecuadamente la comercialización de productos y servicios en los mercados digitales y tradicionales de forma simultánea se le denomina “conflicto de canal”. Una de las formas de optimizar dicha gestión sería mediante el establecimiento de políticas de precios diferentes en función del canal de distribución.

2.5. CLASIFICACIÓN SEGÚN LA NATURALEZA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Internet ofrece unas posibilidades infinitas a los emprendedores, sin embargo en la mayoría de los casos no basta con una tener una idea brillante o haber detectado una necesidad y disponer además de los recursos necesarios para crear un negocio y generar ingresos. El modelo de negocio debe ser consecuente con el tipo de producto y servicio que queremos vender y por supuesto con el público al que va dirigido. La complejidad y potencial del mercado en la Red provoca constantemente una la necesidad de innovación por lo que cada día aparecen nuevos modelos de negocio que son una combinación o reestructuración de los existentes.

A continuación se enumerarán los principales modelos de negocio que se emplean en Internet, realizando diversas clasificaciones en base a la naturaleza de los productos o servicios comercializados, al modo de generar ingresos, según el canal de distribución y en base al modo de generar el producto o servicio vendido.

a) Modelos de negocio basados en el “Comercio Electrónico”

Este modelo también conocido como “eCommerce” consiste en el comercio tradicional llevado a los mercados electrónicos, la compra-venta de bienes y servicios a través de Internet. Su volumen ha aumentado con motivo de la crisis actual y la consiguiente reducción de oferta disponible en el mercado tradicional. A través del comercio electrónico, en algunos sectores, se han reducido notablemente los gastos de almacenamiento y distribución, hecho que permite ofrecer a los mercados una amplia variedad de productos.

En 1909 el economista y sociólogo Vilfredo Pareto publicó los resultados de sus estudios sobre la distribución de la riqueza, observando que el 80% de la misma se encontraba concentrada en el 20% de la población. Como conclusión a dichos estudios enunció “la regla del 80-20” que hoy en día se emplea en los análisis de numerosas disciplinas (logística, control de calidad, ingeniería de software, redes informáticas, etc).

Pareto observó que la gente en su entorno se dividía naturalmente entre los “pocos de mucho” y los “muchos de poco”, dos grupos de proporciones aproximadas en 80:20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, poseía el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de algo.

En concreto, Pareto estudió la forma en la que la propiedad de la tierra se distribuía en Italia descubriendo que el 20% de los propietarios poseían el 80%

de las tierras, mientras que el restante 20% de los terrenos pertenecía al 80% de la población restante.

El principio de Pareto se aplica con éxito tanto en Economía como en Política donde una parte de la población que constituye el 20 % ostenta el 80 % del poder político y la riqueza, mientras que el otro 80 % de población, que Pareto denominó “las masas”, se repartía el 20 % restante. Así se puede decir que es como generalmente se reparten los recursos naturales, el poder político y la riqueza mundial.

La economía tradicional, fuertemente condicionada por costes de exposición, almacenamiento y distribución está centrada principalmente en los mercados masivos, basándose en lo que en economía se conoce como la regla del 80-20, según la cual un 20% de productos y consumidores, generan el 80% de los beneficios. Por lo que las empresas han de enfocarse a la producción masiva de dichos bienes, procurando reducir al máximo los costes de fabricación.

Las firmas dedicadas al comercio electrónico en la red, de mayor éxito, son aquellas que ofertan a sus clientes catálogos de productos y servicios enormes, cubriendo necesidades, gustos y preferencias muy variadas, plantean una estrategia dirigida a vender pocas unidades de muchos productos o servicios diferentes, aprovechando los numerosos “nichos de mercado”. La expresión “Long Tail” o “larga cola” ³⁹, acuñada por Chris Anderson en 2004 en un artículo de la revista Wired, hace referencia a la existencia de millones de consumidores que demandan pocas unidades de muchos productos diferentes: La rentabilidad resultante de satisfacer dicha demanda es tan alta como la obtenida de aplicar la regla del 80-20. Chris Anderson afirma que para ello se han de cumplir unas condiciones:

- Que los costes de distribución y almacenamiento sean bajos, como ocurre en la comercialización de contenidos digitales.
- Que se emplee un sistema de recomendación en base a las preferencias, para conducir a los clientes por la larga cola.
- Que se trabaje con márgenes de beneficio muy ajustados.
- Es preciso ofrecer una amplia variedad de productos y servicios, cuantos más mejor.

La teoría de la “Larga Cola” sostiene que los mercados tradicionales basados en las economías de escala, con producciones masivas de productos de éxito, están saturados de oferta y por tanto en decadencia. Los consumidores están más informados y son conscientes de la manipulación comercial a la que están siendo sometidos, por lo que buscan ante todo satisfacer sus propios gustos y preferencias rechazando los productos de moda. Estos consumidores, que forman el grupo del 80% establecido en el “Principio de Pareto”, forman la llamada “Larga Cola” que aunque demandan pocas unidades, lo hacen respecto a muchísimos productos diferentes, lo que los convierte en un mercado muy numeroso a tener en cuenta. Una de las principales tiendas de eCommerce en

³⁹ Anderson, C. The Long Tail. Wired, volumen (12.10), 2004.

la actualidad dedicada a la venta de libros y electrónica, Amazon⁴⁰, es un claro ejemplo del empleo de la teoría de la larga cola.

b) Modelo de negocio basado en la “Venta de Productos Virtuales”

Este modelo se emplea de forma muy habitual en los videojuegos sobre todo en aquellos diseñados especialmente para uso en redes sociales a través de smartphones y tablets. El uso de los juegos se fomenta mediante la interacción de los participantes en las redes sociales y aunque el juego en sí, o su versión básica generalmente puede ser descargado de forma gratuita, existe la posibilidad de adquirir mejoras o contenidos extras.

En FarmVille⁴¹ por ejemplo, el juego para redes sociales creado por la empresa Zynga⁴², los jugadores pueden comprar a través de la red social Facebook⁴³ productos y dinero virtual. Las compras de objetos virtuales se realizan a través de transacciones sencillas. Cada producto, espadas, armas o vida extra, tiene un precio en una moneda interna que, a su vez, cuesta una cantidad en dinero real, generalmente menos de un euro.

c) Modelos de negocio basados en la “Proyección Profesional”

Tom Peters, 1997, en el artículo “The Brand Called You”⁴⁴ fue el primer autor en definir formalmente la marca personal. Peters, afirma que la única manera de lograr diferenciarse como profesional en un mundo cada vez más competitivo es manejando nuestra carrera como las grandes empresas manejan las marcas de sus productos.

La Marca Personal, en inglés “Personal Branding” es un concepto basado en el desarrollo personal, según el cual las particulares aptitudes de una persona, en uno o varios campos, pueden ser explotadas de manera que se puede proyectar una imagen de uno mismo como si de una marca comercial se tratase. Las principales finalidades son:

- La consecución de un empleo.
- El ascenso profesional.
- Sobresalir en un determinado ámbito.

Por ello dicha imagen se elabora, transmite y protege, con ánimo de diferenciación para que contribuya a mejorar y fomentar relaciones sociales y profesionales. Este modelo trata de rentabilizar el conocimiento que una persona dispone sobre un campo o materia para obtener promoción y reconocimiento profesional. Como ejemplo de sitios web destinados a la proyección profesional podemos considerar la propia página web del escritor Tom Peters⁴⁵ y el blog de Javier Megías⁴⁶ dedicadas al análisis económico empresarial.

⁴⁰ <http://www.amazon.es/>

⁴¹ <https://company.zynga.com/>

⁴² <http://zynga.com/>

⁴³ <https://es-es.facebook.com/>

⁴⁴ Peters, Tom .The Brand Called You. Fast Company, 1997.

⁴⁵ <http://www.tompeters.com/>

⁴⁶ <http://javiermegias.com/>

Por ejemplo Javier Megías es experto en Startups, estrategias innovadoras y modelos de negocio, y tiene un blog especializado en estrategia empresarial, startups y modelos de negocio donde ofrece sus servicios profesionales. A través de sus publicaciones, atrae a segmentos de clientes objetivo. Este blog por su temática es un portal vertical que atrae visitas altamente segmentadas Megías⁴⁷ es además asesor de la Comisión Europea, consultor, docente, conferenciante y formador.

d) Modelo de negocio basado en la “Organización de Concursos”

La organización de concursos es otra modalidad de negocio explotada por la red, consiste en la organización de competiciones, en las que los visitantes muestren sus habilidades. Existen múltiples maneras de monetizar este modelo de negocio mediante publicidad, suscripción, email-marketing, etc. Sin embargo una alternativa muy interesante resulta de su combinación con el modelo basado en la intermediación y el crowdsourcing como ofrecen 12Designers⁴⁸ y adtriboo⁴⁹ a través de subastas de diseño, conectando a empresas demandantes con creativos publicitarios para el desarrollo de logos, tarjetas de visita, flyers, posters, adhesivos, etc.

e) Modelos de negocio basado en la generación de “Contenidos de Pago”

Este modelo de negocio es aquel ofrece contenidos audiovisuales a los usuarios. Por ejemplo en España el periódico El Mundo ha lanzado la aplicación Orbyt⁵⁰ para ofrecer periódicos y revistas en formato digital enriquecido con respecto al clásico formato papel, a cambio del pago de una suscripción. Indudablemente este medio de difusión de información supone una reducción notable de costes de fabricación y distribución, ya que estos van por cuenta del usuario que debe disponer de una tablet, un ordenador o un smartphone así como una conexión de acceso a Internet. Reducción de costes que hoy por hoy aún no se ha traducido en la disminución del precio de venta que ha de pagar el consumidor.

2.6. SEGÚN EL MODO DE GENERAR INGRESOS

Un aspecto fundamental a considerar al planificar el diseño y ejecución de una “idea de negocio” es determinar ¿Cómo se van a generar los ingresos?, las decisiones relativas al modo de obtenerlos afectarán al diseño del modelo en su conjunto, a la estructura de costes, a las necesidades de recursos, el tipo de canal o canales de distribución adecuados, los diferentes segmentos de clientes objetivo, etc. A continuación vamos a realizar una clasificación en base a los diferentes modos de generar ingresos.

a) Modelos de negocio basados en la “Publicidad”

Este modelo es el más antiguo de todos los empleados en Internet. Para conseguir que un sitio web sea interesante para los anunciantes es necesario que ofrezca unos servicios o contenidos atractivos y tenga un elevado tráfico.

⁴⁷ El blog de Javier Megías recibió en 2011 el “premio bitácoras” al mejor blog de negocios en castellano.

⁴⁸ <http://www.12designer.com/es/>

⁴⁹ <http://www.adtriboo.com/es>

⁵⁰ <http://quiosco.orbyt.es/>

La publicidad se realiza a través anuncios que generalmente enlazan con la página del anunciante.

Para el cálculo de los ingresos en la red se emplean diferentes fórmulas⁵¹:

- Cuota fija por patrocinio.
- Costo por mil (CPM) y pago por clic (PPC) o coste por clic.
- Coste por acción o adquisición (CPA).
- Coste por lead⁵² o guiar (CPL).

Con el sistema CPM el anunciante paga una tarifa por cada mil veces que se muestra el anuncio. Mientras que con el sistema de pago por clic o PPC el anunciante solamente paga, una cantidad de dinero establecida, por cada clic que los visitantes realizan sobre el anuncio. Cuando se emplean los sistemas CPM y PPC, en función del precio pagado, normalmente establecido mediante subasta, se consiguen las mejores ubicaciones.

La tendencia actual, por motivos de rentabilidad y características particulares del mercado, es emplear sobre todo el método de cálculo basado en el PPC. Este modelo basado en la explotación publicitaria es el mismo que se utiliza en la radio o en la televisión y es la principal fuente de ingresos de grandes portales como Yahoo!⁵³.

La publicidad en los sitios web está dada por los espacios publicitarios, estos espacios son ocupados por avisos publicitarios llamados "Banners" y "Botones":

- Un banner es una imagen que se ubica generalmente en la parte superior o inferior de las páginas, y existe gran variedad de tamaños.
- Los botones son imágenes que se ubican en las secciones laterales de las páginas web y su tamaño más común es de 120 x 60 píxeles.

Cada sitio o página web tiene una "*carga publicitaria*" es decir, la cantidad y ubicación de los banners y botones que se dedican a espacios publicitarios.

Para una mejor comprensión y análisis del cálculo de ingresos por publicidad vamos a poner ejemplo:

Una página web ha vendido un el 100% de su carga publicitaria, es decir del total de espacios publicitarios disponibles.

En nuestro ejemplo la página posee dos banner y dos botones al primer pantallazo. Al total de ingresos susceptibles de ser recibidos, en concepto de

⁵¹ López, C. Modelos de negocio en Internet. Generación de ingresos a través de la publicidad. GestioPolis. Enero 2001.

⁵² Un "lead" es un concepto empleado en Marketing para definir una acción concreta, que se desea que realice un cliente objetivo o potencial. En ocasiones las campañas de Marketing se presupuestan mediante un "precio por lead", cost per lead o coste por guiar, es decir la empresa contratante pagará un precio establecido de antemano por cada acción que se consiga que hagan los usuarios que ven la publicidad, con independencia del número de veces que se visualice el anuncio. En este sistema lo que importa es el número de usuarios que realizan la acción que se haya establecido como lead, que puede consistir por ejemplo en rellenar un formulario, enviar un correo electrónico, registrarse como usuario, etc.

⁵³ <https://es.yahoo.com/>

publicidad, por los espacios disponibles en una página web se les denomina “carga publicitaria”.

Las agencias publicitarias generalmente cobran una comisión (porcentaje) sobre el importe total de la venta de espacios publicitarios, en este caso la empresa de publicidad cobra una comisión del 25%. Por lo tanto los ingresos mensuales por publicidad se calcularían de la siguiente forma:

La tabla 1 recoge los ingresos de cada banner y botón y la comisión que cobra la agencia de publicidad.

Tabla 1. Ejemplo cálculo ingresos por publicidad

Número de visitas mensuales que recibe la página	500.000
Ingresos de banner superior	20 €
Ingresos de banner inferior	15 €
Ingresos botón superior	6 €
Ingresos botón inferior	4 €
Comisión de la agencia de publicidad	25%

Fuente: Elaboración propia.

Si la página web recibe 500.000 visitas mensuales o “page views” y la página contiene dos banners y dos botones (carga publicitaria total), el rendimiento CPM de la página se calcularía de la siguiente manera:

$$\text{CPM} = (500.000 \times (20 + 15 + 6 + 4)) / 1.000 = 22.500 \text{ €}$$

El CPM es la tarifa que abona el anunciante por cada 1000 veces que aparece el anuncio, es decir 45€ por el número de visitas dividido entre 1.000.

$$\text{CPM} = (\text{N}^\circ \text{ Visitas Mensuales} \times \text{Carga Publicitaria}) / 1000$$

22.500 € sería el total de ingresos por publicidad, pero de este importe habría que descontar un 25% que sería la comisión de la agencia. Por tanto:

$$22.500 \text{ €} \times (75 / 100) = 16.875 \text{ €}$$

El coste por acción o CPA es muy similar al coste por lead o CPL, en ambos casos el cliente ha de visualizar la publicidad e interactuar con ella, visitando un enlace, rellenando un formulario, etc. Sin embargo en el CPA el anunciante sólo abonará una comisión el caso de que esa interacción del cliente con el producto o servicio concluya en venta.

b) Modelos de negocio basados en la “Intermediación”

Los modelos de negocio basados en la intermediación tienen como finalidad poner en contacto a compradores y vendedores de productos y servicios a cambio de comisiones. Dentro de este modelo podemos distinguir los “programas de afiliación” mediante los cuales las empresas vendedoras de productos o servicios buscan a intermediarios o “afiliados”. Los afiliados por lo general son empresas que buscan la rentabilización de sus páginas web a través de la venta de productos de un tercero, mediante el cobro de comisiones por venta realizada. Dentro de este modelo se pueden existir varios tipos de intermediación en función de la oferta y la demanda:

- B2C
- B2B
- C2C
- Grupos de Compra que son la unión de diferentes clientes con una misma necesidad para comprar en volumen, y por consiguiente poseer un mayor poder de negociación sobre el vendedor.
- Subastas, normales e inversas. Las subastas inversas son un caso especial de subastas en las que son los compradores los que muestran interés por adquirir un artículo concreto, presentando una solicitud detallada de oferta, para que aquellos vendedores que lo deseen puedan acudir a la subasta. En estas subastas normalmente gana aquel vendedor que ofrece un precio más bajo. Algunas de las páginas más importantes que emplean el modelo basado en la intermediación mediante subastas son Ebay⁵⁴ y MercadoLibre⁵⁵.

c) Modelos de negocio “Free” y “Premium”

Antes de analizar el funcionamiento del modelo basado en servicios “Premium” hemos de hablar del modelo de negocio conocido como “Free”, es decir gratis, del que deriva. Este modelo consiste en ofrecer sin coste alguno unos servicios con un alto valor añadido, para generar tráfico con el que financiarse mediante la publicidad. En Internet está de moda la “cultura de lo gratuito”, y aunque a priori puede parecer complicado que dando algo gratis se puede llegar a ganar dinero, a día de hoy las empresas más rentables en la Red son precisamente éstas que ofrecen servicios con un alto valor añadido a coste cero.

Para ser conscientes de las posibilidades que ofrece Internet se va a plantear un supuesto: Se desea adquirir un artículo cualquiera y para ello, se consulta la web, en unos pocos minutos se dispone de manera totalmente gratuita toda la información relativa al producto, para ello se ha empleado un navegador web, un buscador, un comparador de precios, una página de recogida de opiniones, una guía telefónica on-line e incluso una indicación detallada del recorrido más corto a realizar para llegar al establecimiento. Además dicho artículo está disponible en varias tiendas virtuales donde se podría adquirir con su consiguiente entrega a domicilio, en un plazo de tiempo que no excede de 24 a 72 horas sin recargo adicional.

⁵⁴ <http://www.ebay.es/>

⁵⁵ <http://www.mercadolibre.com/>

Todas estas páginas que ofrecen de forma totalmente gratuita información, servicios o aplicaciones, son gestionadas por empresas que por lo general obtienen unos elevados beneficios. Los servicios que Google proporciona son gratuitos, y casi nadie los utilizaría si hubiera que pagar por ellos.

Como decía, Milton Friedman⁵⁶, decía que *“no existen almuerzos gratis”*.

Este afamado economista, era partidario del conocido refrán de *“Nadie regala nada”* o *“Nadie da algo por nada”*, desconfiando de la posibilidad que algo careciera de precio, sin embargo no consideró la posibilidad de que existiera un mercado en el que los costes derivados del almacenamiento, procesamiento y comunicación, tenderían y se convertirían finalmente en cero.

Chris Anderson en la contraportada de su libro titulado *“Gratis el futuro de un precio radical”* afirma que *“El futuro está en el negocio de lo gratuito. Una tendencia radical, que requiere un absoluto cambio de mentalidad: regalando es posible hacer dinero. Google, Facebook o Wikipedia ofrecen excelentes ejemplos. El entorno virtual, donde los costes tienden inevitablemente a cero, marca esta nueva evolución del mercado. En cuanto un producto, bien o servicio pasan a ser software se vuelve gratuito. Por el contrario, en el entorno virtual poner precio se paga caro: si cobras, pasas a un segundo plano.”*

Básicamente, Anderson analiza una práctica muy común: distribuir un producto a un precio por debajo de su coste para fomentar el consumo de otro producto complementario e indispensable, porque se consume conjuntamente con el primero, con un margen mayor, que cubre la pérdida generada en la venta del primero. Con la reducción de los costes producidos alrededor de las nuevas tecnologías este tipo de estrategia es cada vez más frecuente.

La teoría económica señala que cuando un mercado es competitivo los precios caen hasta el nivel de su coste marginal⁵⁷. Con la ayuda de las nuevas tecnologías los costes se reducen constantemente, alcanzando niveles cercanos a cero lo que provoca que la proliferación de productos gratuitos sea viable y en cierto modo hasta inevitable.

De acuerdo con Anderson la economía de lo gratuito se basa en un sistema en el que participan hasta tres agentes. Uno de ellos ofrece productos sin coste al segundo y el tercero está dispuesto a invertir el dinero necesario para sostener el mercado. Utilizando como ejemplo la radio y la televisión: las emisoras ofrecen programaciones gratuitas a sus audiencias porque existen terceros dispuestos a insertar publicidad. La **“Economía de lo Gratis”** puede ser desglosada en varias categorías: Freemium, publicidad, subsidios cruzados, costo marginal cero e intercambio de labor. Vamos a desglosar cada una de ellas.

⁵⁶ Premio Nobel de Economía por sus logros en los campos de análisis de consumo, historia y teoría monetaria, y por su demostración de la complejidad de la política de estabilización.

⁵⁷ Recordamos que el costo marginal se define como la variación en el coste total, ante el aumento de una unidad en la cantidad producida, es decir, es el coste de producir una unidad adicional.

1. Freemium

El modelo de negocio Freemium fue popularizado por el capitalista Fred Wilson en 2006, a través de su blog. Jarid Lukin, uno de sus lectores, acuñó el término "*Freemium*" y Wilson lo adoptó como nombre de este modelo comercial.

"Ofrezca su servicio en forma gratuita, posiblemente apoyado por publicidad pero tal vez no, adquiera a muchos clientes gracias al boca a boca, a través de recomendaciones y referidos, marketing de buscadores, etc., y luego ofrezca servicios pagados de valor añadido o una versión potenciada de su servicio a su base de clientes. (Fred Wilson, 2006)..."

El modelo "Freemium", o "Free + Premium", es una evolución del modelo "Free" que consiste en ofrecer a los llamados "Freeloaders" o "Clientes Free", la posibilidad de acceso por un precio razonable o suscripción, a una funcionalidad, servicio o contenido adicional o extra sobre el servicio básico, conocido como servicio "Premium". Este modelo guarda cierto parecido con la teoría de la "Larga Cola", según la cual es mejor cobrar poco a muchos, que mucho a unos pocos, porque un pequeño porcentaje sobre un número muy grande es una gran cantidad de ingreso al final. Este modelo sólo tiene sentido si se es capaz de llegar a tener millones de usuarios, ya que como norma general solamente un máximo de un 2% de los usuarios pasan a ser finalmente "Premium".

2. Publicidad

Los modelos basados en la publicidad, ofrecen contenidos, servicios y software gratis para todos. Afamados periódicos como El New York Times y El País, han liberado el acceso a sus hemerotecas y sus publicaciones diarias, una vez que han comprobado que el hecho de cobrar por el acceso a las mismas únicamente provocaba la reducción de su posicionamiento y cuota de mercado. Por lo que cuanto más se expongan sus contenidos a la mirada del lector, mayores serán los ingresos a obtener por publicidad. La prensa, la televisión y la radio son un claro ejemplo de los también llamados **mercados de las tres partes**.

3. Subsidios Cruzados

El concepto de "**Subsidios Cruzados**" implica regalar o vender por debajo de coste un producto o servicio para impulsar las ventas de otro, por ejemplo los grandes almacenes Wal-Mart, en América ofrecen los últimos lanzamientos en DVD por debajo de coste, para atraer miles de clientes a su establecimiento, confiando en que estos comprarán otros artículos o también las empresas de telefonía móvil que regalan terminales móviles a cambio de contratos de permanencia.

4. Coste Marginal Cero

Económicamente se define como el coste de producir una unidad adicional. En los mercados digitales los costes de gestión y distribución de productos o servicios, es decir de contenidos digitales, música, videos, libros, software, etc, son despreciables o cero.

5. Intercambio de labor

Con este término Anderson hace referencia al hecho de que el acto de usar el servicio crea algo de valor, aportando información que permita mejorar el servicio o creando información que pueda ser útil para cualquier otro uso. Un claro ejemplo es Google que ofrece infinidad de productos y servicios virtuales gratuitos: Buscador, servidor de correo electrónico, servicios de localización geográfica, etc, a cambio de obtener información sobre hábitos y preferencias de los usuarios, que rentabiliza a través de sus herramientas de publicidad como AdWords y AdSense que analizaremos más adelante.

d) Modelos de negocio basados en “SaaS”

SaaS es la abreviatura de “Software as a Service” o software como servicio, es una variante del modelo basado en servicios Premium. Generalmente va dirigido a empresas y consiste en el cobro de una cuota por el uso de una aplicación o software. Dicha aplicación se hospeda además en los servidores de la empresa comercializadora, lo que permite una gestión descentralizada del servicio. Un ejemplo puede ser la empresa “Sage SaaS”⁵⁸ que dispone de una plataforma on-line Sage SaaS Win que permite a empresas y despachos profesionales la gestión integral de todas las áreas de negocio, contabilidad, liquidación de impuestos, incluido el depósito de “Cuentas Anuales”, nóminas, presupuestos, backups, etc.

e) Modelo de negocio basado en la venta de “Marcas Blancas”

En este modelo de negocio, en inglés “Freewhite” o “marca blanca”, la empresa desarrolladora o fabricante de un servicio lo ofrece para su reventa a uno o varios distribuidores, que decidirán la política de precios y lo comercializarán bajo su propia marca. De esta forma el esfuerzo económico de desarrollo y evolución lo soporta el fabricante propietario de la tecnología y funcionalidad. Se consigue con esta fórmula un gran ahorro en los costes de desarrollo y evolución del servicio. El propietario de la marca blanca, en estrecha colaboración con el fabricante, puede centrar todos sus esfuerzos en la captación y fidelización de clientes. De esta manera se consigue el poder comercializar servicios muy competitivos a un bajo coste de cara al cliente final. Tose Software, es un claro ejemplo en el mercado tradicional del concepto de “marca blanca”, ya que se dedica a desarrollar videojuegos para otros. En su larga lista de clientes se encuentran los más grandes como Nintendo, Sega o Electronic Arts. Aun habiendo creado más de mil videojuegos tan populares como Dragon Ball Z o Resident Evil, es prácticamente una desconocida para el gran público.

En internet es muy común emplear servicios en la modalidad de “marca blanca” para crear nuevos sitios web en base a modelos de éxito contrastado. Por ejemplo, Minijuegos⁵⁹ crea nuevos servicios usando aplicaciones de marca blanca de una web de colorear dibujos, una red social de contactos y una web de torneos online. Aprovecha la popularidad de su web para ofrecer servicios adicionales a sus clientes. De esta manera aprovechan el desarrollo de productos procedentes de terceros que son especialistas en la materia, lo que es ventajoso para ambos, porque mientras que uno se centra en la promoción y

⁵⁸ <https://www.sagesaas.es/>

⁵⁹ <http://www.minijuegos.com/>

venta del producto, el otro se dedica exclusivamente al desarrollo y mantenimiento del mismo, lo que supone un ahorro para ambos.

f) Modelos de negocio basados en “Pequeños Pagos”.

El sistema basado en pequeños pagos o micropagos, consiste en ofrecer el acceso servicios, contenidos o aplicaciones, a cambio de cantidades ínfimas de dinero, para lo que generalmente se emplea el envío de mensajes SMS, PayPal⁶⁰, etc. Como ejemplo podemos citar a Softonic⁶¹, empresa de venta y distribución de software que ofrece a aquellos que lo deseen, un servicio para la descarga de Freeware⁶² y Shareware⁶³, más rápido y seguro.

g) Modelo de negocio basado en “Aportaciones Voluntarias”

Algunos productos o servicios se ofrecen de forma gratuita, aunque se insta al usuario a realizar una aportación voluntaria de dinero o donación. La diferencia con el anterior modelo también reside en que el usuario puede usar el producto y/o servicio sin necesidad de abonar absolutamente nada por este concepto. Wikipedia⁶⁴, enciclopedia libre on-line creada por y para sus visitantes con más de ocho millones de artículos en 253 idiomas, con más de un millón de usuarios registrados, es el mejor ejemplo de cómo un proyecto puede sobrevivir gracias a donativos de sus usuarios.

2.7. EN BASE AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

A continuación realizaremos una clasificación de los modelos de negocio atendiendo al canal de distribución empleado.

a) Modelos de negocio basados en el “Email-Marketing”

El Email Marketing consiste en la realización de campañas de Marketing a través del uso del correo electrónico. La información relativa a gustos, preferencias y necesidades de potenciales clientes en la red es muy valiosa de cara a un correcto diseño y ejecución de las campañas de promoción, por lo que muchos servicios ofrecidos en la Red de forma gratuita van encaminados en exclusiva a obtener dicha información de sus visitantes, para su posterior utilización o reventa.

Los “Blogs” y “Foros” en la mayoría de los casos requieren de un registro por parte del visitante para proveer el acceso, participación y descarga de contenidos, ya que durante el proceso de registro se suele solicitar a los interesados además de su email, edad, localización geográfica, etc. completar un cuestionario donde se desgranar aún más las preferencias del usuario. En

⁶⁰ <https://www.paypal.com/>

⁶¹ <http://www.softonic.com/>

⁶² El término “freeware” hace referencia un tipo de software que se distribuye sin coste, para su uso por tiempo ilimitado, es una variante gratuita del sistema de distribución denominado “shareware”, en la que se pretende que el posible usuario pruebe el producto durante un periodo de tiempo limitado para que en el caso de que éste le satisfaga acabe comprándolo. Con la adquisición de dicho software el usuario, generalmente accede a una versión completa del mismo con toda la funcionalidad, ya que las versiones freeware suelen tener una limitación en cuanto a funcionalidad de uso.

⁶³ “Shareware” es una modalidad de distribución de software, en la que el usuario puede evaluar de forma gratuita el producto, pero con limitaciones con respecto al tiempo de uso, forma de uso o capacidad final del producto. Al igual que ocurre con el “freeware” el objetivo es lograr la venta de la aplicación.

⁶⁴ <http://es.wikipedia.org/>

España son muy populares Forocoches⁶⁵, Meristation⁶⁶, Elotrolado⁶⁷ y Mediavida⁶⁸ y en Latinoamérica Taringa⁶⁹ y Argentinawarez⁷⁰. Por lo general estos sitios web atraen públicos muy segmentados, lo que los convierten en una fuente de información muy valiosa de cara a la reventa y la promoción comercial.

b) Modelo de negocio basado en “Canales Empresariales”

Los modelos de negocio basados en Canales Empresariales fomentan el empleo de las TIC en el ámbito empresarial, ofreciendo servicios de asesoramiento, formación e información. YouTube⁷¹ ofrece una opción para la creación de canales con una marca propia, algunos de ellos son promocionales y otros son informativos. Estos vídeos pueden ser compartidos a nivel global, pudiéndose incluir además un enlace web a una página de destino.

2.8. EN BASE AL MODO DE GENERAR EL PRODUCTO O SERVICIO

Por último efectuaremos una clasificación de los modelos de negocio existentes teniendo en cuenta el modo de generar el producto o servicio comercializado.

a) Modelo de negocio basado en el “Crowdsourcing”

El término “Crowdsourcing” fue acuñado por Jeff Howe⁷² en el año 2006 en la revista Wired. Etimológicamente, “crowd” se traduce como *multitud* y “sourcing” se traduce como *abastecimiento*, es abastecimiento de la multitud. Howe argumenta que el crowdsourcing es hacer que un trabajo que normalmente es realizado por un empleado, se externalice a un grupo indefinido y generalmente grande de personas mediante una llamada abierta. Los modelos de negocio basados en el crowdsourcing consisten en fomentar la elaboración de tareas o resolución de problemas por parte de los miembros de la comunidad de internet a través de grupos de trabajo auto-organizados y participativos. La pretensión última de esta filosofía conseguir que los más capacitados lleven a cabo las tareas, solucionando los problemas que se puedan plantear y contribuyan aportando ideas originales y relevantes. Un ejemplo claro de las grandes posibilidades que puede albergar este modelo es la página web de Carlos Jean⁷³ donde se fomenta la participación popular para la creación de temas musicales.

b) Modelo de negocio “Open Source”

El software libre y de código abierto también conocido como “FOSS o FLOSS”, siglas de los términos anglosajones “free and open source software”, software gratis con código fuente abierto, es un software que se encuentra licenciado de forma particular para que los usuarios pueden estudiar, modificar y mejorar su diseño mediante la plena disponibilidad de su código fuente. El

⁶⁵ <http://www.forocoches.com/>

⁶⁶ <http://www.meristation.com/>

⁶⁷ <http://www.elotrolado.net/>

⁶⁸ <http://www.mediavida.com/>

⁶⁹ <http://www.taringa.net/>

⁷⁰ <http://www.argentinawarez.com/>

⁷¹ <http://www.youtube.com/>

⁷² <http://www.crowdsourcing.com/>

⁷³ <http://carlosjean.tv/>

sistema operativo Linux, creado por Linus Torvalds⁷⁴ en 1991, fue el primer software, creado a través de esta filosofía.

Otro claro ejemplo del desarrollo Open Source lo constituyó la liberación del código del navegador de Netscape, siendo este el primer caso en que una gran empresa del sector informático, tomaba la decisión de liberar el código uno de sus productos, para competir con el Internet Explorer de Microsoft. La liberación de Netscape finalmente concluyó en la creación de Mozilla, que si bien no ha logrado recuperar la enorme cuota de mercado que alcanzó inicialmente Netscape, técnicamente es tan bueno como sus más cercanos competidores y es empleado en la actualidad por millones de usuarios. La decisión adoptada por Netscape de liberar el código de su navegador ha sentado precedente y desde entonces los fabricantes de software son conscientes de las enormes posibilidades que ofrece la liberación de código como estrategia de innovación de productos.

Las tablas 2 y 3 muestran un resumen de las diferentes clasificaciones realizadas entre actividad, modelos de negocio y naturaleza de los intervinientes, recogidos en este epígrafe.

Tabla 2. Adecuación de actividad a diferentes modelos de negocio

Modelo de Negocio	Servicios	Software	Productos	Contenidos
Comercio electrónico	✓	✓	✓	✓
Venta de productos virtuales	✓	✓	✗	✓
Proyección profesional	✓	✓	✓	✓
Contenidos de pago	✓	✓	✗	✓
Publicidad	✓	✓	✓	✓
Intermediación	✓	✓	✓	✓
Free	✓	✓	✗	✓
Premium	✓	✓	✗	✓
Software as a service (SaaS)	✓	✓	✓	✗
Marcas blancas	✓	✓	✗	✓
Pequeños pagos	✓	✓	✗	✓
Aportaciones voluntarias	✓	✓	✗	✓
Email-Marketing	✓	✓	✓	✓
Canales empresariales	✓	✓	✓	✓
Crowdsourcing	✓	✓	✓	✓
Open Source	✓	✓	✗	✓

Fuente: Elaboración propia.

⁷⁴ Linus Torvalds estudiante de la Universidad de Helsinki creó Linux en 1991. Desde entonces, millones de usuarios de todo el mundo poseen este sistema gratuito y miles de ellos contribuyen a su continuo desarrollo aportando ideas, programas, información sobre fallos del sistema, ayudas, tutoriales, etc. Actualmente Linux alimenta los teléfonos móviles Android y está en la base de las plataformas tecnológicas de gigantes de Internet como Google, Amazon, Twitter o Facebook. También es el sistema operativo que funciona en la mayoría de los superordenadores, entre otros. Linus Torvalds, creador del kernel del sistema operativo Linux, ha ganado el 'Nobel' de tecnología, galardón que concede cada dos años la Academia tecnológica de Finlandia.

Tabla 3. Modelo de negocio, actividad y la naturaleza de los intervinientes

Modelo de Negocio	B2B	B2C	B2I	B2B2C	C2C	C2B	B2E	B2G	C2G/ G2C
Comercio electrónico	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Venta de productos virtuales	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Proyección profesional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Contenidos de pago	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Publicidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Intermediación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Free	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Premium	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Software as a service (SaaS)	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗
Marcas blancas	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗
Pequeños pagos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Aportaciones voluntarias	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Email-Marketing	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗
Canales empresariales	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Crowdsourcing	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Open Source	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4 recoge las conclusiones extraídas una vez realizada la clasificación de los modelos de negocio detectados en Internet en base al modo de generar ingresos.

Tabla 4. Modelos de Negocio: aspectos clave

Modelo de negocio	Ejemplo	Aspectos clave.
Aportaciones voluntarias	Wikipedia	No está muy clara su rentabilidad, lo ideal es combinarlo con otros modelos de negocio como la publicidad.
Canales empresariales	YouTube	Es un modelo en constante desarrollo y crecimiento que generalmente se combina con los modelos Free, Premium, intermediación y publicidad.
Comercio Electrónico	Amazon	Priman: precio, plazo de entrega y seguridad de la transacción. Vender pocas unidades de muchas referencias. (Teoría de la Larga Cola). Ventas Cruzadas: recomendación de productos.
Crowdsourcing	Fiat	Permite el aprovechamiento del saber y altruismo colectivo. Este modelo es idóneo en procesos de innovación y desarrollo de productos.
Email-Marketing	Groupon	En términos de Marketing segmentación es sinónimo de éxito. Es un modo de promoción económico que puede conducir a buenos resultados si se plantea adecuadamente la campaña y los segmentos objetivo.
Free	Google	Es preciso generar servicios de mucha calidad y valor añadido, dada la gran cantidad de alternativas que se ofrecen en la red.
Contenidos de pago	Orbyt	Para que funcione, los contenidos han de ser difíciles de elaborar y obtener. Suele combinarse con publicidad.

Intermediación	Segunda mano	Este es uno de los modelos más explotados en combinación con otros.
Marcas Blancas	Mini Juegos	Permite la separación entre fabricación y desarrollo y la comercialización: El fabricante se centra en el desarrollo y mantenimiento del producto y el intermediario en la distribución.
Open Source	Red Hat	Se rentabiliza mediante personalización y mantenimiento del producto. Se consiguen de forma rápida y gratuita productos de elevadas prestaciones. Las grandes empresas lo emplean en sus sistemas informáticos por su potencia y fiabilidad.
Pequeños pagos	Softonic	No está muy clara su rentabilidad, lo ideal es combinarlo con otros modelos de negocio como la publicidad.
Proyección profesional	El Blog de Javier Megias	Se emplea para conseguir una proyección profesional. Realmente se basa en la generación de contenidos. Muy recomendable su combinación con la publicidad.
Premium	Dropbox	Este modelo solo es rentable si se consiguen millones de usuarios, porque por término medio sólo un 2% de los usuarios "Free" están dispuestos a convertirse en "Premium".
Productos Virtuales	Facebook	Supone la venta de un servicio a modo de producto que no tiene coste alguno para el vendedor. Alta rentabilidad, modelo en crecimiento.
Publicidad	Google	Es preciso que la página posea y mantenga millones de visitas. La mayoría de modelos de negocio pueden reforzar la obtención de ingresos mediante la publicidad.
SaaS	Sage-Saas	Permite la rentabilización de infraestructuras informáticas y recursos humanos. Servicios de alto valor añadido a un precio muy competitivo. Es la tendencia futura para la comercialización de software.

Fuente: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍAS PARA LA DEFINICIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

El diseño del modelo de negocio constituye la base para la planificación y la adopción de estrategias a la hora de diseñar y llevar a cabo una idea de negocio. En la actualidad son tres las metodologías más empleadas para la generación de modelos de negocio, aunque la tercera y más reciente (Lean Canvas) es una mezcla adaptada de las dos primeras: El Método Canvas de Alexander Osterwalder y el Lean Startup de Eric Ries.

3.1. EL MÉTODO CANVAS

Según sus propios autores al inicio de su libro "Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores" su método es:

"Una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que quieran desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)..."

Este libro , pretende de manera sencilla poner a nuestra disposición un manual simple y normalizado de consulta para diseñar, analizar y describir modelos de negocio.El libro divide el proceso de definición e implantación de un modelo de negocio en cinco grandes apartados:

1. Lienzo
2. Patrones
3. Diseño
4. Estrategia
5. Proceso

Siguiendo este manual vamos a explicar las fases propuestas⁷⁵:

1. El Lienzo Canvas: los nueve módulos

El denominado Lienzo es una representación esquemática y normalizada de lo que sus autores consideran las cuatro áreas principales de un negocio:

- Clientela
- Oferta
- Infraestructura necesaria
- Viabilidad económica

Para su concreción y análisis, dichas áreas son divididas a su vez en nueve módulos:

- a) Segmento o segmentos de mercado a los que dirigirse.
- b) Propuesta de valor ofrecida.
- c) Canales de distribución y venta que son el eslabón entre la propuesta de valor y los clientes.
- d) Relaciones mantenidas con los clientes.
- e) Fuentes de ingreso que ofrecerá el proyecto.
- f) Recursos clave, entendidos como los activos necesarios para la puesta en marcha y ejecución del proyecto.
- g) Actividades clave.
- h) Asociaciones clave
- i) Estructura de costes.

a) MÓDULO A: Los segmentos de mercado

Es fundamental determinar el perfil del cliente al que se pretende llegar, gustos, preferencias, necesidades, hábitos, nivel de renta, etc. Los clientes rentables son la fuente de ingresos por tanto habrán de ser analizados en detalle, como ineludible paso previo en el proceso de diseño del proyecto.

“Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes

⁷⁵ El manual, fruto de la elaboración de la tesis doctoral por parte de Osterwalder, es una meticulosa recopilación, de las tendencias más relevantes en materia de planificación emprendedora, de la última década.

(rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- a) Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.*
- b) Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.*
- c) Requieren un tipo de relación diferente.*
- d) Su índice de rentabilidad es muy diferente.*
- e) Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)..."*

b) MÓDULO 2: La propuesta de valor

La propuesta de valor es el elemento diferenciador que provoca que un cliente se incline hacia un producto o servicio. Es aquel factor o ventaja que marca la diferencia y que por un motivo u otro hace más interesante la oferta propuesta en relación a la competencia. Esta propuesta de valor puede estar basada en relación al producto o servicio ofrecido: El diseño, la funcionalidad, un precio inferior al de la competencia, seguridad en la realización de la transacción, etc.

c) MÓDULO 3: Los canales de distribución

Las decisiones relativas a los canales de distribución que se van a utilizar para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes es en la mayoría de las ocasiones decisiva. Se debe analizar en profundidad cómo y cuál va a ser el canal o canales de distribución que se emplearán, no se debe olvidar que este engloba actividades tales como:

- El proceso de información o promoción del producto o servicio.
- El proceso de venta en sí.
- La entrega o reparto al cliente.
- El servicio post-venta, que atienda al cliente, tanto durante el periodo de garantía si existiera, como a posteriori.

Es de suma importancia controlar en detalle toda la operativa relacionada con canal de distribución empleado y especialmente en los casos en los que determinadas fases del mismo sean subcontratadas a uno o varios terceros, que actúen en nombre de la empresa, para procurar en todo caso al cliente una experiencia positiva en la transacción.

d) MÓDULO 4: Las relaciones con los clientes

En este módulo se trata de definir el tipo de relación que se va a establecer con los clientes y cómo se va a llevar a cabo. Según Osterwalder tres son los tipos de relaciones que se pueden dar entre la empresa y su clientela:

1. Captación de clientes.
2. Estimulación de clientes
3. Fidelización.

La empresa, según su nivel de desarrollo o intereses en un momento concreto, puede desplegar uno de estos tipos de relación o varios a la vez.

e) MÓDULO 5: Las fuentes de ingreso

Este módulo se refiere al análisis y concreción de los flujos de ingreso que se pretenden obtener. Estos ingresos pueden proceder de una o varias fuentes:

- Venta
- Compra-venta
- Contratos de suscripción
- Comisiones procedentes de la intermediación en la compra-venta de un producto o servicio
- Préstamos
- Alquiler
- Leasing
- etc...

f) MÓDULO 6: Los recursos clave

“Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)...”

g) MÓDULO 7: Las actividades clave

Al igual que es preciso disponer de unos recursos clave que sustenten todo el proyecto, el concepto de recursos clave está directamente relacionado con los cinco primeros módulos.

Las actividades clave comprenderían todas aquellas actuaciones que la compañía debe realizar para hacer llegar la propuesta de valor al segmento o segmentos deseados, mediante el canal o canales elegidos, según el tipo de relaciones establecidas con los clientes, con la intención de procurar los ingresos necesarios para el sostenimiento del modelo. Osterwalder establece que existen tres tipos de actividades clave:

- Producción
- Resolución de problemas
- Basadas en la gestión, mantenimiento y promoción de una plataforma o red

h) MÓDULO 8: Las asociaciones clave

Este módulo está directamente relacionado con los módulos de recursos y actividades clave. La necesidad de alcanzar asociaciones clave con aquellas compañías proveedoras de los recursos necesarios se justifica por la necesidad

de reducir el riesgo y la incertidumbre. En ocasiones estas asociaciones pueden establecerse entre empresas competidoras o incluso con otras que operen en sectores diferentes, con la intención de crear otros negocios paralelos.

Ejemplos claros de asociaciones clave podrían ser los contratos comerciales de distribución de un producto o servicio en exclusiva, franquicias, la asociación a través de grupos de compra para obtener materias primas o productos a precios inferiores, etc. En el sector del transporte en España por ejemplo, las diferentes empresas transportistas tienen acuerdos entre si para hacer frente a posibles siniestros en sus flotas de camiones.

i) MÓDULO 9: La estructura de costes

Una vez analizados en profundidad los anteriores módulos, es preciso determinar la estructura de costes óptima para hacer frente a la puesta en marcha del modelo proyectado. Osterwalder establece que son factibles en función de los objetivos de la empresa, estructuras de costes:

- Orientadas al coste
- Orientadas al valor

En función de la propuesta de valor, recursos, segmento o segmentos objetivo convendrá adoptar una u otra. Las aerolíneas de bajo coste como Ryanair o Vueling son claros ejemplos de modelo de negocio enfocados a minimizar los costes, realizando vuelos cortos donde no es obligatorio servir comidas a los pasajeros, unificando los modelos de aviones empleados para reducir los gastos de mantenimiento y aprovechando al máximo la capacidad de los aviones tal vez minusvalorando el confort de los pasajeros.

2. Los Cinco Patrones del Método Canvas

Osterwalder en su intento de simplificar la tarea de diseño de modelos de negocio habla de patrones, que consisten en realizar una agrupación de modelos con una estructura similar y características comunes.

“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 (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)...”

“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 (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)...”

A continuación se explicarán con profundidad cada uno de ellos:

a) PATRÓN 1: Desagregación de modelos de negocio

El concepto de “*empresa desagregada*”, o en inglés “*Unbundling Corporation*”, fue introducido por Hagel y Singer en 1999, según estos autores “*En una compañía conviven tres diferentes tipos de negocios, cada uno de ellos con un rol diferente con diferentes imperativos económicos, competitivos e incluso culturales*”.

Osterwalder al describir el patrón número uno, basándose en Hagel y Singer establece 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 renunciaciones no deseadas (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)...”

Hagel y Singer (1999), citan como claro ejemplo de empresa desagregada a Amazon⁷⁶ porque se ha centrado en tanto las relaciones con los clientes, como en la gestión de infraestructuras. El enfoque en las relaciones con sus clientes se muestra en su gestión de la información mediante la política innovadora de recomendación de productos. Amazon recomienda libros y CDs a sus clientes en base al historial de compras previas a través de su sistema denominado “1-Click Program” que almacena información detallada de todas y cada una de las transacciones realizadas.

Al mismo tiempo Amazon ha construido una poderosa infraestructura para el procesado y entrega de pedidos on-line, de manera que es capaz de vender libros y CD's con plazos de entrega muy bajos sin la necesidad de mantener elevados stocks de producto. Los pedidos, conforme son recibidos, se envían directamente a la editorial o distribuidor que los remite a Amazon para su rápida redistribución. Además, está construyendo una amplísima red de afiliados, a través de la cual cualquiera puede convertirse en revendedor para Amazon, desde grandes portales como Yahoo! hasta pequeñas páginas personales.

b) PATRÓN 2: La larga cola

Los modelos de negocio basados en la “larga cola”, definida por Chris Anderson y que ya ha sido definida anteriormente en el punto 2.5 apartado a), modelos basados en el comercio electrónico, en la clasificación realizada en base a la naturaleza del producto o servicio, del presente trabajo.

Para Osterwalder este constituye el segundo patrón a considerar:

“El principio de los modelos de negocio de larga cola (long tail) es vender menos cantidad de más artículos, 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

⁷⁶ <http://www.amazon.es/>

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 (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)...

c) PATRÓN 3: Plataformas multilaterales

Hagiu (2006), define los “**mercados de dos o más lados**”, en inglés “Two or Multi-Sided Markets” como aquellos en los una empresa mediadora genera un valor económico para dos o más grupos de clientes que se encuentran directamente relacionados entre sí, porque cada uno valora la presencia o intervención del otro en dicho mercado. Este modelo de mercado difiere de los tradicionales denominados de un solo lado o parte, porque entre sus posibles diferentes tipos de clientes, no existe interrelación.

El ejemplo más claro de mercado de dos lados lo constituyen los “Dating Clubs”, o clubs donde se reúnen solteros para encontrar pareja y las tarjetas de crédito (Dinner’s Club, American Express, Visa, etc). Una o varias partes recibe el servicio de forma gratuita o por un precio inferior al de mercado o subvencionado. La empresa que media entre las partes puede ofrecer un precio, por debajo coste o incluso gratis para alguno de ellos para fomentar su participación, ya que la interrelación entre las partes aumenta en la medida que mayor es el número de miembros en cada uno de los grupos. En el caso de las tarjetas de crédito, las comisiones por su uso las abonan los establecimientos, en el caso de los “Dating Club” son las mujeres son las que no pagan por ejemplo la entrada al local para garantizar así un aforo.

Otro ejemplo es el mercado de las videoconsolas en el que los fabricantes las venden a sus usuarios por debajo de coste para posicionarlas en el mercado, de esta manera las empresas desarrolladoras de software crean muchos videojuegos para ellas y pagan elevadas gratificaciones a las empresas fabricantes del hardware. Aunque la consola se vende por debajo de coste, los videojuegos se venden muy por encima de su coste de producción, con lo cual todas las partes obtienen un valor o beneficio como fruto de su interacción.

Google ofrece muchos servicios de un enorme valor añadido de forma gratuita a los usuarios de Internet, a cambio de la obtención de información acerca de ellos: gustos, hábitos, preferencias, etc, que posteriormente monetiza mediante la publicidad.

d) PATRÓN 4: El modelo Free

Josh Kopelman⁷⁷ introdujo la expresión “**Penny Gap**”, o “**brecha del penique**”, refiriéndose a que muchos emprendedores caen en el error de considerar que la demanda posee una relación lineal perfectamente elástica con

⁷⁷ Josh Kopelman es Director Ejecutivo de First Round Capital, que es una empresa de capital riesgo especializada en dar asesorar, apoyar y promover la fundación y desarrollo de empresas tecnológicas.

Las “empresas de capital riesgo”, actúan como un inversor financiando a empresas desde casi su gestación, a veces, no sólo contribuyen con dinero, sino con contactos, ayuda especializada, saber hacer o “know how”, etc. Cuando apuestan por algo su objetivo es que triunfe para posteriormente vender su parte y recuperar la inversión inicial. Y una buena forma de recuperar el capital y vender rápidamente la participación en la empresa en la que se invirtió, es sacarla a bolsa.

respecto a la variable precio, o lo que es lo mismo, cuanto más bajo es el precio al que un producto o servicio se ofrece al mercado, mayor será su demanda.

La diferencia entre la demanda de un producto o servicio que es ofrecido gratis y otro que tan solo cueste un penique, es un abismo, ya que el hecho de tener que pagar alguna cantidad de dinero, por pequeña que sea, provocará la pérdida de interés hacia el mismo por parte del consumidor ya que en la actualidad se ofrecen multitud de servicios, de análogas características, en Internet.

Por otro lado han de ser tenidas en cuenta de las posibilidades que ofrece esta modalidad de negocio. Un producto o servicio por el simple hecho de ser gratis, es muy deseado, y se podría distribuir con un coste mínimo o nulo, en un corto espacio de tiempo, teniendo en cuenta la dificultad que en ocasiones supone darlo a conocer al principio.

La elasticidad de la demanda, también conocida como elasticidad-precio de la demanda, es un concepto que en economía se utiliza para medir la sensibilidad o capacidad de respuesta de un producto a un cambio en su precio. Puede ser definida como la variación porcentual en la cantidad demandada, dividido por la variación porcentual en el precio.

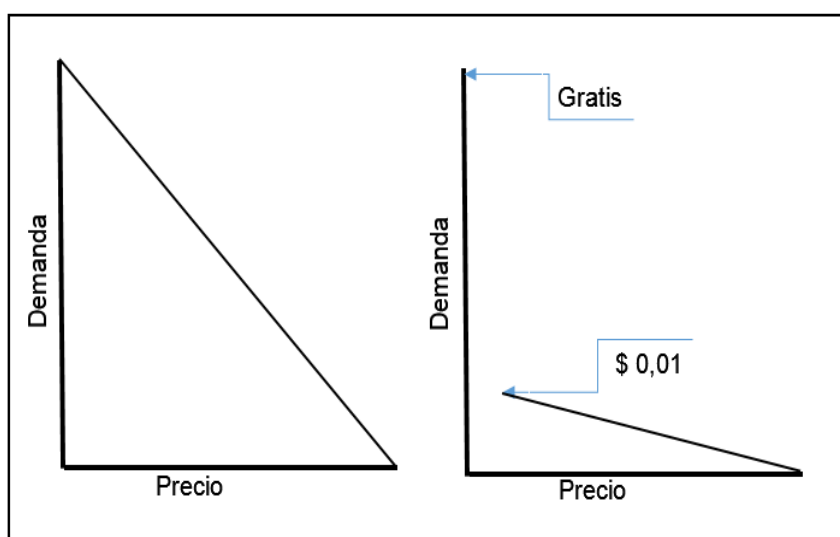
Cournot (1850), estableció que la cantidad demandada de un bien, “ceteris paribus”⁷⁸, está en función de su precio por lo que un precio inferior supondrá mayor demanda. Alfred Marshall (1890), analizó esta relación inversa entre precio y cantidad demandada, llegando a la conclusión de que cuanto más horizontal es la curva de demanda, mayor es su elasticidad mientras que las curvas de demanda próximas a una recta vertical, reflejarán inelasticidad de la demanda frente a la variable precio.

La elasticidad de la demanda, en la ya mencionada “Brecha del Penique”, puede ser expresada gráficamente a través de una simplificación de curvas de demanda, como se muestra en el gráfico número 2.

En el gráfico , la gráfica de la izquierda representa la relación lineal entre la demanda y el precio que muchos emprendedores asumen, aunque esto nunca se cumple realmente, por otro lado la gráfica de la derecha refleja la respuesta de la demanda ante un artículo que es “gratis” y otro que cuesta tan solo un penique.

⁷⁸ “ceteris paribus” es una locución latina que se traduce literalmente como “siendo las demás cosas igual” y que se parafrasea en español como “permaneciendo el resto constante”, por lo que en economía se emplea para referirse a la invariabilidad de una o varias variables independientes, es decir para indicar que una o varias variables permanecen constantes.

Gráfico 2. La relación precio-demanda. “La Brecha del Penique”



Fuente : Elaboración propia.

Osterwalder compartiendo los postulados de Kopelman y Chris Anderson afirma:

“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 (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)...”

Dentro del patrón *gratis* se encuentran enmarcados los modelos basados en publicidad, el modelo “freemium” y el modelo “open-source” o código fuente abierto que ya hemos explicado en el epígrafe anterior.

e) PATRÓN 5: Los modelos de negocio abiertos

“Los términos “modelo de negocio abierto”⁷⁹ e “innovación abierta”⁸⁰, 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

⁷⁹ Chesbrough, H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press, 2006.

⁸⁰ Chesbrough, H. The Era of Open Innovation. MIT Sloan Management Review. 15 de Abril de 2003,

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 ventures⁸¹ o spin-offs (empresas segregadas) – para rentabilizarlos y distingue entre innovación de fuera adentro (outside-in) e innovación de dentro afuera (inside-out) (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005)...

Los modelos de negocio abiertos hacen referencia a una nueva filosofía empleada por las empresas en la forma de llevar a cabo la innovación. Tradicionalmente las empresas han empleado recursos propios, tanto humanos, como materiales o económicos para financiar las actividades encaminadas a la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos. La expansión e implantación de las tecnologías de la información y de la comunicación permite que el conocimiento pueda ser compartido y empleado de manera eficiente. Las principales virtudes del empleo de este enfoque son las siguientes:

- Aunar esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos, soportando menores costes y evitando el derroche de recursos.
- Obtener productos de mayor calidad que satisfagan plenamente los gustos y necesidades de los consumidores.
- Maximizar el aprovechamiento y rentabilidad de la actividades de investigación y desarrollo a través de su explotación mediante la venta o cesión de patentes a terceros.

Esta forma de afrontar la innovación tecnológica puede ser entendida tanto desde la empresa hacia el exterior, mediante la venta de patentes, derechos de uso, etc, como de afuera de la empresa hacia adentro, aprovechando el talento colectivo, poniendo en valor proyectos desarrollados por terceros.

Algunos modelos de negocio de los analizados hasta ahora: La organización de concursos o el crowdsourcing son perfectos para atraer hacia la empresa la innovación y como ejemplo de ellos podemos indicar el caso de la firma automovilística Fiat que fabricó el modelo MIO, íntegramente diseñado por la “comunidad virtual”⁸² bajo licencia “Creative Commons”. Casi 17.000

⁸¹ Una “Joint Venture” es una agrupación temporal de empresas, que generalmente suscriben un contrato o convenio de colaboración, unión temporal de empresas (UTE) o incluso una sociedad independiente participada por ambas, con la intención de aunar esfuerzos y recursos, materiales e inmateriales, para así poder acometer el suministro de bienes o prestación de servicios, que por sí solas individualmente no serían capaces de acometer por falta de financiación, dimensión, tecnología, conocimientos y especialización. La finalidad básica para formar un joint venture es el unir conocimiento, aptitudes y recursos, para alcanzar complicados objetivos en el medio y largo plazo, compartiendo a su vez las ganancias y los posibles riesgos.

⁸² La idea de “comunidad virtual” surgió en 1988 con la aparición de Internet. La primera comunidad virtual nace en los años 90 gracias al nacimiento de la World Wide Web y la generalización de herramientas como el correo electrónico, los chats y la mensajería instantánea. Hasta ese momento, su uso estaba limitado al ámbito científico y a los expertos en informática. Los usuarios civiles, sin acceso a Internet, implementaron y popularizaron el uso del BBS o “Bulletin Board System” o Sistema de Tablón de Anuncios, los BBS permitían entablar conversaciones, publicar comentarios, intercambiar archivos, etc. Hoy en día, las comunidades virtuales son una herramienta muy útil desde un punto de vista empresarial, ya que permiten a las organizaciones mejorar su dinámica de trabajo interno, las relaciones con sus clientes, incrementar su eficiencia y reducir costes. En cuanto a su función social, las comunidades virtuales se han

participantes proporcionaron más de 11.000 ideas a través de una plataforma web específicamente desarrollada para la ocasión, con la intención de conseguir un coche a gusto del consumidor.

3. Estrategias del Método Canvas

El modelo Canvas mediante el lienzo de diseño distingue nueve módulos o áreas a tener en cuenta. Los patrones suponen la identificación y análisis de una serie de modelos de negocio que, por si solos o combinados, son explotados en la actualidad con frecuencia y éxito.

Una vez se ha diseñado el lienzo Canvas, es preciso analizar aspectos tales como: la situación del sector, quiénes son los principales competidores y por qué, cuáles son las nuevas tendencias, qué innovaciones tecnológicas pueden llegar a condicionar el proyecto, etc.

Para ello se analizan las cuatro grandes áreas determinantes del entorno: Fuerza del mercado, fuerza de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas.

a) Fuerzas del mercado

Con el análisis de esta área del entorno, se pretende conocer qué impulsa y transforma el mercado, los diferentes segmentos que lo componen, su capacidad, evolución, grado de emergencia, expectativas y fase de desarrollo, los costes de cambio de los clientes a la competencia y cómo conseguir márgenes de beneficio mayores.

b) Fuerza de la industria

Afrontar el análisis de la fuerza de la industria, supone dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Cuáles son los principales competidores y cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Existen sustitutivos perfectos y cuáles lo son de los productos o servicios que se pretenden comercializar? ¿Quiénes son los principales proveedores y quiénes los de la competencia? ¿Cuáles son los principales inversores dentro del sector?

c) Tendencias clave

Las tendencias clave se relacionan con los avances tecnológicos, las normas o legislación correspondiente y las tendencias socioculturales y socioeconómicas del mercado.

d) Fuerzas macroeconómicas

En este apartado se trata de realizar una valoración de las condiciones globales del mercado donde se pretende operar: expectativas y evolución del mismo, precios de las materias primas, disponibilidad de recursos humanos, posibilidades de financiación, legislación vigente, qué canales de distribución estarían disponibles y su funcionamiento, etc.

convertido en un lugar en el que el individuo puede desarrollarse y relacionarse con los demás, actuando así como un instrumento de socialización y de esparcimiento.

3.2. EL MÉTODO LEAN STARTUP

En contraposición a la metodología Lean Canvas, Eric Ries un ingeniero informático estadounidense, que basándose en su experiencia emprendedora plantea una filosofía totalmente diferente a la hora de acometer y ejecutar una idea o proyecto de negocio. Ries da un nuevo enfoque sobre cómo crear una nueva empresa, “*Just do it*” o “sólo hazlo” es su lema, defendiendo una concepción muy alejada de los estrictos postulados de las teorías de la Administración y Dirección de Empresas contemporánea.

“Los emprendedores están en todas partes. No tienes que trabajar en un garaje para estar en una startup. El concepto de espíritu emprendedor incluye a todo aquel que trabaje dentro de mi definición de startup: una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema. Esto significa que los emprendedores están en todas partes y que el enfoque del método Lean Startup puede funcionar con empresas de cualquier tamaño, incluso en compañías muy grandes, de cualquier sector o actividad. El espíritu emprendedor es Management (Ries, 2012)...”

Partiendo de la hipótesis de que la economía mundial y sus mercados están sometidos a una elevada incertidumbre. La realización de minuciosas planificaciones y previsiones, diseño de productos, estrategias, planificación financiera, etc, sólo son útiles en entornos en los que existe un historial de operaciones largo y estable, relativamente estáticos.

Los planteamientos clásicos del Management establecen la necesidad de realizar elevadas inversiones económicas y afrontar largos procesos de diseño y desarrollo de productos para obtener el “producto perfecto” y hacerlo de la mejor manera posible, lo que en la mayoría de ocasiones según Ries constituye la principal causa de fracaso.

En la filosofía Lean Startup el factor tiempo es clave, hay que crear lo que él llama un “Producto Mínimo Viable” lanzarlo al mercado y construir-medir-aprender. Con ello se estará en condiciones de aprender y conseguir lo que este autor denomina “Validated Learning”, o aprendizaje probado que conducirá a través de la evolución, al producto definitivo.

El proyecto empresarial, en esta metodología, es comparado con un “Gran Experimento” que se basa en dos hipótesis: valor y crecimiento. El modelo es enfocado inicialmente hacia los “Early Adopters” o clientes tempranos, ansiosos por adquirir las últimas tendencias, que serán la base para conseguir las respuestas necesarias para saber cuándo “Pivotar”, cambiar, o “Aseverar”, intensificar, en la estrategia adoptada.

“El movimiento del método Lean Startup defiende el principio de que el método científico puede emplearse para responder a la pregunta más apremiante sobre innovación: «¿Cómo podemos crear una organización sostenible alrededor de un nuevo conjunto de productos o servicios?» (Ries, 2012)...”

Según Ries, el éxito en todo proceso emprendedor lejos de la creencia generalizada de que es fruto de los genes o de estar en el lugar correcto en el momento adecuado, se puede diseñar optimizando el proceso.

“Hay una industria de creación de mitos que trabaja duro para vendernos esta historia, pero he llegado a la conclusión de que es falsa, es fruto del sesgo de selección de producto y de la racionalización posterior. De hecho, habiendo trabajado con centenares de empresarios, he visto cómo, a menudo, prometedores comienzos terminan en fracasos. La cruda realidad es que la mayoría de las startups fracasan. La mayoría de nuevos productos no tienen éxito. La mayoría de las nuevas empresas no están a la altura de su potencial. Cuando fracasamos, como muchos de nosotros, tenemos una excusa preparada: no teníamos todo lo necesario. No fuimos suficientemente visionarios o no estábamos en el lugar correcto en el momento adecuado (Ries, 2012)...”

El método Lean Startup se basa en gran cantidad de teorías del Management y de desarrollo de producto, el pensamiento de diseño, el desarrollo de clientes y el desarrollo ágil para conseguir innovaciones continuas. Consiste en la aplicación del “Lean Manufacturing”, que ya emplea Toyota en su sistema de producción de coches, para analizar la problemática emprendedora desde el punto de vista de la innovación continua.

El “Lean Manufacturing” es una metodología que Taiichi Ohno y Shigeo Shingo desarrollaron en Toyota. El pensamiento Lean altera radicalmente la forma de organizar las cadenas de oferta y los sistemas de producción. Entre sus principios están el diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la reducción de las dimensiones de los lotes, la producción just-in-time y el control de inventarios, y la «aceleración del tiempo del ciclo». Enseña al mundo la diferencia entre las actividades que crean valor y el derroche, y muestra cómo incorporar calidad a los productos.

El manual se divide en tres fases: “Ver”, “Dirigir” y “Acelerar”.

1. Fase I: Ver

En la actualidad se ha logrado un elevado nivel de eficiencia en la producción industrial lo que ha desembocado en un exceso de producción que no dispone de una demanda a través de la que ser canalizada.

En el sector productivo el progreso se mide a través de la obtención de bienes de elevada calidad. Ries establece el parámetro “*conocimiento validado*” como la unidad de medida del progreso en el desarrollo emprendedor, una variable cuantitativa que permita identificar y eliminar lo superfluo en las tareas de:

- Concreción de la visión y concepto
- Desarrollo de productos
- Acciones de Marketing
- Equipo de ventas
- Ampliación de instalaciones
- Alianzas
- Canales de distribución y estructura
- Diseño de la organización

Según este sistema hay que evitar acometer toda aquella tarea innecesaria que suponga una barrera para la ejecución y que constituya un derroche dentro del proceso emprendedor, y no es posible saber con certeza qué va a suceder, en un contexto de incertidumbre extrema.

La medida de dicho conocimiento validado ayudará a decidir sobre: la conveniencia o no de invertir en una idea, cuándo hacerlo, elaborar previsiones, adquisición de infraestructuras, búsqueda de financiación externa, elección de alianzas, adopción de posibles cambios de rumbo, etc.

El aprendizaje adquirido debe ser analizado constantemente mediante la elaboración de predicciones comprobables, que permitan una continua retroalimentación sobre el proceso de ejecución. La "visión" dentro de esta metodología es la base del proceso emprendedor, ya que concretará las estrategias a emplear:

- Elección de modelo de negocio
- Mapa de productos
- Alianzas
- Análisis de la competencia
- Predicciones sobre el segmento o segmentos objetivo

El objetivo final del proceso emprendedor es el de conseguir un producto. Para ello la visión se mantendrá invariable y los posibles contratiempos serán resueltos actuando sobre la estrategia y el diseño del producto, que cambiará continuamente a través de un proceso de optimización. Los contratiempos que puedan surgir, son entendidos de forma positiva como oportunidades que permitirán adquirir el conocimiento sobre como a alcanzar el destino o visión.

Ries enmarca el ámbito de aplicación de este método aportando su particular visión de los conceptos "Startup" y "Emprendedor":

"Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2012)..."

"Establecer un nuevo negocio que sea un clon exacto de otro existente — tanto por lo que se refiere a modelo de negocio, política de precios, consumidores objetivo y producto—, puede ser una inversión atractiva, pero no es una startup porque su éxito sólo depende de la ejecución; además, el éxito se puede modelar con un alto grado de precisión (Ries, 2012)..."

"Cualquiera que cree un nuevo producto o negocio en condiciones de incertidumbre extrema es un emprendedor tanto si él o ella lo sabe cómo si no; y tanto si trabaja en una agencia gubernamental, una empresa respaldada por capital riesgo, una empresa sin ánimo de lucro o una empresa con inversores financieros y orientada a la obtención de beneficios (Ries, 2012)..."

La complejidad del mercado ha provocado una tendencia generalizada hacia la continua reducción del plazo de tiempo que una empresa puede mantenerse su papel como líder, rentabilizando una sólo innovación, por lo que incluso las empresas con una sólida y amplia posición en el mercado han de

invertir en innovación continuamente. Las organizaciones que deseen alcanzar un crecimiento sostenido han de fomentar la creación de “*fábricas de innovación*” para el desarrollo y optimización de productos.

Para el método Lean Startup, la innovación es algo descentralizado, impredecible y que va de abajo arriba en la organización. Existen dos tipos de innovación:

- La **innovación nutritiva**, aquella que produce mejoras incrementales en productos existentes para atender a los consumidores actuales.
- La **innovación disruptiva**, aquella que conduce a la creación de nuevos productos que representen grandes saltos adelante.

El pensamiento Lean, proveniente del sector industrial, se vertebra en torno al “*concepto de valor*”⁸³, entendido este como todo aquello que proporciona un beneficio al consumidor, por lo que todos aquellos aspectos y detalles, funcionalidades superfluas que no contribuyan a la generación de beneficio se consideran un despilfarro de recursos.

No es posible encontrar un producto disruptivo atendiendo a análisis estratégicos de mercado, grupos focales o investigaciones de mercado. Cuando se pretende conseguir un producto realmente innovador, que suponga un auténtico salto adelante, no se debe basar su boceto y desarrollo en las expectativas de los consumidores o ideas preconcebidas del emprendedor.

El consumidor revelará muchas claves sobre cómo crear un producto disruptivo, a través de la observación de su conducta mientras éste interacciona con el producto. Se debe tratar de encontrar una sintonía entre la idea o visión y lo que los clientes desean, y para ello es preciso experimentar y dejar a un lado lo que a priori se piensa que quiere el cliente, lo que él cree que quiere u obstinarse en imponerles lo se piensa que deberían querer.

“La pregunta no es: «¿Puede crearse este producto?». En la economía moderna, se puede crear casi cualquier producto que se pueda imaginar. Las preguntas más pertinentes son «¿Debería crearse este producto?» y «¿Podemos crear un modelo de negocio sostenible partiendo de este conjunto de productos y servicios?». Para responder a estas preguntas, debemos encontrar un método para desglosar el plan de negocio en sus componentes y probar cada parte empíricamente. En otras palabras, necesitamos un método científico. En el modelo del método Lean Startup, cada producto, característica, campaña de marketing, todo lo que hace la startup, se concibe como un experimento diseñado para alcanzar el aprendizaje validado. Y este enfoque experimental funciona en todas las industrias y sectores (Ries, 2012)...”

⁸³ El “Concepto de Valor” en economía, es una magnitud con la que se trata de medir los distintos bienes económicos, para ello se compara su utilidad. La diferencia entre utilidad total o valor de uso y valor de cambio o precio de mercado permite diferenciar entre valor y precio.

La teoría del valor subjetivo o de utilidad marginal, de Friedrich von Wieser, perteneciente a la escuela austríaca, afirma que los factores de producción tienen un valor debido a la utilidad que ellos reportan al producto final, es decir su utilidad marginal. Para la teoría neoclásica, el valor es una magnitud subjetiva que se mide por la estima en que el público valora un objeto.

Plantear la creación y lanzamiento de un producto a modo de experimento se justifica porque va a permitir adquirir:

- Unos datos mucho más precisos acerca de la demanda que genera el producto, mediante la observación de comportamientos reales del consumidor.
- La posibilidad de interactuar con los clientes y conocer cuáles son sus necesidades reales.
- Identificar problemas que puedan surgir por comportamientos inesperados de la demanda.

Es preciso disociar la “visión” en dos grandes componentes. La “hipótesis de valor” y la “hipótesis de crecimiento”. Para medir de forma separada por un lado el valor que el cliente percibe al descubrir el producto o servicio y por otro cómo se expande su consumo.

En esta metodología de creación basada en la experimentación a pequeña escala, es vital obtener un grupo de clientes tempranos, menos exigentes, dispuestos a probar el prototipo o como lo denomina Ries, “*producto mínimo viable*”.

Los “Early Adopters”⁸⁴ son un tipo particular de cliente que no les importa usar un producto en desarrollo, que reportarán un valioso feedback y en ocasiones incluso generarán los primeros ingresos. De esta manera se validará si la visión que se tenía, coincide con las necesidades y expectativas del cliente, si se está empleando la estrategia adecuada, empleando los mínimos recursos posibles.

“La cuestión no es encontrar al consumidor medio sino encontrar a los primeros usuarios: los consumidores que sienten una mayor necesidad de usar el producto. Estos consumidores tienden a perdonar los errores y están dispuestos a proporcionar feedback. A continuación, usando una técnica que yo llamo el producto mínimo viable «conserje» (...) asegurarse de que los primeros participantes tuvieran una experiencia tan buena como fuera posible, completamente fiel a su percepción (Ries, 2012)...”

Según Ries se debe llevar a la práctica el proyecto tan pronto como sea posible para obtener rápidamente una valoración de las posibilidades de éxito. Una vez lanzado el producto, en base a la validación o no de asunciones, hipótesis o creencias previas se irá optimizando el producto y consecuentemente la estrategia.

Tradicionalmente la actividad emprendedora ha encaminado todos sus esfuerzos a dar respuesta a la pregunta: ¿Podemos crear una solución para este

⁸⁴ Un “early adopter” podría ser traducido literalmente como “consumidor temprano” o “primer consumidor” es un tipo de consumidor, generalmente de artículos tecnológicos, que por su afán de descubrimiento y curiosidad tecnológica, es el primero en adquirir artículos novedosos, mucho antes de que el producto se encuentre en su fase de consumo generalizado o en masa. Los “early adopter” estaría integrado por aquella categoría o perfil de consumidor que muestra un gran interés hacia productos tecnológicamente innovadores y que está dispuesto a pagar grandes cantidades de dinero por acceder a las últimas novedades que aparecen en el mercado.

problema? Sin embargo según este autor existen tres cuestiones previas que se han de abordar antes de acometer un proyecto:

1. ¿Reconocen los consumidores que tienen el problema que se intenta solucionar?
2. Si existiera una solución para ese problema del consumidor, ¿la comprarían?
3. ¿Nos la comprarían a nosotros?

La manera de dar respuesta a estas cuestiones es a través de un experimento, como analizaremos más adelante.

2. Fase II: Dirigir.

“Cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones. Traza una estrategia que asume estas asunciones y prosigue para mostrar cómo alcanzar la visión de la empresa. Como no se ha demostrado que las asunciones sean ciertas (son asunciones, al fin y al cabo) y a menudo son erróneas, el objetivo de los primeros esfuerzos de la startup debería ser probarlas tan rápido como sea posible. La estrategia de negocios tradicional destaca por ayudar a los directivos a identificar claramente qué asunciones se hacen en cada negocio particular. El primer reto para un emprendedor es crear una organización que le permita probar estas asunciones de forma sistemática. El segundo reto, como en todos los contextos empresariales, es llevar a cabo una prueba rigurosa sin perder de vista la visión general de la empresa (Ries, 2012)...”

Ries denomina a estas asunciones o hipótesis iniciales “*Actos de Fe*”, de la precisión en su determinación dependerá el éxito o fracaso del proyecto. Hay dos actos de fe que están por encima de los demás:

- La Hipótesis de creación de Valor.
- La Hipótesis de Crecimiento.

Para minimizar los actos de fe, o presunciones que se asumen en toda actividad emprendedora, es preciso “*salir del edificio*” y aprender de los potenciales clientes, para poder basar las decisiones estratégicas en hechos, conocimiento, segmentos objetivo, situación de mercado, proveedores y canales de distribución. Se debe identificar un perfil de “*Cliente Arquetipo*” que al menos sirva inicialmente para definir las estrategias a adoptar, este perfil se irá terminando de esculpir con más detalle por la vía del aprendizaje validado.

*“Un **producto mínimo viable (PMV)** ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible. No es necesariamente el producto más pequeño que se pueda imaginar; es la forma más rápida de entrar en el circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo (Ries, 2012)...”*

“Los primeros usuarios de tecnología hicieron cola alrededor de la manzana para comprar el iPhone original de Apple incluso cuando a éste le faltaban elementos básicos como el copiar y pegar, la velocidad 3G de internet y el soporte para el e-mail corporativo. La herramienta de búsqueda original de Google podía responder a preguntas sobre temas especializados igual que la

Universidad de Stanford o el sistema operativo de Linux, pero tardó años en «organizar la información del mundo». Sin embargo, esto no impidió a los primeros usuarios cantar sus alabanzas (Ries, 2012)...»

A la hora de adoptar decisiones con respecto al nivel de desarrollo necesario para la obtención del primer prototipo comercializable o “producto mínimo viable”, lo recomendable es simplificar, reduciendo costes y permitir cuanto antes conocer el interés que este despierta sobre los presuntos destinatarios.

Ries afirma que el éxito no radica en seguir la tendencia general y crear un producto perfecto y terminado desde un primer momento, según estudios de mercado, encuestas a consumidores, analogías por comparación con otras compañías o productos ya existentes.

Una técnica alternativa ampliada del producto mínimo viable es el que Ries denomina “**Producto Mínimo Viable Conserje**” que consiste en prestar una atención altamente personalizada a uno o unos pocos clientes, a los primeros clientes que no les importa usar un producto inacabado, durante el proceso de venta o prestación del servicio, aprender de los errores e ir desarrollando el producto o servicio paulatinamente. Mediante esta técnica se extraerá una elevada cantidad de información relativa a problemáticas o aspectos no considerados a priori.

“El PMV es sólo un primer paso en un proceso de aprendizaje. A lo largo de este proceso, tras muchas iteraciones, usted puede descubrir que algún elemento de su producto o estrategia es erróneo y decidir que ha llegado el momento de cambiar, lo que yo llamo un pivote, a un método diferente para alcanzar su visión (Ries, 2012)...”

Se puede elaborar un solo producto mínimo viable o bien varios para tratar de validar de una vez los diferentes “actos de fe”, o presunciones que se hayan podido asumir. Para este fin es muy recomendable el empleo de una “prueba de humo” que es una técnica de marketing directo en la que se da a los consumidores la oportunidad de encargar un producto que todavía no se ha creado. Mediante esta prueba se mide si los consumidores están interesados en probar un producto, lo que constituye validar la asunción más importante y saber si se avanza en la dirección correcta.

La segunda fase para alcanzar el “aprendizaje validado” es lo que en esta metodología se conoce como “*poner el motor a punto*”, una vez se ha corroborado que la propuesta de valor despierta un interés en los segmentos objetivo, y mejorar los aspectos claves del producto o servicio en los aspectos relativos a diseño, prestaciones, funcionalidad, simplicidad de uso, personalización, etc.

Es preciso analizar el impacto producido por las acciones adoptadas en ese sentido, comprobar que efectivamente provocan un cambio en el comportamiento de los consumidores, por ejemplo un mayor uso, la

recomendación, etc. En caso contrario debe ser entendido como un fracaso y será preciso realizar cambios de enfoque.

La variación en el número de clientes dispuestos a probar el producto o servicio es lo que se llama “Tasa de Activación” y la mejor herramienta para medir si los cambios que se están realizando sobre los aspectos clave del producto o servicio son los “indicadores embudo”.

“Lo que no se puede medir, no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar (P. Drucker)...”

Los “**indicadores embudo**” permiten entender la relación de un cliente con el producto o servicio. Estos miden aspectos clave durante todo el proceso de interacción de los usuarios con el producto o servicio:

- ¿Cómo han conocido el producto o servicio?
- ¿Cuántos de los que lo han sabido de él están interesados?
- ¿Cuántos de los interesados se deciden a probarlo?
- ¿Cuántos lo compran, con qué frecuencia lo usan, etc.?

Se trata de analizar y medir en profundidad el flujo de información que emana durante todo el proceso que va desde que un potencial cliente conoce un producto hasta que lo compra. De esta manera se podrá incidir sobre aquellos factores que pueden estar afectando a la hipótesis de crecimiento.

Medir siempre es costoso pero aporta información cuantitativa y cualitativa crítica para encaminar los esfuerzos hacia los puntos realmente importantes en cada momento y así evitar el derroche de recursos. Una vez escogidos los indicadores embudo interesantes para el modelo, se debe observar la “*tasa de conversión*” entre cada uno de los indicadores que integran el embudo que se haya establecido.

Como ya mencionábamos esta tasa es la medida porcentual del número de clientes que van avanzando a lo largo del embudo. Un diseño de embudo para medir la actividad de una empresa de comercio electrónico debería al menos contener los siguientes indicadores relativos a un concreto espacio temporal:

- Número de clientes que visitan la página.
- Número de clientes que se registran.
- Cada cuánto tiempo los clientes registrados vuelven a la página.
- Cuántos de los registrados efectúan una compra.
- Cuántos se convierten en prescriptores⁸⁵.

Analizando la evolución del consumidor a lo largo del embudo se obtendrá la información precisa sobre los factores que frenan el proceso de avance, tanto de los clientes que visitan la página, como de los que acaban comprando.

⁸⁵ Prescriptores son aquellas personas, personalidades y entidades con capacidad para ejercer influencia en un determinado público, a través de sus valoraciones, decisiones de compra y comportamiento. También podrían ser los medios de comunicación en general, famosos o profesionales con cierto poder o autoridad.

Algunos de los factores que pueden constituir un freno al avance a través del embudo pueden ser: falta de publicidad, complejidad en la realización de transacciones, falta de confianza, la política de precios, falta de información, canales de distribución, formas de pago, etc.

Según Ries, para efectuar de manera adecuada una medición del crecimiento del proyecto se deben dejar a un lado totales acumulados o cifras brutas como ingresos totales, número total de clientes, etc, que pueden resultar engañosas, y a lo que él llama “**indicadores vanidosos**”. La clave está en analizar el comportamiento de los diferentes grupos de consumidores a lo largo del embudo.

*“Las empresas de cualquier tamaño que tienen un motor de crecimiento que funcione pueden confiar en el conjunto de indicadores erróneo para guiar sus acciones. Esto es lo que tienta a los directivos a recurrir al conjunto habitual de trucos del teatro del éxito: anuncios de compra de último minuto, ventas ficticias a proveedores por encima de las necesidades de suministro y demostraciones con los últimos avances tecnológicos, en un intento desesperado de hacer que las cifras tengan mejor aspecto. **La energía que se invierte en el teatro del éxito se habría podido invertir en crear un negocio sostenible** (Ries, 2012)...”*

Se debe analizar cada grupo de consumidores desde dos puntos de vista:

1. En relación a su contribución al crecimiento.
2. Interrelaciones entre los diferentes grupos, influencias que se puedan observar entre ellos.

Una que se ha validado la hipótesis de valor, los todos esfuerzos se deben encaminar a alcanzar la previsión de crecimiento establecida, para ello todas las actuaciones sobre la estrategia deben ir encaminadas al incremento del volumen de clientes.

“La lógica de crear un producto mínimo viable es que desarrollar cualquier elemento adicional a aquellos que requieren los primeros usuarios es una forma de despilfarro. Sin embargo, esta lógica puede llevarnos demasiado lejos. Cuando se ha alcanzado el éxito con los primeros usuarios, el objetivo debe ser vender a los consumidores mayoritarios. Los consumidores mayoritarios tienen requisitos diferentes y son mucho más exigentes (Ries, 2012)...”

Este autor en su manual trata de identificar y unificar, a través de lo que él llama **catálogo de pivotes**, una serie de acciones o cambios de estrategia, para validar nuevas hipótesis fundamentales sobre el producto, el motor de crecimiento o modelo de negocio, entre las más destacadas señalamos:

- **Pivote de acercamiento**: Cuando se descubre que lo que en un principio era una característica del producto se convierte en un producto concreto en sí mismo.
- **Pivote de alejamiento**: En los casos en los que el producto o servicio original se convierte en una característica del producto final.

- **Pivote de segmento de consumidor:** En este caso el error en las previsiones se encuentra el segmento de clientes objetivo.
- **Pivote de necesidad del consumidor:** De nuevo la hipótesis sobre el producto se cumple parcialmente y obliga a rediseñar el producto o servicio o incluso a la creación de uno nuevo.
- **Pivote de arquitectura del negocio:** Existen dos arquitecturas de negocio principales, una de gran volumen de operaciones y pequeños márgenes comerciales, y otra de poco volumen y elevado margen.
- **Pivote de captura de valor:** Se refiere a aquellas acciones que suponen una variación en la forma de monetizar, rentabilizar, un producto a través de elementos que se pueden añadir o separar a este.
- **Pivote de motor de crecimiento:** Tres son los posibles motores de crecimiento de una empresa, viral, pegajoso y remunerado, teniendo en cuenta que además puede ser necesario realizar un pivote de captura de valor complementario y que más adelante desglosaremos.
- **Pivote de canal:** En ocasiones puede ser aconsejable realizar un cambio en el canal de distribución empleado. Los canales tienen una gran influencia sobre la determinación de los precios de los productos o servicios. Por ejemplo en el caso de la prensa, revistas y libros Internet se ha convertido en un obstáculo al canal tradicional empleado en este sector.
- **Pivote de tecnología:** Es empleado generalmente por compañías consolidadas, supone simplemente aplicar una innovación tecnológica a la actividad que realizan de manera que se pueda mantener o aumentar su posición en el mercado a la vez que reducir costes de producción.

“Cada empresario se enfrenta a un reto primordial en el proceso de desarrollar un producto con éxito: decidir cuándo pivotar y cuándo perseverar. Todo lo que se ha discutido hasta ahora es un preludio de una pregunta aparentemente simple: ¿estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento (Ries, 2012)...”

“Un pivote requiere que se mantenga un pie anclado en lo que se ha aprendido hasta el momento, mientras se hace un cambio fundamental en la estrategia para buscar un mayor aprendizaje validado (Ries, 2012)...”

“Los pivotes son hechos permanentes de la vida de cualquier negocio en crecimiento. Incluso después de que una empresa consiga su éxito inicial, debe seguir pivotando (Ries, 2012)...”

3. Fase III: Acelerar

La metodología Lean Startup adapta la filosofía del Lean Manufacturing inventado por Toyota para organizar sus procesos productivos, lo que implica una forma totalmente diferente de entender los procesos, contraria a la fabricación en masa y al mantenimiento de elevados stocks en almacén. Se fomenta el uso de cadenas de montaje flexibles capaces de adaptarse a la realización de múltiples tareas, siendo la finalidad última elaborar productos con unos elevados estándares de calidad, a unos costes relativamente bajos.

La influencia del Lean Manufacturing sobre el modelo Lean Startup se traduce en la ejecución de un proceso continuo de innovación, organizado en pequeñas fases o lotes, que permita la llevanza de una contabilidad del proceso de innovación, por lo que será la retroalimentación la que permita adquirir una ventaja competitiva sobre la competencia.

“La lección esencial no es que todo el mundo debería lanzar su producto cincuenta veces al día, sino que, reduciendo el tamaño del lote, se puede entrar en el circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender mucho más rápidamente que nuestros competidores. La capacidad para aprender más rápidamente cosas sobre nuestros clientes es una ventaja competitiva esencial que las startups deben poseer (Ries, 2012)...”

Ries defiende que la obtención de nuevos consumidores está directamente relacionada con las acciones ejercidas por los antiguos consumidores, y estos son los únicos responsables del “*crecimiento sostenible*”, a largo plazo.

Los consumidores que ya fueron adquiridos conducen al crecimiento sostenible de cuatro formas:

- Mediante el boca a boca
- El efecto secundario consecuencia del uso producto: el empleo del producto por parte de algunos consumidores puede influir e incluso obligar al consumo por parte del resto. Por ejemplo la utilización de marcas puede ser asociada al éxito personal, o las tarjetas de crédito que obligan a los establecimientos a disponer de datafonos.
- A través de la publicidad financiada: pero teniendo en cuenta que la diferencia entre coste e ingreso marginal, de obtención de dicho cliente, ha de ser positiva y financiada a través de los ingresos y no con fondos que procedan del endeudamiento.
- A través de la compra o uso reiterado: los productos pueden estar diseñados para ser adquiridos de manera repetitiva o como acontecimientos únicos, como puede ser la realización de un evento o celebración.

Una vez se ha logrado crear e introducir un producto en el mercado y ya está generando unos ingresos, todos los esfuerzos se deben destinar a la búsqueda de nuevos clientes, para ello los “early adopters” deberán ser abandonados y para centrarnos en la gran masa que tienen un perfil mucho más exigente que los anteriores. Resulta clave ejercitar acciones encaminadas a la

mejora del producto o servicio, reducción de costes de producción y proporcionar globalmente un mejor servicio.

“Los motores de crecimiento están diseñados para dar a las startups un conjunto pequeño de indicadores en los que centrar sus energías. Tal como lo explicó uno de mis mentores, el capitalista de riesgo Shawn Carolan, «las startups no pasan hambre, se ahogan». Siempre hay tropecientos nuevas ideas sobre cómo mejorar el producto flotando en el ambiente, pero, en realidad, la mayoría de estas ideas sólo tienen un efecto marginal. Son simples optimizaciones. Las startups deben centrarse en los grandes experimentos que les llevan al aprendizaje validado. El esquema de los motores de crecimiento ayuda a mantenerlas centradas en los indicadores relevantes (Ries, 2012)...”

Se distinguen tres tipos diferentes de **modelos de crecimiento** en el Lean Startup:

a) El motor de crecimiento pegajoso

Consiste en prestar una estrecha vigilancia a la **tasa de abandono o deserción** de sus clientes para evitar que la tasa de capitalización, diferencia entre la tasa de adquisición de nuevos clientes y la tasa de abandono sea negativa.

Este motor es el característico de aquellas empresas que operan con un modelo basado en la fidelidad del cliente que para mantener tasas de crecimiento positivas deberán realizar acciones encaminadas a mejorar el servicio o la calidad del producto y realizar acciones de marketing que fomenten el retorno del cliente. Por ejemplo las tiendas web denominadas Outlet, ofrecen a sus clientes ciertos privilegios si el volumen de compra es alto o el obsequio de vales de descuento para futuras compras.

b) El motor de crecimiento viral

Existen un tipo particular de productos que se expanden de manera “*viral*”, esta propagación es consecuencia de la transmisión de persona a persona como consecuencia del uso normal del producto, pero a diferencia del crecimiento basado en el boca a boca, los usuarios con su uso y experiencia ayudan a difundir los productos de manera inconsciente.

Es el caso de las redes sociales como Facebook⁸⁶ y Twitter⁸⁷ o de aplicaciones de plataformas móviles como WhatsApp⁸⁸ y las famosas reuniones de Thermomix⁸⁹ y Tupperware⁹⁰ en las que los propios usuarios son representantes-vendedores del producto.

⁸⁶ <https://www.facebook.com/>

⁸⁷ <https://twitter.com/>

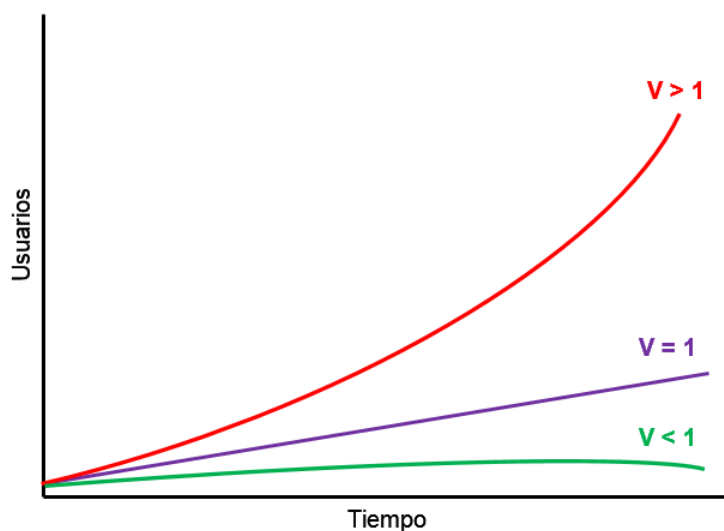
⁸⁸ <http://www.whatsapp.com/>

⁸⁹ <http://www.thmx.es/>

⁹⁰ <http://www.tupperware.es/>

La velocidad de crecimiento se mide a través de un coeficiente viral que representa el número de consumidores que usarán el producto por cada cliente nuevo registrado.

Gráfico 3. El coeficiente viral



Fonte: Elaboración propia.

Javier Megías⁹¹ (2012) afirma en su Blog:

“El primer paso es comprender que la viralidad es habitualmente el último escalón del embudo de conversión de un modelo de negocio, y que por tanto debemos comprender que es una métrica de crecimiento... ya que realimenta la capacidad de adquisición de usuarios: a mayor viralidad, mayor número de nuevos usuarios...”

Jeremy Liew⁹² (2007) define el coeficiente viral:

“... Representa la capacidad de crecimiento de un sitio, y mide el número medio de usuarios nuevos que es capaz de traer un usuario actual. Si el coeficiente viral es >1 , la plataforma crece de forma exponencial y orgánica (es decir, cada usuario trae al menos a otro nuevo). Si es menor que 1, la plataforma crece de forma lineal.”

Existen varias formas de calcular este coeficiente viral según las particularidades propias del modelo de negocio con el que se opere, para ello se considerará la media de invitaciones enviadas o la media de invitaciones aceptadas:

Teniendo en cuenta que:

⁹¹ Megias, J. El coeficiente viral...¿Es posible medir la viralidad?. El Blog de Javier Megias. 6 de Noviembre de 2012.

⁹² Liew, J. Viral Marketing, randomness and the difficulty of controlling growth in social media. Lightspeed Venture Partners 13 de Septiembre de 2007.

$$\text{Usuarios Virales} = \text{Usuarios Iniciales} \times \text{Ratio Invitación} \times \text{Ratio Aceptación}$$

$$\text{Coeficiente viral} = \text{Usuarios Virales} / \text{Usuarios Iniciales}$$

Vamos a poner un ejemplo: se supone una empresa que opera con un modelo de negocio que basa política de captación de clientes en el envío de invitaciones:

Usuarios Iniciales: 60.000

Número de invitaciones enviadas totales: 120.000

Ratio de invitación: $120.000 / 60.000 = 2$ (Invitaciones por usuario)

Ratio de aceptación: 33 % (De cada 3 invitaciones enviadas se acepta 1)

Por tanto, según la formulación:

$$\text{Usuarios Virales} = 60.000 \times 2 \times 33 \% = 80.400$$

$$\text{Coeficiente viral} = 80.400 / 60.000 = 1,34$$

Con lo cual la empresa en este ejemplo podemos decir que está creciendo de forma viral (exponencialmente), ya que el ratio obtenido es mayor que 1.

En determinadas circunstancias puede haber una cifra relevante de nuevos clientes captados de manera no controlada, como puede ser la interacción de los consumidores en redes sociales, el boca a boca, etc. Y otros que se han incorporado a nuestra clientela sin haber recibido una invitación. En este caso existirán clientes que proceden de las invitaciones o *proactivos* y otros que han venido, por circunstancias desconocidas o no medibles, o virales.

En este caso particular el cálculo del coeficiente se realizaría de la siguiente forma:

$$\text{Coeficiente Viral} = \text{Usuarios Virales} / \text{Usuarios atraídos (invitación)}$$

c) El motor de crecimiento remunerado

Como ya se trató anteriormente existen dos formas fundamentales de operar en el mercado, con un elevado volumen de operaciones y márgenes reducidos o bien con grandes márgenes y poco volumen. En ambos casos para lograr incrementar la tasa de crecimiento existen dos fórmulas:

1. Reducir el coste de adquisición de cada nuevo cliente.
2. Incrementar los ingresos producidos por los que ya están en cartera.

Para poder medir el crecimiento remunerado se deben considerar dos indicadores:

- **LTV o valor del tiempo de vida del consumidor:** Entendido como la suma de dinero que un consumidor abona por un producto durante el periodo de vida o de utilización del mismo.
- **CPA o coste por adquisición:** Es el coste de ejercitar una acción concreta que conduce a la obtención de uno o más clientes.

Vamos a explicarlo a través de un ejemplo: se supone una empresa que ejerce una acción de marketing que con un costo de 600 € es capaz de atraer a 300 nuevos clientes, por tanto: $600 / 300 = 2$

Luego el CPA de un nuevo cliente será de 2 €. Siempre y cuando el LTV sea superior a 2, el producto crecerá. Sin embargo con un LTV inferior a 2 el crecimiento del producto se adormecerá.

El aumento de la competencia supone en todo caso un incremento de los costes de adquisición de nuevos clientes, por consiguiente la capacidad de crecer a largo plazo usando el motor de crecimiento remunerado requerirá disponer de un recurso clave o ejercer acciones que supongan una diferenciación con respecto a nuestros competidores.

¿Cómo conseguirlo?, por ejemplo ofreciendo alguna propuesta de valor accesorio que no se pueda permitir la competencia, adoptar una política consistente en financiación gratuita para un determinado plazo de tiempo, que la competencia no pudiese afrontar.

“Técnicamente, más de un motor de crecimiento puede operar a la vez en un mismo negocio. Por ejemplo, hay productos que tienen un crecimiento viral extremadamente rápido, así como tasas muy bajas de deserción de consumidores. Además, no hay razón alguna para que un producto no pueda tener tanto márgenes elevados como tasas de retención elevadas. Sin embargo, según mi experiencia, las startups con éxito suelen centrarse en un único motor de crecimiento, especializándose en todo aquello que se requiere para hacer que funcione (Ries, 2012)...”

Este autor apunta que para alcanzar un crecimiento óptimo la metodología Lean Startup debe impregnar completamente la estructura organizativa de la compañía. Haber creado y lanzado un producto y servicio a gran velocidad para obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia a largo plazo puede dar lugar a problemas de tipo adaptativo ante la necesidad de un cambio de estrategia, diseño del producto, prestaciones, etc. Por ello se debe invertir en políticas preventivas que ayuden a la resolución de problemas.

Los problemas han de ser analizados de abajo a arriba, mediante la denominada **“técnica de los cinco porqués”** que se basa en descomponer los problemas llegando hasta su causa fundamental, formulando cinco veces la pregunta ¿Por qué? Para entender sus auténticas causas. A través de este método descubierto e implementado por Toyota en su cadena de montaje no

solamente se da solución a un problema, sino que además se evita que este u otros similares relacionados se vuelvan a producir.

- “1. En el nuevo producto hay una característica que no funciona. ¿Por qué? Porque ha fallado un servidor.*
 - 2. ¿Por qué ha fallado el servidor? Porque un subsistema oculto se utilizó de forma inadecuada.*
 - 3. ¿Por qué se usó de forma inadecuada? Porque el ingeniero que lo usaba no sabía cómo usarlo adecuadamente.*
 - 4. ¿Por qué no sabía usarlo adecuadamente? Porque nunca le enseñaron.*
 - 5. ¿Por qué no le enseñaron? Porque su director no creía en enseñar a los nuevos ingenieros y porque él y su equipo estaban «demasiado ocupados».*
- Lo que empezó siendo un error técnico se descubre que se debía a una cuestión humana de gestión (Ries, 2012)...”*

Para abordar la técnica de los cinco porqués es preciso crear un entorno de trabajo basado en la confianza mutua a través de equipos que agrupen a todas y cada una de las personas que hayan estado implicadas en el problema que se desea resolver, para evitar lo que se denomina “*la maldición de las cinco culpas*”, es decir hacer responsable del problema por ejemplo a alguien no presente en la reunión, lo que conduce a la imposibilidad de resolver el inconveniente.

Se trata de afrontar las dificultades de manera objetiva ya que la mayoría de errores están causados por la utilización de sistemas defectuosos y no por las personas. Estos grupos de discusión o trabajo han de estar liderados por un miembro de la organización con un amplio conocimiento tanto de la misma como de los procesos que en ella se producen, para que se encuentre en condiciones de realizar una evaluación adecuada de los progresos alcanzados. Finalmente a modo de resumen presentamos en la figura 1 el método Lean Startup:

3.3. EL MÉTODO LEAN CANVAS.

En los dos epígrafes anteriores se ha expuesto de forma resumida el Business Model Canvas y el Lean Startup, dos de las metodologías más utilizadas en el entorno del management actual, sin embargo recientemente ha aparecido una tercera que es una mezcla de las anteriores. El Lean Canvas introducido por Ash Maurya en su libro “*Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*”, y que aporta un nuevo enfoque, diferente en lo que respecta al diseño del esquema o lienzo que plantea Osterwalder. Para poder comparar y recordarlos véanse a continuación, los cuadros elaborados en las figuras 2, 3 y 4.

Figura 1. Infografía resumen del método Lean Startup

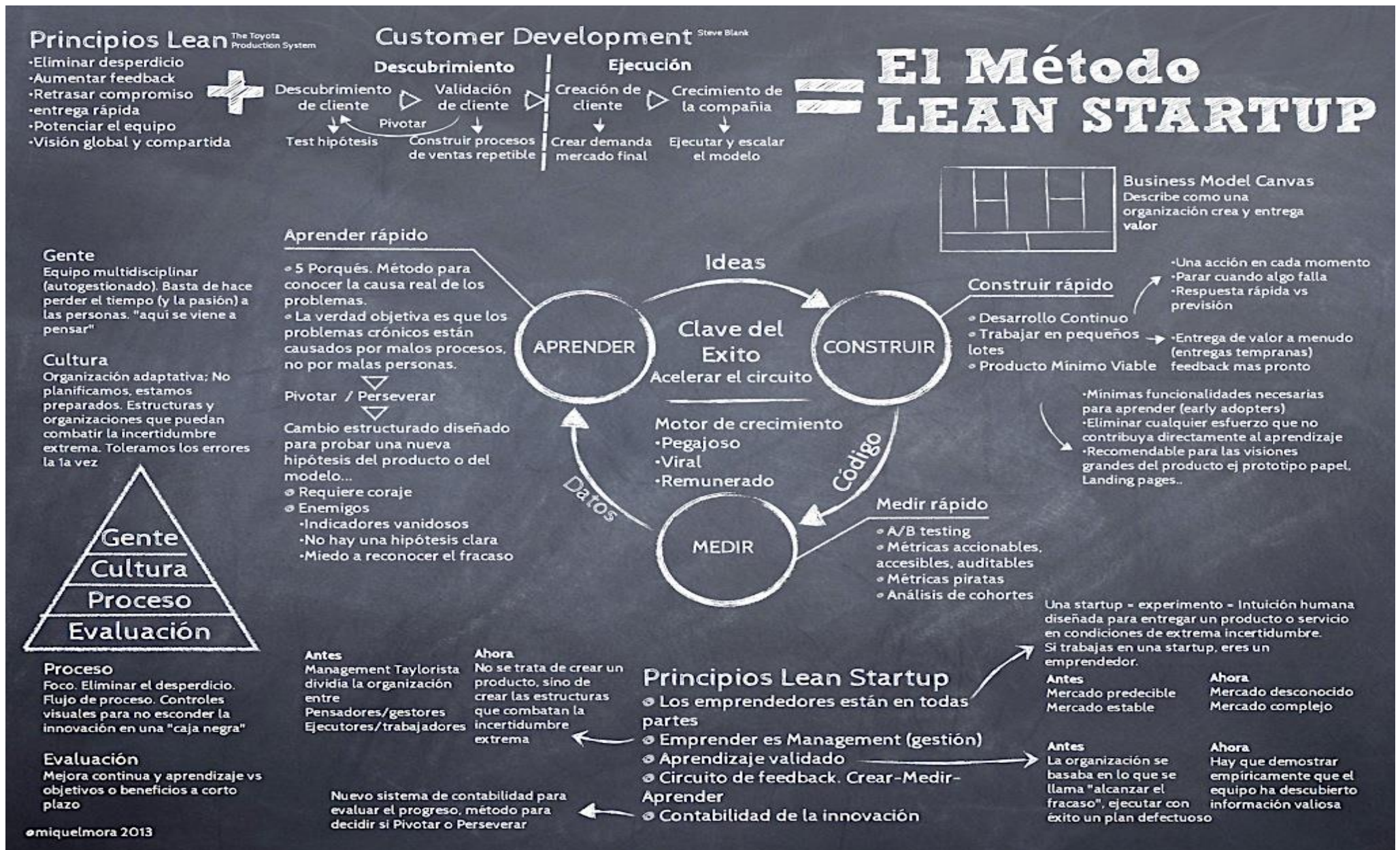


Figura 2. El lienzo del Método Lean Canvas.

PROBLEMA Los 3 problemas principales	SOLUCIÓN Las 3 características principales	PROPUESTA DE VALOR UNICO Mensaje convincente único y claro que indica por qué somos diferentes y vale la pena comprar nuestro producto	VENTAJA COMPETITIVA No puede ser fácilmente copiado o comprado por nuestros clientes objetivo	SEGMENTOS DE MERCADO Clientes objetivo
Alternativas existentes	MÉTRICAS CLAVE	Eslogan relevante	CANALES	Primeros adoptantes
	Las actividades clave que vamos a medir		La ruta hacia los clientes	
1	3	2	7	4
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
Costes de adquisición de clientes Costes de distribución Hosting Personas ...		Modelo de ingresos Duración del valor Ingresos Margen bruto		
5		5		

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://ekonomiaconsultants.com/>

Figura 3. El lienzo del Método Canvas.

ASOCIACIONES CLAVE ¿Qué pueden hacer otras empresas asociadas mejor que nosotros o con un coste menor y, por tanto mejorar nuestro modelo de negocio?	ACTIVIDADES CLAVE Actividades clave a realizar y de qué forma se llevarán a cabo	PROPUESTA DE VALOR ¿Qué problema solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?	RELACIONES CON LOS CLIENTES ¿Qué tipo de relaciones esperan nuestros clientes que establezcamos con ellos?	SEGMENTOS DE CLIENTES ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos son nuestro objetivo? ¿Qué segmentos son prioritarios?
	RECURSOS CLAVE ¿Qué recursos clave se requieren?		CANALES ¿Qué canales se emplearán para contactar y atender a los clientes?	
ESTRUCTURA DE COSTES ¿Cuál es la estructura de costes del modelo de negocio?		FLUJOS DE INGRESOS ¿Cómo se financiará la estructura de costes del modelo de negocio? ¿Cuánto estarán dispuestos nuestros clientes a pagar por el producto o servicio que le ofrecemos? ¿Cuáles serán nuestros márgenes?		

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://practicetrumpstheory.com/>

Figura 4. El Lienzo Canvas vs Lean Canvas

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
PROBLEMA	SOLUCION		VENTAJA COMPETITIVA	
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	MÉTRICAS CLAVE			
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS		

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://practicetrumpstheory.com/>

Debido a la dificultad que en ocasiones entraña determinar las alianzas más convenientes, diferenciar entre actividades y recursos clave o conocer de antemano el tipo de relaciones más convenientes a establecer con los clientes el método Lean Canvas establece la siguiente diferenciación:

- En lugar de “Socios Clave” se han de determinar los “Problemas”, que se pretenden resolver.
- “Actividades Clave” desaparecen en favor de lo que llaman Soluciones.
- “Recursos Clave” se modifica por “Métricas Clave”, entendidas como los indicadores medibles que deben ser establecidos para controlar la evolución y el crecimiento del proyecto.
- “Relaciones” pasa a ser considerada como “Ventaja Especial”, en lo que respecta a la competencia, es decir lo que hará que el consumidor se incline a nuestro favor.

Las diferencias más notables en lo que respecta al diseño entre el método de Osterwalder y el Lean Canvas, figura 4, son: por un lado el hecho de considerar el producto frente al mercado y la sustitución del módulo recursos clave por la métrica de indicadores. Esta metodología aunque basada completamente en las anteriores toma lo mejor de cada una de ellas, adaptando el esquema del método Canvas, simplificando aquellos puntos que pueden resultar un poco ambiguos en su definición.

Con respecto al Lean Startup adopta su filosofía de trabajo: el constante intento de crear, medir y aprender, resolver problemas de arriba-abajo y colocar a los “*early adopters*”, como objetivo inicial, para obtener las respuestas experimentando.

Tabla 5. Tabla comparativa metodología Canvas y Lean Canvas

Diferencias	Metodología Canvas	Metodología Lean-Canvas
Empresas en las que resulta adecuado su empleo	Empresas de nueva creación o empresas en funcionamiento.	Sólo empresas de nueva creación.
Clientes	Es fundamental considerar el segmento o segmentos de cliente de destino, la forma de entablar las relaciones con ellos y los canales de distribución empleados.	Aunque existe un enfoque inicial hacia un segmento de clientes objetivo, no se sabe a ciencia cierta si el enfoque es el adecuado. El modelo de negocio se desarrolla en base a la retroalimentación durante el proceso de lanzamiento.
Estrategia	Es preciso determinar a priori cuáles serán los recursos clave, acciones clave y de dónde procederán los ingresos necesarios para sustentar el negocio.	Es preciso definir el problema o problemas que condicionan el proyecto determinando la posible solución, en lugar de considerar recursos clave y acciones clave se apoya en la medición constante de la evolución del proyecto y en la adecuada elección de los canales de distribución empleados adecuados.
Diferenciación	Es preciso definir con exactitud y maximizar la propuesta de valor.	Es preciso alcanzar una ventaja competitiva que conducirá a la diferenciación con respecto a la competencia.
Enfoque	Es preciso analizar de forma objetiva dentro y fuera de la empresa. Se fomenta la discusión, análisis constructivo y la creatividad. Constructivo.	El proceso emprendedor es entendido como un problema que puede ser resuelto mediante retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia

4. ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO GENERAN INGRESOS LAS EMPRESAS EN INTERNET

A continuación realizaremos un análisis de algunos ejemplos de de éxito conforme a las clasificaciones realizadas en los epígrafes anteriores, tratando de identificar patrones, estrategias, acciones, etc, que pudieran ser extrapolables a otros escenarios para servir de ayuda en la elección, diseño y ejecución del modelo de negocio.

También elaboraremos los “Lienzos” según la metodología Canvas de Osterwalder debido a su originalidad y elevada aceptación en el panorama de la Dirección y Administración de empresas actual.

4.1. MODELOS BASADOS EN LA GENERACIÓN DE CONTENIDOS

1. El mercado musical: Spotify

Nos encontramos con la siguiente descripción acerca de Spotify realizada por usuarios:

“Es una aplicación empleada para la reproducción de música vía streaming disponible en los sistemas operativos Microsoft Windows, Mac OS X y Linux y en los sistemas operativos de dispositivos móviles Symbian, iPhone, Android y BlackBerry. Permite escuchar y comprar temas musicales buscando por artista, álbum o listas de reproducción creadas por los propios usuarios. El programa fue lanzado el 7 de octubre de 2008 al mercado europeo, mientras que su implantación en otros países se realizó a lo largo de 2009. La empresa, que tiene su sede en Estocolmo, Suecia, ha firmado acuerdos con las discográficas Universal Music, Sony BMG, EMI Music, Hollywood Records y Warner Music entre otras. A marzo de 2013 cuenta con más de 24 millones de usuarios registrados en los países disponibles de los cuales más de 6 millones son de pago.”

Spotify ofrece un servicio similar al de que ofrece iTunes, tienda web de Apple dónde se puede comprar y escuchar música, pero de forma gratuita, en su versión básica. Existen dos alternativas a la versión gratuita: Spotify Premium y Unlimited por un coste mensual de 9,99 € y 4,99 € al mes respectivamente.

La versión Premium permite escuchar las novedades antes de su lanzamiento, reproducir los contenidos sin necesidad de conexión a internet, su uso en smartphones y tablets, y una mayor calidad de audio. Mientras que Spotify Unlimited sólo permite escuchar música desde un ordenador y siempre con conexión a Internet. La diferencia de la versión Free con respecto a la versión Unlimited, es la presencia de publicidad, restricciones en horas mensuales de escucha, y límite de reproducciones por tema.

El modelo de negocio empleado por Spotify es un claro ejemplo de **“Plataforma Multilateral”** como describe Osterwalder en el tercer patrón de su manual. Los ingresos por publicidad junto con las cuotas de suscripción más las ventas de contenidos son los encargados de sustentar la estructura de costes necesaria para prestar el servicio.

Según el informe elaborado por Privco⁹³, el modelo planteado por Spotify podría no estar generando los ingresos deseados, como se desprende de sus cuentas de resultados que en 2010 y 2011 que arrojaron unas pérdidas de 37,5 y 59 millones de dólares respectivamente. Además las recientes decisiones adoptadas por la compañía Sueca de reducir los servicios que hasta ahora se ofrecían a los clientes free a partir del 1 de Mayo así lo corroboran.⁹⁴ A pesar de

⁹³ Spotify: "Unsustainable" Business Model, Something Must Change Soon On Spotify's Business Model If Company is To Survive". Private Company Financial Intelligence (PrivCo). 5 de Octubre de 2012.

⁹⁴ Cambios en Spotify: desde el 1 mayo, sólo diez horas gratis al mes y no más de cinco reproducciones por canción. El País - Rolling Stones. 14 de Abril de 2013

la gran cantidad de usuarios que utilizan a diario este servicio, no está muy claro que tras el reciente giro en las condiciones free, opten por pasar a ser suscriptores, dada la gran cantidad de alternativas disponibles tales como: Grooveshark⁹⁵, Musicoverly⁹⁶, Rockolafm⁹⁷, Fliis⁹⁸, Muziic⁹⁹, Fizy¹⁰⁰, TheSixtyOne¹⁰¹ y Deezer¹⁰².

Tabla 6. El Lienzo Canvas de Spotify

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Discográficas. Nuevos Artistas.	Desarrollo y mantenimiento de la plataforma web.	Publicidad. Música on-line. Premium / Unlimited. Free (servicio básico). 1 mes de prueba gratis.	Relaciones despersonalizadas mediante la plataforma.	Anunciantes. Amantes de la música.
	RECURSOS CLAVE Acuerdos y licencias. Ingeniería.	Nuevos lanzamientos. Listas musicales compartidas.	CANALES Internet (web). Internet móvil. Blog.	
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJOS DE INGRESOS	
Licencias musicales. Mantenimiento y desarrollo de la plataforma. Sueldos y salarios.			Publicidad. Venta de musica. Cuotas de suscripción.	

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de los artistas el panorama tampoco es muy alentador ya que perciben una cantidad de dinero irrisoria por cada reproducción que se realiza de un tema suyo, alrededor de 0,006 € de media, lo que implica que para ingresar 1.000 € un tema debe ser reproducido en 167.000 ocasiones. A pesar de los reducidos ingresos que reporta, la mayoría de artistas opinan que, “es mejor estar dentro que fuera”.¹⁰³

2. La prensa y revistas digitales

La prensa digital al igual que Spotify explotan una plataforma poniendo en contacto a varios segmentos del mercado, dicha plataforma no tiene sentido si ambos segmentos no están presentes. La propuesta de valor es diferente para cada segmento, en el caso de la prensa la plataforma pone en contacto a lectores con anunciantes. Cuanto mayor sea el número de lectores mayor interés existirá

⁹⁵ <http://grooveshark.com/>

⁹⁶ <http://musicoverly.com/>

⁹⁷ <http://www.rockolafm.es/>

⁹⁸ <http://www.fliis.com/>

⁹⁹ www.muziic.com

¹⁰⁰ fizy.com/

¹⁰¹ <http://www.thesixtyone.com/>

¹⁰² www.deezer.com/es/

¹⁰³ Serrano, I. Spotify, un negocio ruinoso para los artistas. Diario SUR. 26 de Diciembre de 2012.

por parte de los anunciantes y estarán dispuestos a pagar un precio más alto. Osterwalder apunta:

“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.”

La digitalización de contenidos ha hecho que los costes de distribución tiendan a cero, por tanto cuantas más unidades se distribuyan, visitas reciba la página mejor. La tendencia actual es que el consumidor no pague nada por tener acceso a dichos contenidos, salvo en los casos en los que realmente se esté ofreciendo una información con elevada dificultad de elaboración y altamente especializada, como puede ser análisis financiero sobre productos bursátiles, estudios de mercado, etc.

Tabla 7. El Lienzo Canvas de un periódico digital

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Acuerdos con agencias de información. Acuerdos con profesionales de prestigio.	Gestión de la plataforma web. Noticias actualizadas constantemente.	Publicidad. Noticias gratuitas con actualización diaria. Noticias desarrolladas con más detalle, con acceso mediante suscripción o pequeños pagos. Información relevante de calidad e imparcial.	Impersonales a través de la plataforma.	Anunciantes. Lectores.
	RECURSOS CLAVE Redacción.		CANALES Plataforma web. Internet móvil.	
ESTRUCTURA DE COSTES Mantenimiento y desarrollo de la plataforma web. Mantenimiento y desarrollo de aplicaciones (App). Sueldos y salarios. Contratos con periodistas y profesionales de prestigio para generar contenidos de elevado valor añadido.		FLUJOS DE INGRESOS Publicidad. Suscripciones a contenidos ampliados. Pequeños pagos (aplicaciones o acceso a contenidos).		

Fuente: Elaboración propia.

Un acceso restringido a una publicación: diario, revista, boletín, etc. Tiene una repercusión negativa sobre su audiencia. El objetivo por tanto será alcanzar una elevada audiencia diaria, fomentando el acceso repetido mediante constantes actualizaciones de los contenidos para monetizarlos a través de inserciones publicitarias: anuncios, banners, publrreportajes, etc. Como complemento a lo anterior se pueden ofrecer contenidos ampliados o concretos mediante acceso restringido basado en las fórmulas de suscripción o micropagos.

4.2. EL COMERCIO ELECTRÓNICO: AMAZON

Jeff Bezos creó Amazon en 1995 como librería virtual, en unos pocos años diversificó su oferta al campo de la música, películas y la electrónica de consumo. Recientemente ha incorporado también una tienda de aplicaciones para el sistema Android de Google y la prestación de servicios web basándose en su larga experiencia en la gestión de su plataforma., almacenamiento virtual, mensajería, etc. Aunque, los principios no fueron fáciles, en la actualidad es la mayor multinacional dedicada al eCommerce presente en Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, Austria, Francia, China y Japón con una amplia red de almacenes capaces de abastecer a cualquier cliente en cualquier parte del planeta. Desde 1997 cotiza en el NASDAQ y en 2.006 tuvo ya una facturación anual de 10.711 millones de dólares, contando en la actualidad con la cifra de 14.400 colaboradores.

La estrategia de Amazon se ha centrado en precios bajos, una variada oferta, seguridad en las transacciones, rápidos plazos de entrega y un trato de excelencia al cliente basado en la experiencia.

Amazon fue la primera tienda online en ofrecer un sistema de venta basado en las recomendaciones, en su plataforma almacena toda la información relativa a las transacciones que se realizan, esta información es analizada y basándose en comportamientos de compra realiza recomendaciones a los clientes en base a sus gustos. Esta gestión de la información se emplea también para acelerar o facilitar el proceso de compra, ya que una vez un cliente se ha registrado o realizado alguna compra en la página los datos relativos a la forma de pago, dirección de envío, etc. No han de ser introducidos nuevamente, lo que hace que en unos pocos pasos el cliente pueda adquirir el producto. Otra de las ventajas muy valorada por los clientes la facilidad de anular o modificar un pedido ya cursado, tarea que generalmente constituye una auténtica odisea en cualquier tienda web.

En España recientemente ha adquirido BuyVip, un club privado de compra con más de seis millones de socios, que ofrece ventas de productos catalogados como Outlet, o de temporadas anteriores: de moda, complementos, menaje, muebles, material deportivo, viajes, etc. Con descuentos que pueden llegar al 70% sobre precio venta público.

La creación de los lectores de libros electrónicos denominados “Kindle”, ha abierto un nuevo mercado, usando el modelo de “cebo y anzuelo”, que ya se ha analizado en capítulos previos. El lector que emplea un formato exclusivo para almacenar “Ebooks”, es comercializado por un coste inferior al de producción, y permite a sus propietarios a la compra de libros en la web de Amazon a un precio bonificado sobre el de mercado que generalmente ronda el 50% de descuento sobre la edición impresa, asegurándose la venta futura de libros, rentabilizando la venta del lector a pérdidas en el medio y largo plazo.

Tabla 8. El Lienzo Canvas de Amazon

<p>ASOCIACIONES CLAVE</p> <p>Programa de afiliados. Agencias de logística. Acuerdos de colaboración con otras empresas. Acuerdos con editoriales.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Innovación continua de aplicaciones y productos. Servicio de atención al cliente impecable. Promoción comercial.</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Patentes. Adquisición de otras compañías clave. Imagen corporativa.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Precios muy ajustados. Plazo de entrega muy reducido. Seguridad y sencillez en realización de pedidos. Variedad de productos.</p> <p>Tienda de App. Kindle. Recomendación de productos. Programa de afiliación. Venta de productos usados. Venta internacional.</p>	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> <p>Impersonales basadas en la plataforma web. Mediante correo electrónico.</p> <p>CANALES</p> <p>Plataforma web. Internet móvil. Programas de afiliación.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Mercado de masas: libros, películas, música, bazar y electrónica. Afiliados potenciales. Desarrolladores y empresas.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Mantenimiento y desarrollo de la plataforma web. Departamento de Ingeniería (investigación, desarrollo e innovación). Captación de clientes, programa de afiliados. Infraestructuras para almacenamiento y distribución de productos.</p>		<p>FLUJOS DE INGRESOS</p> <p>Venta de productos y servicios. Ingresos programas de afiliación (intermediación). Ingresos procedentes de servicios web. Venta de aplicaciones. (tabletas y smartphones) Intermediación en la venta de libros e impresión de libros bajo demanda.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

4.3. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS: SIMYO

Hasta hace unos años el mercado de la telefonía móvil en España sólo existían “operadores con red propia”, es decir propietarios de una infraestructura propia de cobertura: Movistar, Vodafone, Orange y Yoigo. Desde la liberalización del mercado en 2006 han surgido multitud de “Operadores Móviles Virtuales”, que ofrecen sus servicios subcontratando la red de los operadores tradicionales. La aparición de diferentes operadores móviles virtuales ha supuesto un lógico aumento de la competencia en el sector y una consiguiente bajada de tarifas. Estas compañías, aunque más pequeñas que los grandes operadores tradicionales, ofrecen unos servicios de calidad similar a la de aquellas porque emplean en el desarrollo de su actividad exactamente las mismas infraestructuras. El grupo más numeroso es el que emplea la red de Orange: MasMovil, Simyo, Carrefour Movil, Diamovil, Happymovil y Blau. Simyo¹⁰⁴ que inició su actividad en 2008 es propiedad de la multinacional France Telecom España por el momento sólo ofrece servicios de telefonía móvil y acceso a internet y la venta de terminales libres subvencionados, sin compromiso de permanencia. Todo el servicio de contratación, gestión de la línea e incidencias se puede realizar tanto a través de su plataforma como telefónicamente, al no disponer de sucursales ni programas de afiliados puede ofrecer unas tarifas muy bajas. Para la captación de nuevos clientes lleva a cabo varias políticas basadas en bonificaciones para prescriptor y recomendado y llamadas gratis entre números Simyo.

¹⁰⁴ <http://www.simyo.es/>

Según un estudio realizado en 2008 por la asociación de consumidores FACUA¹⁰⁵, Simyo es el segundo operador virtual español con tarifas más bajas. De acuerdo con los últimos datos de la CMT, por cuota de mercado móvil, Orange ocupa la tercera posición en el ranking de operadores, con un 21,21%, por detrás de Movistar, con un 36,96%, mientras que los operadores móviles virtuales en su conjunto acaparan un 8,3% del mercado. Simyo en diciembre del pasado año, antes de ser adquirida por France Telecom, contaba con una cifra de 400.000 clientes.

Tabla 9. El Lienzo Canvas de Simyo

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Acuerdos con operadoras de telefonía. Licencias Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones. Acuerdos con empresas fabricantes de móviles. Empresas de logística.	Captación y fidelización de clientes. Promoción comercial.	Servicios de telefonía móvil (voz y datos). Cobertura ofrecida por grandes operadoras. Llamadas gratis entre clientes. Internet gratis. Precio de llamadas competitivo. Sin compromisos de permanencia. Móviles económicos.	Relaciones despersonalizadas mediante la plataforma.	El mercado de masas tanto particulares como empresas.
	RECURSOS CLAVE Imagen corporativa.		CANALES Plataforma web. Stands en centros comerciales.	
ESTRUCTURA DE COSTES Coste de llamadas y servicios subcontratados a operadoras. Captación y fidelización de clientes (campañas de Marketing). Mantenimiento y desarrollo de la plataforma. Sueldos y salarios.		FLUJOS DE INGRESOS Ingresos procedentes de venta de minutos (voz y datos). Venta de terminales móviles.		

Fuente: Elaboración propia.

4.4. EL OPEN-SOURCE: RED HAT.

Red Hat¹⁰⁶ es uno de los líderes en soluciones de software de fuentes abiertas. Fue fundada en 1995 por Robert Young y Marc Ewing. La empresa es conocida por haber desarrollado dos distribuciones de software Linux: Red Hat Enterprise Linux y Fedora, y por comercializar una amplia variedad de aplicaciones para empresas basadas en el código abierto¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Las mejores ofertas de los nuevos operadores aumentan las diferencias con las tarifas de Movistar, Vodafone y Orange. Facua. 1 de Febrero de 2008.

¹⁰⁶ <http://es.redhat.com/>

¹⁰⁷ El software con "código abierto" o, "open source", se emplea para denominar a aquellos programas que se ofrecen con total libertad de modificación, uso y distribución, bajo la sumisión por parte del usuario a la imposibilidad de modificar dichas libertades en el futuro.

El empleo del software de código abierto aporta una gran cantidad de ventajas, en especial a las empresas:

- Coste de adquisición o propiedad, nulo o muy reducido.
- Empleo de formatos estándares que permiten la integración con otros sistemas.
- Control absoluto de los procesos e información, evitando posibles problemas derivados de software propietarios.
- Independencia ante estrategias o imposiciones de los fabricantes: posibles incompatibilidades, falta de soporte, etc.
- Integración con software de fabricantes, compatibilidad para operar con otros sistemas operativos de manera transparente.

Tabla 10. El Lienzo Canvas de Red Hat

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Comunidad Open Source. Fabricantes de hardware. Vendedores de software independientes.	Asistencia técnica. Cursos de formación. Desarrollo e innovación continua.	Software libre. Desarrollo e innovación continua. Servicio de asistencia técnica.	Intermediarios, distribución retail. Cursos de formación. Atención telefónica y plataforma web. Asistencia técnica.	Sobre todo empresas. Particulares, distribución retail.
	RECURSOS CLAVE Red hat Linux. Fedora.	Integración con otros sistemas y programas informáticos.	CANALES Plataforma web. Puntos de venta de intermediarios independientes.	
ESTRUCTURA DE COSTES Mantenimiento y desarrollo de la plataforma web. Departamento de I + D + I. Captación y fidelización de clientes. Servicio de asistencia técnica al cliente. Sueldos y salarios. mantenimiento de Infraestructuras (sucursales).			FLUJOS DE INGRESOS Ingresos procedentes de suscripciones. Venta de distribución retail. Ingresos procedentes de cursos de formación. Ingresos procedentes de personalización de software.	

Fuente: Elaboración propia.

En 1999 Red Hat comenzó a distribuir en modo “retail”¹⁰⁸ su distribución Linux y a formar a sus clientes mediante la organización de cursos de formación. En 2003 Red Hat amplía su oferta y comienza a ofrecer suscripciones de soporte y mantenimiento para las versiones Red Hat Enterprise Linux. En 2007 facturó más de 336 millones de euros y en la actualidad cuenta con más de 1.700 empleados repartidos en más de 50 sucursales por todo el mundo.

¹⁰⁸ “licencia retail” consiste en una licencia vendida sin limitación alguna con respecto al destino de su uso, aunque si que normalmente se establece una limitación en su empleo a una licencia por equipo, por lo que siempre que se desinstale dicho software del equipo y deje de usarse puede revenderse o cederse. El soporte de dicho software corre a cargo del fabricante del mismo, en los términos y condiciones que figuren en el contrato de este.

4.5. LA VENTA DE APP: WHATSAPP

WhatsApp es una aplicación destinada al uso exclusivo en teléfonos móviles que permite el envío de mensajes de texto, audio, fotos y video. Es compatible con todas las plataformas existentes Android, IOS, Windows Phone, Blackberry y Symbian. Funciona a través de una conexión a internet y permite mandar mensajes de manera ilimitada entre sus usuarios, sin coste adicional. Esta aplicación ha supuesto una auténtica revolución en el mundo de las comunicaciones convirtiéndose en una destructora de valor del envío de mensajes SMS.

WhatsApp Messenger Inc. es una “startup” fundada en Mountain View por Jan Kum y Brian Acton en 2009, antiguos empleados de Yahoo!. A pesar de su reciente creación, en la actualidad sólo en la tienda de aplicaciones Google Play acumula ya más de cincuenta millones de descargas.

Hasta hace poco existía la creencia de que WhatsApp era gratuita de por vida, pero la aplicación es gratuita sólo durante el primer año, posteriormente se ha de abonar una cuota anual de 0,79 € para los sistemas operativos Android, BlackBerry Os y Windows Phone.

Con respecto a los dispositivos IOS: iPhone e iPad, la descarga tenía un coste único de 0,79 €, pero esto ha cambiado y desde el 20 de diciembre de 2012 la descarga y el uso de la aplicación es gratuita sólo durante el primer año al igual que ocurre en Android.

Los usuarios de Android desconocían que hubiera que pagar por su uso por lo que algunos usuarios están empezando a emplear sistemas de mensajería paralelos, gratuitos, incluso con más prestaciones que además permiten mantener conversaciones en tiempo real, como Viber¹⁰⁹, Line¹¹⁰ y Telegram¹¹¹.

Los creadores de WhatsApp se han decantado por la suscripción como medio de sostener y hacer crecer el proyecto, descartando, al menos por el momento, la inclusión de publicidad o la venta de su libreta de clientes. En una reciente entrevista concedida al periódico El País, sus creadores afirman en relación a sus creencias acerca de la causa del éxito de WhatsApp:

“El éxito es boca a boca, porque WhatsApp no se publicita. “Te fías más de un amigo que de cualquier otra fuente, ¿no?”, dice Acton. “Todo va ligado a nuestro rechazo a la publicidad”, añade Koum. “La experiencia siempre es mejor si no tienes molestos banners que te distraen”.

Los “Early Adopters” en su deseo de probar aplicaciones nuevas contagiaron durante su experiencia de uso al resto de consumidores, de manera inconsciente, con el tiempo la aplicación se expandió de manera viral en el mercado, convirtiéndose en una necesidad que antes no existía. La idea de ofrecer el uso de la aplicación de manera gratuita, ha supuesto “El Cebo” y la

¹⁰⁹ <http://www.viber.com/>

¹¹⁰ <http://line.naver.jp/en/>

¹¹¹ <https://telegram.org/>

expansión del producto a lo largo de toda la comunidad de usuarios, “El Anzuelo”, debido a las molestias que ocasiona el cambiarse a otra red. El uso de WhatsApp se ha generalizado tanto que los usuarios están dispuestos a pagar 0,79 €, para evitar las molestias empezar a emplear otra aplicación. Sin embargo dada la situación de incertidumbre que invade el mercado y la gran cantidad de intereses involucrados en este servicio, no se sabe cuál será la tendencia en el medio plazo.

La compañía para desarrollar su actividad tan solo utiliza una oficina de 100 metros cuadrados en la que la que trabajan un equipo de tan solo 35 personas en labores de atención al público, principalmente, mientras que el desarrollo técnico se realiza de forma descentralizada desde Rusia. El hecho de emplear un servicio exclusivo para móviles, en el que hay una sola cuenta por número de teléfono, da fiabilidad a la red ya que garantiza que no se creen cuentas falsas, este hecho resulta claramente un valor añadido para el cliente junto con el hecho de que no haya publicidad. La simplicidad en el uso y prestaciones de la aplicación, además de favorecer que el sistema funcione de manera fluida, soportando menos usuarios, hace que no se requieran grandes infraestructuras para prestarlo.

En principio parece que la empresa no explota al máximo su potencial dada su elevada cuota de mercado. Quizá su estrategia sea la de crecimiento para su posterior salida a bolsa y rentabilización mediante la venta de acciones ya que varias empresas de capital riesgo se han interesado ya en la empresa y le han inyectado importantes sumas millonarias, como es el caso de Sequoia Capital, compañía Norteamericana, que en 2011 invirtió en la compañía ocho millones de dólares

Probablemente la estrategia de WhatsApp está marcada por la, incertidumbre, escasas barreras acceso y elevado potencial.

Sin embargo aunque el crecimiento y expansión no hayan generado aún el volumen de facturación esperado: Ya que WhatsApp gestiona diariamente mil millones de mensajes, solamente a través del sistema operativo de Apple ha percibido 0,79 € de cada usuario, una cifra nada despreciable teniendo en cuenta que el iPhone salió al mercado en 2007 y sólo hasta 2010 se vendieron 90 millones de terminales.

Recientemente Facebook ha adquirido WhatsApp por 19.000 millones de dólares, según el periódico El Mundo¹¹² el comunicado en el que Facebook anunció la adquisición incluye algunas pistas sobre el futuro de WhatsApp. Su fundador Jan Koum se incorporará al consejo de Facebook y la WhatsApp seguirá operando como un servicio independiente.

¹¹² Suarez, E. Facebook compra WhatsApp por 19.000 millones de dólares. El Mundo. 20 de Febrero de 2014.

Tabla 11. El Lienzo Canvas de WhatsApp

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Tiendas web de venta de aplicaciones para tabletas y móviles. Empresas desarrolladoras de sistemas operativos para smartphones.	Desarrollo e innovación continua de aplicaciones.	Servicio de mensajería. Envío de archivos de menos de 10 MB. Conectado 24h. Primer año gratis. Coste del servicio muy reducido.	Impersonales basadas en la plataforma web.	Mercado de masas.
	RECURSOS CLAVE Innovación desarrollo e innovación continua.	Fiabilidad del servicio. Fluidez del servicio. Compatibilidad 100% con sist. operativos. 1 número/ 1 cuenta. Sin publicidad.	CANALES Tiendas de aplicaciones.	
ESTRUCTURA DE COSTES Mantenimiento de la plataforma web e infraestructura informática. Departamento de I + D + I. Sueldos y salarios. Captación y fidelización de clientes.			FLUJOS DE INGRESOS Cuota de suscripción al servicio.	

Fuente: Elaboración propia.

4.6. LA VENTA DE PRODUCTOS VIRTUALES: FARMVILLE

La empresa de software Zynga que fue constituida en 2007 por Mark Pincus es considerada como pionera en la creación de juegos en destinados ser utilizados en redes sociales. En sus inicios recibió diversas inyecciones de capital, que superaban los 500 millones de dólares, de diversas compañías de capital riesgo. En 2011 la empresa salió a bolsa por un valor de 1000 millones de dólares, a pesar de que el valor de sus activos materiales declarados en balance era de tan solo 70 millones. Las expectativas de éxito eran muy altas porque la empresa había alcanzado ya un crecimiento y expansión enorme a tenor de las cifras: más de 2.000 empleados cualificados, presencia en casi 170 países y una media de más de 2.000 usuarios activos mensuales.

El día de salida a bolsa se registraron movimientos sobre sus acciones valorados en 129 millones de dólares llegando a alcanzar el precio de venta los 11,5 dólares, lo que hizo que las empresas de capital riesgo que invirtieron en ella y los empleados que habían recibido "Stock Options"¹¹³ obtuvieran notables beneficios en la venta. Desde aquel día el precio de la acción no ha parado de bajar influenciado por la evolución de Facebook, donde esta desarrolla principalmente su actividad¹¹⁴.

¹¹³ Stock Options: Es un método empleado para incentivar la productividad de los directivos o trabajadores de una empresas, para obtener un rendimiento superior a la media. Consiste en entregar acciones de la empresa a los empleados si se cumplen determinados objetivos.

¹¹⁴ La capitalización de LinkedIn, Pandora, Groupon, Zynga, Yelp y Facebook cae 62.750 mill. \$. Gurusblog. 5 de Septiembre de 2012.

Desde su inevitable salida a bolsa, hasta la actualidad el precio de la acción ha caído un 64,3%. Las expectativas evolución le Facebook condicionan su evolución, junto a decisiones poco acertadas como la creación de una plataforma independiente Zynga.com donde los usuarios pueden jugar sin necesidad de entrar a Facebook.

FarmVille es un juego on-line consistente en gestionar una granja: plantar semillas, árboles, criar animales, etc. Cada semilla tarda diferentes períodos de tiempo en crecer, tienen un precio de compra y sus frutos se venden por cierta cantidad de dinero. El objetivo del juego es obtener dinero ficticio y experiencia. Con el dinero se pueden comprar diferentes objetos que nos ayudaran en nuestras tareas y la experiencia sirve para subir de nivel, al subir de nivel dispondremos de más ítems, para comprar, lo que amplía la jugabilidad. Para poder jugar solo basta hacer clic con el ratón, sin embargo su calidad de desarrollo hacen que sea extremadamente adictivo a pesar de su simpleza. Su éxito radica en su sistema de recompensas, y en la forma que tiene de enganchar al usuario, siempre hay una tarea por realizar, instándole constantemente a jugar.

Tabla 12. El Lienzo Canvas de FarmVille

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Con redes sociales como Facebook. Plataformas de pago. Empresas de desarrollo de software.	Desarrollo e innovación continua.	Juegos gratis. Juega desde el ordenador, tablet smartphone. Entretenimiento.	Despersonalizadas, basadas en la plataforma web.	Jugadores. Anunciantes. Redes sociales.
	RECURSOS CLAVE Captación y fidelización de clientes.	Interacción social, comparte logros, compite y desafía a tus amistades. Adquiere mejoras que faciliten la jugabilidad.	CANALES Redes sociales como Facebook. Plataforma propia Zynga live.	
ESTRUCTURA DE COSTES Mantenimiento de la plataforma web. Departamento de I + D + I. Sueldos y salarios. Adquisición y mantenimiento de sistemas informáticos.		FLUJOS DE INGRESOS Venta de productos virtuales como regalos y recursos extra que faciliten la jugabilidad y mejoren la experiencia. Publicidad. Venta de Merchandising como camisetas, gorras, tazas, etc...		

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado es destacable la estrategia viral planificada en su diseño, todos los progresos son comunicados a todos los contactos amigos en Facebook a los que promete retos y ofrece recompensas. Además todos los juegos de Zynga contienen publicidad unos de otros y se consiguen premios si se juegan varios a la vez.

4.7. LAS REDES SOCIALES: FACEBOOK

Lo que en 2004 surgió como un pasatiempo de su creador Mark Elliot Zuckerberg en su época de estudiante constituye hoy la plataforma web de

intercambio social más extensa y numerosa del mundo. La clave de su éxito no se encuentra en haber nacido como una red social más, sino en permitir que dentro de ella se pueda compartir información desde otras plataformas, aplicaciones y páginas web: Instagram, YouTube, Spotify, etc. Facebook en sus inicios no era más que una gigantesca base de datos en la que sus usuarios almacenaban y compartían sus fotografías, pero poco a poco fue integrando la reproducción de video y música, capaz de hacerlo desde aplicaciones de terceros pero sin salir de la propia plataforma.

Otra de las claves radica en la facilidad con la que Facebook replica de forma instantánea el contenido de otros sites sociales, Twitter, Pinterest o Foursquare, cuya cuentas estén sincronizadas, permitiendo ser el panel de control y diario de toda la actividad online de los usuarios, utilizándose como un navegador de contenido social.

Pero a pesar de contabilizar en Junio de 2012 casi mil millones de usuarios¹¹⁵ y de haber sido valorada en cien mil millones de dólares¹¹⁶ no está clara la solidez de su estructura para generar ingresos. Empujado por las empresas de capital riesgo Facebook salió a bolsa en Mayo de 2012 y a día de hoy sus acciones tienen una pérdida de valor acumulada de un 26 %. En la actualidad la compañía más potente en Internet, Google, tiene una valoración en bolsa unos 189.000 millones de dólares, casi el doble de la otorgada a Facebook, pero genera unos ingresos de 37.900 millones, 10 veces más.

Los ingresos del monstruo de las redes sociales proceden de la publicidad, de acuerdos con otras empresas y la compra de “monedas virtuales”. Tres son los tipos de anuncios que emplean en su sitio: La publicidad dirigida, en donde los anunciantes escogen el segmento al que desean llegar. Otro basado en anuncios interactivos, donde los usuarios han de ejercitar alguna acción como puede ser rellenar un formulario. El tercer tipo son los avisos contextuales, que informan sobre gustos o preferencias de nuestros amigos, a modo de prescriptores, hacia cierta marca o producto.

Otra parte de sus ingresos proviene de acuerdos con terceras empresas, para la venta de publicidad dentro de la red social, como por ejemplo el acuerdo firmado con Microsoft para hacerse cargo de la venta de banners en la red social. Pero quizá la fuente de ingresos que resulta más prometedora y está experimentando un fuerte crecimiento es su sistema de “Credits”, de uso obligatorio dentro de la plataforma, que permite a los usuarios comprar con su dinero real una divisa virtual, dentro de Facebook, para adquirir suscripciones en juegos, productos virtuales, películas o incluso hacer regalos a sus amigos.

¹¹⁵ Protalinski, E. Facebook: over 955 million users, 543 million mobile users. C/net. 26 de Julio de 2012.

¹¹⁶ Pozzi, S. La valoración de Facebook suscita dudas en Wall Street. El País Economía. 3 de Febrero de 2012.

Tabla 13. El Lienzo Canvas de Facebook

<p>ASOCIACIONES CLAVE</p> <p>Generadores de contenidos. Acuerdos con otras plataformas para compartir contenidos.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Desarrollo e innovación continua. Adquisición de empresas clave.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Un navegador que permite la interacción social. Compartir y almacenar fotografías, archivos e información.</p>	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> <p>Despersonalizadas, basadas en la plataforma web.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Mercado de masas. Anunciantes. Desarrolladores de aplicaciones.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Captación y fidelización de clientes.</p>	<p>Permite restringir la privacidad personal. Interconexión con otras plataformas como YouTube y Spotify. Recomendaciones según preferencias del usuario.</p>	<p>CANALES</p> <p>Plataforma web. Tiendas de venta de aplicaciones. Cualquier página web insertando botones, me gusta y compartir.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Mantenimiento de la plataforma web. Departamento de I + D + I. Sueldos y salarios. Adquisición y mantenimiento de sistemas informáticos. Adquisición y fidelización de clientes.</p>		<p>FLUJOS DE INGRESOS</p> <p>Ingresos procedentes de la publicidad. Acuerdos publicitarios con terceros. venta de productos virtuales, sistema de credits o moneda interna virtual. Ingresos procedentes de la venta de información sobre gustos y preferencias de sus usuarios.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

4.8. EL MODELO FREE: GOOGLE.

Google es una de las más importantes compañías tecnológicas del planeta, conocida por su célebre y efectivo motor de búsquedas. La empresa fue constituida en 1998 por Larry Page y Sergey Brin para materializar un motor de búsqueda que desarrollaron en la elaboración de su tesis doctoral. Dicho implementaba un innovador algoritmo denominado “Page Rank” que suponía nuevo enfoque a la hora de procesar y llevar a cabo las búsquedas por lo que cosechó un gran éxito, y rápidamente se posicionó incluso por delante de buscadores con una larga trayectoria en el mercado como Altavista. Poco a poco y con el apoyo de empresas de capital riesgo iniciaron un proceso de crecimiento trepidante. Que le ha llevado a realizar la adquisición estratégica de compañías como YouTube en 2006 por 1.650 millones de dólares y Motorola Mobility Holding en 2011 por 12.500 millones de dólares.

En la actualidad Google posee un amplio listado de aplicaciones de inmenso valor añadido para el usuario, son ofrecidas a cambio de obtener información sobre preferencias, hábitos y gustos. Google ha desarrollado un complejo sistema de almacenamiento de información relativa a cada usuario que es empleada en futuras búsquedas que este realice. Pero dicha información no es almacenada sólo con la intención de optimizar las búsquedas que este pueda realizar sino también para ser monetizadas por la vía de las dos excepcionales herramientas que gestionan la oferta y demanda de publicidad en internet: Adwords y Adsense program.

a) Google Adwords

El sistema creado por Google denominado Adwords se basa básicamente en la venta a anunciantes de palabras o términos de búsqueda.

Al acceder al buscador de Google sorprende la limpieza de la pantalla de acceso en relación a la que utilizan otros motores de búsqueda, pero esto solo es un detalle más dentro de la estrategia del coloso, porque al introducir unos términos de búsqueda en los resultados aparecen en la zona superior con fondo amarillo y a la derecha de la ventana unos pequeños recuadros que en apariencia no parecen publicidad. Pero estos discretos anuncios, no son aleatorios, aparecen gracias al algoritmo de Adwords¹¹⁷ que los ubica en orden preferente, más altos en la lista, según ubicación geográfica, idioma y al precio que el anunciante pagó por ello.

Google organiza subastas “al mejor postor” entre los anunciantes que deseen ser relacionados con determinados términos o palabras que se denominan “Key Words”¹¹⁸, para determinar la prioridad en el orden de aparición, más arriba en la lista. De tal manera que la subasta establecerá el coste de cada clic que los usuarios efectúen sobre dicho anuncio y sólo en ese supuesto, si el cliente no pulsa sobre el anuncio el anunciante no tendrá que abonar nada a cambio de que su publicidad sea mostrada. De esta manera cuantas más empresas deseen mostrar su publicidad en relación a un término o palabra, mayor deberán abonar por clic.

Para emplear Google Adwords se debe crear una cuenta gratuita en Google Adwords, escribir el anuncio deseado dentro de la plataforma, decir con qué palabras clave se desea que aparezca el anuncio y pagar a Google una cantidad de dinero que se considere adecuada. Google tiene tres formas de cobrar:

- Por palabra clave.
- En base al “*Quality Score*” o puntuación de calidad, que Google otorga a cada uno de nuestros anuncios valorándolos entre cero y diez, de manera que a mayor valoración menos debemos pagar. Generalmente esta valoración depende de que el anuncio posea una elevada “*Tasa de Clics*”¹¹⁹ y de que la página de destino cargue rápido o que su contenido se ajuste al máximo a las palabras clave.
- Por prelación en el orden de la lista, cuanto más arriba aparece en los resultados más caro resulta anunciarse.

¹¹⁷ <https://accounts.google.com/>

¹¹⁸ “Key Words”: son los términos claves de búsqueda por los que se quiere aparecer, cuando se realiza una búsqueda en Internet. En función de dichos términos clave los buscadores posicionan sus resultados en la lista que ofrecen al interesado.

Veamos un ejemplo: suponiendo una agencia de viajes, una “key word” apropiada para promocionarse podría ser el término “turismo”, teniendo en cuenta que las “key words” pueden estar formada por más de una palabra, podría elegirse por ejemplo “turismo España verano” para atraer un determinado grupo de visitantes a nuestra página.

¹¹⁹ CTR o “Tasa de Conversión”, “Tasa de Clics” o “Click Through Rate” mide la relación porcentual entre clics e impresiones. Recordamos que si por ejemplo un anuncio se ha mostrado 100 veces, ha tenido 100 impresiones y de esas 100 veces, los usuarios han clicado en él 3 veces, ese anuncio ha tenido un CTR del 3%.

El coste por palabra clave se ha incrementado notablemente, la competencia por palabras clave cambia constantemente en función de oferta y demanda. Entre 1 céntimo, que es el CPC, coste por clic, mínimo permitido por Google, y 99 dólares, que es el CPC más caro conocido que alguien haya pagado. El CPC depende directamente del tipo de producto y servicio y del sector, el importe puede variar de media entre 0,20 y 9 €. Moda: entre 1 y 2,5 €, coches: Entre 1 y 5 €, sector seguros: Entre 3 y 9 € y cosmética y perfumería: Entre 0,20 y 1,50 €.

Para entender mejor el funcionamiento del sistema que emplea Google para vender publicidad analizaremos un ejemplo:

Varias empresas del sector informático están interesados en obtener nuevos clientes y obtener nuevos contratos para ello consideran que las palabras “Diseño Web” definen perfectamente su actividad y por tanto cada una de ellas ha creado un anuncio en Adwords y establecido un precio máximo que estarían dispuestos a pagar por cada clic que se realice.

Cuando un usuario realiza una búsqueda que incluya las palabras “Diseño Web” automáticamente Adwords analiza que anunciantes se han interesado por dichas Key Words, el precio que están dispuestos a pagar y determinan su Quality Score. En base a esto Google mostrará en los resultados de la búsqueda ordenados de mayor a menor, aquellos anuncios han obtenido un mayor resultado de multiplicar el Quality Score asignado a cada anunciante por el precio que establecieron que estarían dispuestos a pagar.

En la Tabla 13 se puede observar como “Proyecto Web S.L.” está posicionado por delante “Fast Research S.A.U.” si esta última deseara ascender hasta la primera posición bastaría con que abonase el importe correspondiente a un CPC X Q.S. superior al de “Proyecto Web S.L.”

Tabla 14. Ejemplo cálculo del CPC óptimo.

Anunciante	CPC Máximo	Quality Score	CPC X QS	Posición en la lista.
Proyecto Web S.L.	1 €	5	5	1
Información y Sistemas S.A.	0,4 €	8	3,2	4
Creative Open Designs S.L.U.	1,2 €	3	3,6	3
Fast Research S.A.U.	0,5 €	9	4,5	2
Informática al Detail S.L.	0,2 €	3	0,6	5

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{CPC X Q.S. (Proyecto Web)} = 1 \times 5 = 5$$

$$\text{CPC X Q.S. (Fast Research)} = 0,5 \times 9 = 4,5$$

$$\text{CPC Óptimo Fast Research} = \text{CPC Máximo X Quality Score}$$

$$5 = \text{CPC Máximo X } 9$$

$$\text{CPC Máximo} = 5 / 9 = 0,56$$

Fast Research S.A.U. deberá establecer una puja de 0,57  clic si desea que su publicidad aparezca por encima de Proyecto Web S.L.

Para determinar la puja a establecer es posible basarse en las estimaciones que el propio Google Adwords proporciona y mediante el sistema de prueba y error ir comprobando la media de apariciones del anuncio y su posicionamiento. Pero el CPC no es lo único a considerar, el buen diseño del anuncio, su ajuste a contenidos y la velocidad de carga de la página son fundamentales para mejorar el Quality Score y por tanto para obtener mejores posiciones pagando un precio más bajo. AdWords es una herramienta tan potente que maneja un gran cantidad de variables que permiten a los anunciantes decidir la cantidad de dinero que se desea gastar en la campaña publicitaria mensualmente, establecer franjas horaria preferida y la zonas geográficas del segmento de cliente objetivo.

b) Google Adsense

Google Adsense es una herramienta que permite a todo aquel que disponga de un sitio web obtener ingresos por publicidad, monetizar contenidos, para participar en este programa los interesados deben registrarse y manifestar su deseo de ser un afiliado. Google es el que decide en última instancia si la página es o no adecuada para ser rentabilizada a través de este sistema. Con Adsense Google se provee de espacios publicitarios segmentados, en base a contenidos, donde canalizar el flujo publicitario generado por Adwords.

De esta forma el poseedor de una Web o un Blog tiene la posibilidad de monetizar el tráfico que recibe a través de los clics que realicen los visitantes sobre los anuncios incrustados por Adsense.

Los ingresos a obtener van a depender de:

- Visitas recibidas por el sitio web, estas dependerán tanto de la velocidad de carga de la página como de la calidad de los contenidos, los segmentos a los que vaya dirigido, oferta relacionada disponible, etc.
- Coste de los anuncios mostrados, que calcula Adwords en base al idioma de publicación, zona geográfica objetivo, tipo de contenido, etc. Como ya se vio es más caro el coste por clic de anuncios de automóviles que los de cosméticos.
- Según la cantidad de herramientas accesorias a Adsense empleadas:
 - o Se pueden obtener ingresos mostrando publicidad en las web o blogs, AdSense para contenido.
 - o Proporcionando funciones de búsqueda en la web, a través de Google a los visitantes, Google Custom Search.
 - o Publicar anuncios en Feeds¹²⁰, AdSense para RSS.

¹²⁰ Feed, es decir canal o fuente, se crearon con el objetivo de que los sitios web pudieran syndicar sus contenidos, esto es, que los contenidos de un sitio "A" se puedan leer en otro sitio "B". La gran ventaja de la sindicación es el ahorro de tiempo que puede suponer leer los contenidos de decenas o cientos de sitios diferentes desde una misma web. Por ejemplo, el poder leer los titulares y los contenidos de una serie de

Cuanto mayor sea el número de medios de publicidad a través de AdSense que se empleen, más ingresos se podrán lograr. Un aspecto muy interesante desde el punto de vista del cliente de AdSense es el hecho de poder consultar en todo momento y en tiempo real la evolución la cantidad de impresiones¹²¹, número de clicks y coste por unidad, el rendimiento calculado en base al cociente entre el número de clicks y el número de impresiones, ubicaciones que reciben un mayor número de clicks, etc. Que permiten en todo momento el feedback.

Los anuncios para contenido, se pagan a una cuota del 68% sobre lo cobrado por Google a sus anunciantes. En cuanto a AdSense para búsqueda, Google Custom Search, la cifra disminuye hasta un 51%.

Google se reserva el derecho a cancelar una cuenta en cualquier momento si sospecha de fraude. Google dispone de un amplio historial de información que le permiten estimar perfectamente el porcentaje normal de clics en base al número de visitas diarias. Un porcentaje de clics demasiado elevado puede provocar sospechas de estafa y desembocar en la resolución del contrato.

Tabla 15. Lienzo Canvas de Google

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Acuerdos legales con gobiernos, empresas e instituciones. Acuerdos con otras plataformas y desarrolladores. Fabricantes de hardware y móviles. Acuerdos con otros navegadores. Acuerdos con generadores de contenidos.	Desarrollo e innovación continua de productos y servicios free. Adquisición de empresas estratégicas	Algoritmo (buscador). Gmail Ingresos por publicidad. Aplicaciones y Servicios freemium de gran valor añadido mediante acceso web.	Despersonalizadas, basadas en la plataforma web.	Mercado de masas. Anunciantes. Generadores de contenidos. Fabricantes de hardware, software, smartphones y tabletas.
	RECURSOS CLAVE	Android. Google Maps Google Play. Google Books. Google Académico. etc...	CANALES	
		ESTRUCTURA DE COSTES	FLUJOS DE INGRESOS	
		Departamento de I + D + I. Adquisición y mantenimiento de infraestructuras. Mantenimiento y desarrollo de la plataforma web. Adquisición y fidelización de clientes. Imagen corporativa. Sueldos y salarios (personal altamente cualificado).	Ingresos por publicidad a través de AdWords y AdSense. Venta de aplicaciones y suscripciones a servicios premium Venta de smartphones y tabletas. Ingresos procedentes de acuerdos de colaboración con otras empresas. Procedentes de la intermediación.	

Fuente: Elaboración propia.

periódicos y blogs desde un mismo sitio. Estos sitios que permiten leer muchos feeds se llaman agregadores. Por lo tanto, los feeds sirven para transportar contenidos de un sitio web a otro. Estos contenidos varían en muchos casos, en ocasiones pueden ser sólo titulares o bien noticias completas. Un tipo particular de feed son los Podcast que enlazan a un fichero de audio.

¹²¹ El número de impresiones, es el número de veces que el anuncio se muestra al usuario.

4.9. EL EMAIL MARKETING: GROUPON.

Groupon es una compañía que posee un sitio web a través del cual ofrece una serie de promociones a sus visitantes, ofreciendo unos descuentos en la compra de productos o servicios. La empresa que fue constituida en 2008 por Andrew Mason, y en tan solo dos años rechazó una oferta de adquisición por parte Google por importe de seis mil millones de dólares.

En 2011 salió a bolsa por un valor de trece mil millones de dólares. En la actualidad opera en más de 35 países y tiene setenta millones de usuarios activos. Sin embargo a pesar de haber crecido de manera vertiginosa en un corto espacio de tiempo, inicialmente no fue concebida para la venta de cupones de descuento sino como una plataforma donde se concentrara la gente para solucionar problemas, elevar protestas, etc.

Como los resultados no fueron buenos decidieron dar un giro radical a su actividad ofreciendo cupones de descuento, con precios bonificados para adquirir, en un establecimiento concreto, un producto o servicio. Todo fue un proceso lento como explica Andrew Mason su creador:

“Cogimos un blog de WordPress e hicimos lo posible para dar a conocer Groupon. Todos los días poníamos un post nuevo. Era un gueto total. Por ejemplo, en la primera versión de Groupon vendíamos camisetas. En la reseña decíamos: «Esta camiseta está en color rojo y talla grande. Si quiere un color o una talla diferentes, mándenos un e-mail». No teníamos forma de añadir esto. Era todo improvisado. Fue suficiente para probar el concepto y demostrar que había algo que realmente gustaba a la gente. La generación de cupones la hacíamos con FileMaker. Podíamos ejecutar una secuencia de comandos que mandaría por e-mail los cupones en PDF a la gente. Llegamos al punto en que vendíamos 500 cupones de sushi al día y mandábamos 500 PDF al mismo tiempo a gente que tenían e-mail de Apple. Realmente, hasta julio del primer año todo era buscar desesperadamente la forma de agarrar el tigre por la cola. Estaba intentando avanzar y montar un producto de forma razonable...”

Groupon que es el resultado de la unión de las palabras “Cupón” y “Grupo” la historia de esta empresa es un claro ejemplo del éxito en el empleo de la filosofía del método Lean Canvas planteado por Eric Ries y que se analizó en el capítulo número tres.

Mason tenía una visión: crear una plataforma donde fomentar el activismo colectivo pero el proyecto se lanzó y se comprobó su inviabilidad por lo que Mason tuvo que pivotar se había equivocado en sus presunciones respecto al segmento de clientes y necesidades, por lo que gestó un nuevo producto: ofrecer cupones, con la ventaja de no partir desde cero, del fracaso había extraído un aprendizaje: cómo crear una plataforma donde concentrar público y cómo gestionarla. Partiendo de ahí y continuando centrado en su visión lanzó un prototipo básico del producto o “Producto mínimo viable”, para así validar su nueva “Asunción de Fe”, con los recursos disponibles: cupones elaborados de forma casera en formato PDF que ofrecían un descuento en la compra de pizzas en el restaurante del edificio de al lado y un Blog.

Groupon desarrolla un modelo de negocio basado en la intermediación y para ello se vale del Email Marketing, capta promociones de las empresas para publicitarlas en su plataforma a los visitantes. El funcionamiento de la plataforma es extremadamente sencillo, simplemente introduciendo un email ya se puede tener acceso a las ofertas disponibles. Dicho email queda almacenado en el sistema y periódicamente se remiten actualizaciones a través de boletines informativos a los socios, sobre las promociones existentes. Si un cliente desea adquirir una promoción lo hace a través de la plataforma que genera un cupón o boleto que el cliente imprime en casa para más tarde efectuar el canje, en ocasiones los productos adquiridos son enviados directamente al comprador por lo que el cupón se canjea automáticamente.

La estrategia de expansión se basa tanto en la recomendación por parte de usuarios como en un programa de afiliación que se denomina Zanox. Los usuarios desde la propia plataforma pueden recomendar la página a sus amigos y ambos se beneficiarán de un descuento en futuras compras de 6 € o convertirse en afiliado o revendedor obteniendo una comisión del 8% incluyendo publicidad de Groupon en su página o Blog.

Tabla 16. Lienzo Canvas de Groupon

<p>ASOCIACIONES CLAVE</p> <p>Empresas interesadas en promocionar y vender sus productos y servicios.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Captación y fidelización de clientes y anunciantes. Email-Marketing. Programas de afiliación.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Productos y servicios con descuentos de hasta un 70% a los usuarios registrados. Transacciones, sencillas y seguras.</p>	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> <p>Despersonalizadas, basadas en la plataforma web.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Mercado de masas. Empresas en general. Anunciantes. Afiliados potenciales.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Listas de correo. Promoción comercial. Imagen corporativa.</p>	<p>Promoción comercial para marcas y empresas mediante publicación de ofertas. Ofertas en base a la ubicación geográfica del cliente.</p>	<p>CANALES</p> <p>Plataforma web. Email-Marketing. Programas de afiliación.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Departamento de I + D + I. Adquisición y mantenimiento de infraestructuras. Mantenimiento y desarrollo de la plataforma web. Adquisición y fidelización de clientes. Comisiones de los programas afiliación. Captación de ofertas.</p>		<p>FLUJOS DE INGRESOS</p> <p>Comisiones sobre ventas realizadas. Ingresos procedentes de programas de afiliados.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

4.10. EL MODELO “CEBO Y ANZUELO”: NESPRESSO

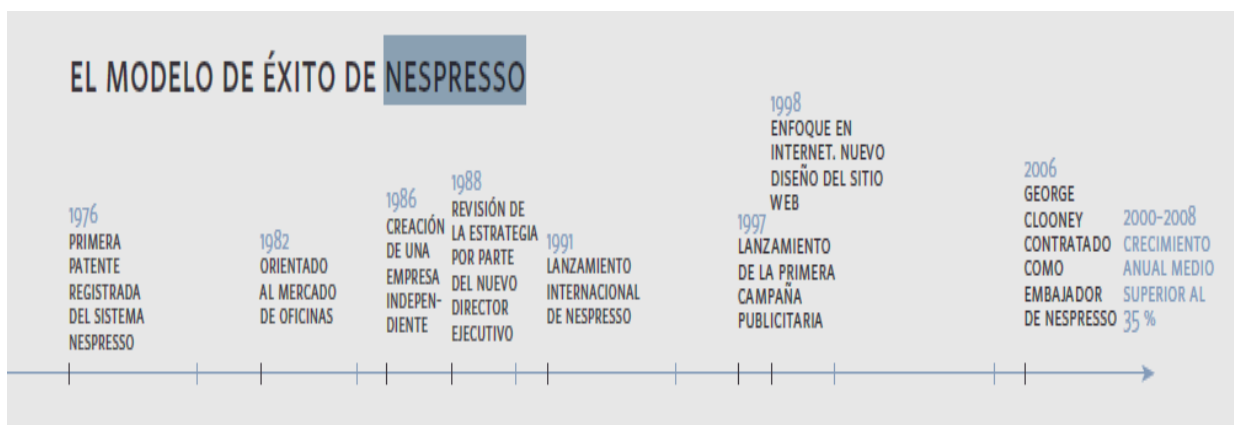
Nespresso lleva vendiendo sus cápsulas de café desde finales de los años setenta, sin embargo su éxito y crecimiento no llegó hasta muchos años después cuando se replanteó su modelo de negocio y empezó a vender sus productos a través de Internet. Este cambio en su evolución fue consecuencia directa del modelo de negocio que adoptó, y por ello vamos realizar un análisis de este ejemplo de éxito.

Nespresso es una empresa filial del Grupo Nestlé que se ha convertido en los últimos años en líder indiscutible de la venta de café en el mercado Europeo. Para ello diversas variedades de café de elevada calidad son envasadas en unas cápsulas de aluminio que solo pueden ser utilizadas por las cafeteras comercializadas bajo la patente del sistema Nespresso.

Según la consultoría Gfk Emer¹²², la venta de café en envase monodosis se ha incrementado a pesar de la crisis económica y se encuentra en pleno auge.

El modelo de negocio inventado y aplicado por Gillete muchos años atrás de frecuente aplicación en el mercado tradicional en sectores tan dispares como de perfumería, cosmética, telefonía móvil y consumibles para impresoras, conocido popularmente como modelo de cebo y anzuelo, fue empleado de forma disruptiva por la empresa Nestlé para la comercialización de capsulas de café, para cafeteras de uso doméstico. El empleo de dicho modelo ha supuesto una revolución en el modo de comercializar el café por lo que ha sido imitado por las principales marcas del sector interesadas tanto en la venta de cafeteras como de café, por lo que recientemente han aparecido multitud de imitadores tales como Tassimo, Stracto, Digrato o Senseo, detrás de los que se encuentran marcas tan importantes como Bosch y Philips.

Figura 5: La evolución de Nespresso



Fuente: Osterwalder, A., Pigneur. Y. Generación de Modelos de Negocio, 2010.

Para Nespresso la venta de cafeteras que emplean su sistema exclusivo constituyen únicamente una forma de atrapar y fidelizar clientes, por lo que estas se venden por debajo de su coste de producción.

Nestlé con Nespresso ha conseguido dar con un auténtico “océano azul”¹²³, en un mercado maduro como el del café. Nestlé muchos años atrás

¹²² <http://www.gfk-emer.com/>

¹²³ La estrategia del Océano Azul proviene de un libro de W.Chan Kim y Renee Mauborgne, dónde se plantea que la mejor estrategia para competir no es tratar de superar a la competencia en el mercado existente, al que se denomina océano rojo, sino analizar el mercado y la propia empresa reposicionándola para alcanzar un nuevo mercado que hasta ahora no había sido descubierto o explorado y por lo tanto carente de competidores con los que luchar. Ejemplos claros de compañías que han alcanzado un gran éxito mediante el empleo de la estrategia del Océano Azul son Nintendo con su videoconsola Wii, El Circo del Sol, que revolucionó el mercado circense y Apple con el lanzamiento del iPod y el iPhone.

había inventado el sistema que emplean las actuales cafeteras de Nespresso, como se puede ver en la figura 5, sin embargo todas las acciones de marketing se orientaron a un nicho de mercado erróneo, las oficinas, por lo que la empresa no alcanzó la esperada cuota de mercado. Una buena estrategia debe combinar tanto la innovación como la utilización de un modelo de negocio apropiado a las necesidades del producto o servicio comercializado y de sus clientes.

Nespresso acertó introduciendo en su modelo la venta on-line y en tiendas de lujo ubicadas en lugares estratégicos. Para ello se integró verticalmente abriendo sus propias boutiques en prestigiosos centros comerciales, como El Corte Inglés en España. El verdadero éxito del modelo se obtuvo a través de la revisión de su estrategia de comercialización, lo que supuso rediseñar el canal de distribución, lo que por otra parte resulta lógico teniendo en cuenta de que se trataba de un producto muy exclusivo dirigido a un nicho de mercado muy diferenciado de consumidores con un elevado poder adquisitivo.

Tabla 17. El Lienzo Canvas de Nespresso.

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Fabricantes de máquinas de café. Productores de café. cafés.	Captación y fidelización de clientes Control de calidad. Selección de M.Primas Promoción Club Nespresso.	Café de elevada calidad en cualquier lugar, fácil de elaborar y relativamente "barato". Exclusividad y distinción del consumidor.	Mediante plataforma web, Club Nespresso. Pedido Telefónico. Adquisición directa en tiendas exclusivas Nespresso.	Mercado de masas de renta media-alta. Empresas.
	RECURSOS CLAVE Canales de distribución. Patentes. Imagen corporativa. Ubicación estratégica de tiendas.	Adquiera las cápsulas de recambio comodamente y con entrega en su domicilio. Gran variedad de aromas. Cafeteras de gran diseño	CANALES Plataforma web. Atención telefónica. Boutiques Nespresso. Centros comerciales y Plataforma web para venta de cafeteras.	
ESTRUCTURA DE COSTES Departamento de I + D + I. Adquisición y mantenimiento de infraestructuras. Mantenimiento y desarrollo de la plataforma web. Adquisición y fidelización de clientes. Sueldos y salarios. Servicio postventa.		FLUJOS DE INGRESOS Venta de cápsulas de café. Venta de cafeteras y accesorios. Ingresos procedentes de acuerdos comerciales con fabricantes de cafeteras (patentes).		

Fuente: Elaboración propia.

Desde 2011 se ha desatado una lucha entre diferentes empresas por la supremacía en la venta de cápsulas de café como consecuencia del interesante volumen de negocio existente. Han aparecido gran cantidad de imitadores de Nespresso que comercializan cápsulas compatibles con su sistema a un precio inferior, como por ejemplo hace Marcilla que además de ofrecer un producto de calidad similar a un precio ligeramente inferior emplea los canales de distribución tradicionales, supermercados, hipermercados y centro comerciales.

Recientemente Nespresso ha demandado a sus imitadores en virtud de sus derechos de patente sin embargo no en todos los países como por ejemplo Alemania le han sido reconocidos sus derechos de exclusividad.

Nespresso ha liberado la distribución de las cafeteras, mientras que se reserva la venta de las cápsulas. Dos son las formas posibles de adquirir sus cápsulas: la venta a distancia, telefónicamente o través de Internet o en sus boutiques. Estos modos de distribución resultan ideales en relación a la identidad de Nespresso como marca de elevado prestigio y exclusividad. Pero al igual que la posibilidad de adquirir una cafetera de la marca en cualquier establecimiento contribuye a su expansión en el mercado, la dificultad de adquirir las cápsulas contribuye al incremento de las ventas de los competidores.

En cualquier caso en cualquier momento la empresa podría solventar las tensiones actuales y evitar el posicionamiento de sus competidores, perdiendo su imagen como marca de elevado prestigio, adoptando la decisión de dirigirse al mercado de masas mediante la ampliación del canal de distribución.

Tabla 18. Tabla resumen casos de éxito analizados

Empresa	Modelo de negocio empleado	Conclusiones
Spotify	Intermediación Generación de contenidos Comercio electrónico Publicidad Free Premium	No está muy clara la viabilidad de este modelo. Es preciso replantearlo. Acumula importantes pérdidas en los últimos ejercicios. A pesar de dar un servicio similar al que presta iTunes, no ha conseguido enganchar a sus clientes, al contrario que Apple con la venta del iPod.
Prensa Digital	Generación de contenidos Publicidad Email-marketing Free Freemium Micropagos Canales empresariales Comercio electrónico	Es muy complicado hacer que los internautas paguen por algo que pueden conseguir gratis en la red. La viabilidad de este modelo está determinada por ofrecer a los visitantes: Contenidos Free de gran valor añadido. Contenidos Premium monetizados mediante micropagos o suscripción y publicidad.
Amazon	Comercio electrónico Email-Marketing SaaS	Amazon es el ejemplo de eCommerce a seguir. Su éxito radica en ofrecer una inmensa cantidad de productos, una eficiente gestión del canal de distribución y seguridad en las transacciones.
Simyo	Intermediación Comercio electrónico	La intermediación es una de las fórmulas más frecuentes empleadas en la red. Son aspectos fundamentales a considerar en el empleo de este modelo de negocio: el diseño y funcionamiento de la plataforma web, servicio de atención al cliente y las acciones encaminadas a la captación y fidelización de clientes.
Red Hat	Open Source Comercio electrónico Canales empresariales	Se basa en la personalización y mantenimiento del software y servicio de asistencia al cliente. Permite rentabilizar la comercialización de

		software de elevadas prestaciones mediante la fórmula de suscripción y pequeños pagos.
WhatsApp	Venta de productos virtuales Free Freemium	Su ventaja competitiva reside en haber empleado durante un año el modelo Free con lo que ha conseguido millones de usuarios. A pesar de la expansión vírica del producto este modelo no ha producido aún los beneficios esperados. No está claro cuál sería el modelo de negocio óptimo para rentabilizar el proyecto. Además existen muchas alternativas a WhatsApp que incluso ofrecen productos de mayor valor añadido.
FarmVille	Venta de productos virtuales Comercio electrónico Publicidad Email-Marketing	Dada la numerosa saturación de oferta en el mercado resulta complicado posicionarse y mantenerse en el mercado. Su supervivencia se basa en la constante innovación.
Facebook	Venta de productos virtuales Free Publicidad Email-Marketing Generación de contenidos Micropagos Intermediación	A pesar de contar con más de mil millones de usuarios en todo el mundo. No ha reportado aún los beneficios que cabría esperar. La venta de productos virtuales parece a priori el modelo más rentable.
Google	Free Freemium Publicidad Open Source Venta de productos virtuales Generación de contenidos Intermediación SaaS Email-Marketing Canales empresariales Crowdsourcing	Es la empresa más importante y rentable de todas las que operan en internet, para ello emplea la práctica totalidad de modelos de negocio existentes.
Groupon	Comercio electrónico Intermediación Publicidad Email-Marketing	Es la empresa que ha obtenido un mayor crecimiento en el menor espacio de tiempo, de la historia de Internet. Es el más claro ejemplo de éxito en el empleo de la metodología Lean Startup para la creación de modelos de negocio.
Nespresso	Comercio electrónico	Es el claro ejemplo de la importancia que posee la determinación del nicho de clientes objetivo y el canal de distribución en relación al tipo producto comercializado.

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Objetivos

Al plantear la realización de este trabajo se han establecido como objetivos los siguientes:

1. Identificar todas aquellas actividades susceptibles de ser rentabilizadas en Internet.
2. Analizar los diferentes modelos de negocio empleados por las empresas en Internet.
3. Detectar la conveniencia y adecuación de los diferentes “modelos de negocio” detectados y los diferentes tipos actividad.
4. Realizar un estudio comparativo de las metodologías más valoradas en la actualidad de diseño, planificación y ejecución de una idea o proyecto de negocio. En la actualidad la mayoría de autores coinciden en destacar como más relevantes las siguientes metodologías: “Canvas”, “Lean Startup” y “Lean Canvas”.
5. Análisis de ejemplos de éxito de empresas en los que el modelo de negocio empleado haya sido decisivo.

El análisis realizado en este trabajo además de permitir alcanzar los objetivos iniciales planteados ha conducido a la obtención de las siguientes conclusiones:

- **El éxito de una iniciativa empresarial no depende únicamente de una idea de negocio brillante, sino que depende fundamentalmente de una ejecución adecuada.** Se han identificado casos de cómo la misma idea requiere varios intentos para llegar a ser bien acogida.
- **Una misma idea es susceptible de ser llevada a cabo mediante diferentes modelos de negocio.** Como se observa durante el trabajo, la elección del modelo apropiado condiciona toda la estrategia empresarial, desde el modelo de relación con los clientes a los recursos necesarios.
- **Diferentes modelos de negocio no son excluyentes y pueden concurrir en la ejecución de una idea.** Es perfectamente factible y además recomendable el empleo de varios modelos de negocio de manera simultánea. De hecho las empresas que más éxito cosechan en la red hoy en día así lo hacen.
- **Existen metodologías que facilitan la definición del modelo de negocio.** Se han estudiado tres metodologías de diseño de modelos de negocio durante este trabajo: Canvas, Lean Startup y Lean Canvas.

- **Las diferentes metodologías se pueden, a su vez, utilizar de forma simultánea en el mismo proyecto para una mejor definición y comprensión del modelo de negocio apropiado.** No es excluyente en relación a las demás, de tal manera que la mejor alternativa en todo caso es considerar lo mejor de cada una de ellas en relación al proyecto que se plantea.

6. BIBLIOGRAFÍA

Anderson, C. La Economía del Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario. (1ªed). Barcelona. Tendencias Editores, 2007.

Anderson, C. Gratis: El Futuro de un Precio Radical. (1ªed). Barcelona. Tendencias Editores, 2009.

Chesbrough H, Rosenbloom RS. "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies". Industrial & Corporate Change vol. 11, núm:3 pp: 529-555, 2002.

Chesbrough, H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press, 2006.

Colectivo Ippolita. El lado Oscuro de Google: Historia y futuro de la industria de los metadatos. (1ªed.). Barcelona. Editorial Virus, 2007.

Drucker, P. The Practice of Management, Harper and Row Publishers, 1954.

Fernández, E. Administración de Empresas Un enfoque interdisciplinar. Madrid: Paraninfo, 2010.

Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. (11ªed). Méjico. Pearson Educación, 2007.

Magretta J. "Why Business Models Matter". Harvard business review vol. 80 pp: 86-92, 2002.

Mas, J. Software Libre: Técnicamente viable, económicamente sostenible y socialmente justo. Barcelona. Zero Factory S.L., 2005.

Maurya, A. Running Lean: iterate from Plan A to a Plan That Works. (2ªed). Londres . O'Reilly Media, 2012.

Mezrich, B. Multimillonarios por accidente: El nacimiento de Facebook. (1ªed). Barcelona. Alienta Editorial, 2010.

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying Business Models: origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems (CAIS), vol. 15 pp: 751- 775, 2005.

Osterwalder, A., Pigneur. Y. Generación de Modelos de Negocio. (1ªed). Barcelona. Deusto S.A. Ediciones, 2010.

Porter, M. "What is Strategy". Harvard business review, Noviembre-Diciembre de 1996, pp: 61-78

Reischl, G. El engaño Google. (1ªed). Barcelona. Medialive Content S.L., 2008.

Ries, E. El Método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. (1ªed). Barcelona. Deusto S.A. Ediciones, 2012.

Sanchez, M. Casos de Marketing y Estrategia. (1ªed). Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya, 2006.

Shafer SM, Smith HJ, Linder JC. "The power of business models". Business horizons vol. 48 pp: 199-207.

Suarez, A. Desnudando a Google. (3ªed). Barcelona. Deusto S.A. Ediciones, 2012.

Tapscott, Don. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGraw-Hill, 1997.

7. DOCUMENTOS EN LA WEB

“¿Conviene adsense? ¿Cuánto se gana por click?” [en línea]. TensaiWeb. 21 de Mayo de 2008 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://tensaiweb.info/>

“¿Cuál es la mejor empresa tecnológica de Estados Unidos?” [en línea]. Classora. 26 de Junio de 2010 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://es.classora.com/>

“¿Qué es un feed y para qué sirve?” [en línea]. St studio. 15 de Junio de 2006 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://studio.st/>

“Apple, océano rojo o oceano azul” [en línea] Gurusblog. 13 de Enero de 2007 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.gurusblog.com/>

“Cambios en Spotify: desde el 1 mayo, sólo diez horas gratis al mes y no más de cinco reproducciones por canción” [en línea] El País - Rolling Stones. 14 de Abril de 2013 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://rollingstone.es/>

“Cestado.com abre en Murcia el primer supermercado 100% online” [en línea]. Murcia Economía. 2013. [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://murciaeconomia.com/>

“CMS para crear tiendas online. ¿Cuál elijo?” [en línea] Cámara de Comercio de Zaragoza. 1 de Diciembre de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.camarazaragoza.com/>

“Diez consejos de Inventbuy para comprar y vender por Internet” [en línea]. La Verdad. 25 de marzo de 2009 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://blogs.laverdad.es/>

“Diez razones para aborrecer la publicidad” [en línea]. Microsiervos. 23 de Noviembre de 2006 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.microsiervos.com/>

“Directorios de blogs para mejorar el posicionamiento” [en línea]. Inicia Blog. 1 de Junio de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.iniciablog.com/>

“E-Metrics: Business Metrics For The New Economy” [en línea]. NetGenesis Target Marketing of Santa Barbara. 2000. [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.targeting.com/>

“España experimenta avances en la Sociedad de la Información, pero lejos de los países líderes de la UE” [en línea]. Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC). 15 de Junio de 2006, [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.consultoras.org/>

“Gratis como modelo de negocio” [en línea]. Huelva Empresa. Periodico Digital]. 8 de Octubre de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.huelvaempresa.es/>

“Informe del Sector de las Telecomunicaciones, las Tecnologías de la Información y los Contenidos en España 2011”. [en línea]. Observatorio Nacional de las Comunicaciones de las Telecomunicaciones y de la SI. (ONTSI). 2012. [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.ontsi.red.es/>

“Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago (segundo trimestre 2013)”. [en línea]. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), 2014 [consulta 25-06-2014]. Disponible en <https://www.cnmv.es/portal/home.aspx>

“Internet se consolida como segundo medio en inversión publicitaria”. [en línea]. La Vanguardia 11 de Abril de 2013 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/>

“Internet Usage Statistics” [en línea]. Internet World Stats. 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en <http://www.internetworldstats.com>

“La marca blanca en el entorno TI” [en línea]. ChannelBiz. 13 de Noviembre de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.channelbiz.es/>

“La Sociedad en Red. Informe Anual 2012” [en línea]. Secretaría de Estado de telecomunicaciones y para la sociedad de la Información. 2013. [consulta 25-06-2014]. Disponible en www.ontsi.red.es

“Las mejores ofertas de los nuevos operadores aumentan las diferencias con las tarifas de Movistar, Vodafone y Orange” [en línea]. Facua. 1 de Febrero de 2008, [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.facua.org/>

“Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española 2011” [en línea]. Ametic / Everis.. 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en <http://www.ametic.es/>

“Plan Avanza2” [en línea] Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, 2009 [consulta 25-06-2014]. Disponible en <https://www.planavanza.es>

“Por favor, ¡pirateen mis canciones”. [en línea]. Baquia. 17 de Enero de 2001 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.baquia.com/>

“Sobre Apple su iPod, y Steve Jobs” [en línea]. El Mundo Empresarial. 22 de Julio de 2009 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://lawrencemz.wordpress.com/>

Alvarado, C. “Diez Elementos esenciales que debe tener toda tienda online de eCommerce” [en línea]. El Blog de Christian Alvarado. 7 de Enero de 2014 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.christiamalvarado.com/>

Ametic. "Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española 2011". [en línea]. Ametic. 2012. [consulta 27-06-2014]. Disponible en: <http://www.ametic.es>

Ametic. “Informe 2011 de la Situación y retos de las Green TIC en España” [en línea] Ametic. 2012. [consulta 27-06-2014]. Disponible en: <http://www.ametic.es>

Ametic. “Informe 2012 de la Industria de contenidos Digitales”. [en línea]. Ametic. 2012. [consulta 27-06-2014]. Disponible en: <http://www.ametic.es>.

Ametic. “Estudio de la Economía Digital: los contenidos y servicios digitales” [en línea]. Ametic. 2013. [consulta 27-06-2014]. Disponible en: <http://www.ametic.es>

Anderson, C. The Long Tail. [en línea] Wired, 2004. volumen (12.10), [consulta 25-06-2014]. Disponible en <http://www.wired.com/>

Archanco, E. “Modelo de negocio de Google, funcionamiento y claves”. [en línea] El Espectador Digital. 20 de Mayo de 2013 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://elespectadordigital.com/>

Ascanio, G. “Modelo de Negocio: cebo y anzuelo” [en línea] Tu Plan de Acción. 24 de Mayo de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.tuplandeaccion.com/>

Boggiano, M.A. “Las 50 empresas más grandes del mundo” [en línea]. Carta Financiera” 24 de febrero de 2013 [consulta 26-6-2014]. Disponible en: <http://www.cartafinanciera.com/>

Castro, C. “Cómo hacer email marketing y no morir en el intento” [en línea]. Puromarketing. 26 de junio de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/>

Cossio, C. "Estrategias para crear empresas online" [en línea]. Maestros del Web. 1 de Febrero de 2011 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.maestrosdelweb.com/>

Cossio, C. "Modelos de negocios en Internet, alternativas al modelo Freemium" [en línea]. Maestros del Web. 10 de Febrero de 2011 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.maestrosdelweb.com/>

Chesbrough, H.(2003). The Era of Open Innovation. MIT Sloan Management Review. [en línea] 15 de Abril de 2003, [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://sloanreview.mit.edu/>

De Miguel, J.A. "El mayor riesgo no está en el producto, sino en encontrar clientes y mercados". [en línea]. Sintetia. 15 de Octubre de 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en <http://www.sintetia.com/>

Di Fiore, A. "Innovation's Hidden Enemies" [en línea]. Harvard Business Review. 22 de Abril de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://blogs.hbr.org/>

Echaleku, J. "Crear tienda online. Las 3 claves" [en línea]. Javierechaleku. 9 de Noviembre de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://echaleku.es/>

Elias, A. "Los nuevos modelos de negocio en Internet" [en línea]. Crece Negocios. 9 de marzo de 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/>

Escandell, D. "Zynga se desploma en bolsa y marca un nuevo mínimo histórico". Vandal. [en línea] 13 de junio 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.vandal.net/>

Escudero, J. "Tus deberes: prueba y valida" [en línea]. Emprendedores. 20 de Febrero de 2013 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.emprendedores.es>

FarmVille y CityVille, ¿qué los hace tan adictivos? [en línea]. ALT1040. 3 de Enero de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://alt1040.com/>

Fernández, R. "Facebook, LinkedIn, Groupon y Zynga: ¿cómo han ido las grandes OPVs tecnológicas de EEUU?". [en línea]. Estrategias de Inversion. 12 de Marzo de 2013 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.estrategiasdeinversion.com/>

Février, B. "¿Cuál es la diferencia entre una persona, un usuario, una visita y una impresión?". [en línea]. Marketing Online. 23 de Julio de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://cursopublicidad.es/>

Freire, J. "Freeconomics: ¿modelos de negocio innovadores?" [en línea]. Nómada Blog. 6 de Marzo de 2008 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://nomada.blogs.com/>

Galán, R. "Quiero montar una tienda online... ¿cuánto cuesta?". [en línea]. Emprendebloggers. 9 de junio de 2014 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://emprendedores.blogs.emprendedores.es/>

Gannes, L. "Case Studies in Freemium: Pandora, Dropbox, Evernote, Automattic and MailChimp". [en línea]. Gigaom. 26 de Marzo de 2010 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://gigaom.com/>

García, A. "La historia oculta del caso Nespresso". [en línea]. Albert García Pujadas. 26 de Noviembre de 2007 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.qtorb.com/>

García, J. “¿Qué es y cómo hacer un trackback con WordPress?”. [en línea]. Blogoff. 20 de Abril de 2006 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.blogoff.es/>

Garmendia, G. “AdWords no funciona”. [en línea]. Estrategias Adwords. 31 de Octubre de 2010 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: estrategiasadwords.blogspot.com.e

Guerrero, C. “La guerra de patentes (II). Nespresso vs Marcilla” [en línea]. El Blog de Carlos Guerrero. 30 de Agosto de 2012 [consulta 26-06-2014],. Disponible en: <http://www.carlosguerrero.es/>

Gutierrez, A. “El modelo de las apuestas por Internet, el éxito puesto a prueba” [en línea]. Qué Aprendemos Hoy. 10 de Diciembre de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/>

Hagel, J. Y Singer, M. “Unbundling the Corporation” [en línea]. Harvard Business Review. 1999. [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://hbr.org/>

Hagiu, A. “New Research Explores Multi-Sides Markets” [en línea]. Harvard Business School. 13 de Marzo de 2006, [consulta 25-06-2014], disponible en: <http://hbswk.hbs.edu/>

Heires, K. “Why it pays to give away the store”. [en línea]. CNN Money. 15 de Marzo de 2007 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://money.cnn.com/>

Herreros, P. “El Mundo presenta Orbyt, su formato híbrido entre lo online y el papel”. [en línea]. Comunicación se llama el juego. 3 de marzo de 2010 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://comunicacionsellamaeljuego.com/>

Jareño, O. “Cómo desarrollar una campaña de E-mail Marketing” [en línea]. Puro Marketing. Junio de 2009 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/>

Johnson, M.W., Christensen, C.M. y Kagermann, H. “Reinventing your business model” . [en línea]. Harvard Business Review. Diciembre 2008 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://hbr.org/>

Kopelman, J. “The Penny Gap” [en línea]. Redeye VC. 10 de Marzo de 2007 [consulta 25-06-2014], disponible en: <http://redeye.firstround.com/>

La capitalización de LinkedIn, Pandora, Groupon, Zynga, Yelp y Facebook cae 62.750 mill. \$. [en línea]. Gurusblog. 5 de Septiembre de 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.gurusblog.com/>

Liew, J. “Viral Marketing, randomness and the difficulty of controlling growth in social media” [en línea]. Lightspeed Venture Partners 13 de Septiembre de 2007, [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://lsvp.com/>

López, C. “Modelos de negocio en Internet. generación de ingresos a través de la publicidad” [en línea]. GestioPolis. Enero 2001 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>

López, M.P. “Los profesionales buscan Personal Branding” [en línea]. La Vanguardia. 14 de Febrero de 2014 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/>

Llopis, C. “Diez Factores clave para un ecommerce en un eBook gratis” [en línea]. Increta. 1 de Enero de 2014 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://increta.com/>

Macias, J. “El software de comercio electrónico Opensource en Pañales” [en línea]. El Blog eCommerce de Juan Macias. 23 de Diciembre de 2009 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://juanmacias.net/>

MacMillan, D. "Zynga Tops profit, sales estimates as it cuts costs" [en línea]. Bloomberg. 6 de Febrero de 2013 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.bloomberg.com/>

Marco-Serrano, F. "Nueve áreas de tu negocio que deberías potenciar con Social Media" [en línea]. Socialancer. 10 de Julio de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.socialancer.com/>

Martín, J. "Modelos de Negocio en Internet" [en línea]. Ic Loogic. 2 de Noviembre de 2008 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://loogic.com/>

Martín, J. "Veinte Modelos de negocio en Internet" [en línea]. Pensamiento Imaginativo. 22 de Enero de 2009. [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/>

Martínez, C. "Para Emprendedores: modelos de negocio en Internet" [en línea]. Todostartups. 1 de Diciembre de 2010 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.todostartups.com/>

Martínez, F. "Nespresso: ¿Pérdida de exclusividad?" [en línea]. Las luces y las sombras de las marcas 27 de Junio de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://fmlopez48.wordpress.com/>

Matarranz, A. "Creación de modelos de negocio: los métodos del arquitecto, el diseñador y el científico" [en línea]. Conversis. 4 de Febrero de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://conversisconsulting.com/>

Maurya, A. "Your product is not The Product" [en línea]. Practice trumps theory. 2011 [consulta 27-06-2014]. Disponible en: <http://practicetrumpstheory.com/>

Megias, J. "Algunos modelos de negocio innovadores". [en línea]. Javier Megias. 30 de Agosto de 2010, [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://javiermegias.com/>

Megias, J. "Herramientas: el lienzo de modelos de negocio" [en línea]. Javier Megias 29 de Noviembre de 2011. [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://javiermegias.com/>

Megias, J. "Nespresso y Post-it: no todo fue tan fácil como nos cuentan" Javier Megias [en línea] 2 de Febrero de 2012, [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://javiermegias.com/>

Megias, J. "Freemium...¿El modelo de negocio de los vagos?" [en línea]. 29 de Mayo de 2012. [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://javiermegias.com/>

Megias, J. "Herramientas: la curva de valor de la competencia" [en línea] 28 de Junio de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://javiermegias.com/>

Megias, J. "La vida es demasiado corta para construir algo que nadie quiere" [en línea]. La Factoría de Negocios. 22 de Septiembre de 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://lafactoriadenegocios.org/>

Megias, J. "Modelos de negocio de cebo y anzuelo" [en línea]. Javier Megias. 2 de Octubre de 2012, [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://javiermegias.com/>

Megias, J., 2012. "El coeficiente viral...¿Es posible medir la viralidad?" [en línea]. Javier Megias. 6 de Noviembre de 2012, [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://javiermegias.com/>

Megias, J. "¿Entiendes el motor de crecimiento de tu modelo de negocio?" [en línea]. Javier Megias 5 de Febrero de 2013, [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://javiermegias.com/>

Monge, L. “¿Cuánto cuesta Google AdWords?”. MM. [en línea] 9 de febrero de 2014 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://mongemalo.es/>

Montero, F. “Caso práctico: Ne-cap, empresa malagueña que sigue la estrella de Nespresso” [en línea] Marketing para Emprendedores. 15 de Septiembre de 2010 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://marketingemprendedor.wordpress.com/>

Mora, A. “¿Se puede vivir de la publicidad?” [en línea]. The Blog. [en línea] 3 de Junio de 2008 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.albertmora.com/>

Moreno, M. “¿Por qué triunfa Farmville?” [en línea]. Trecebits redes Sociales y Periodismo 2.0. 29 de Marzo de 2010 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.trecebits.com/>

Ontsi (2012) “Estudio B2C 2011” [en línea]. Observatorio Nacional para las Telecomunicaciones y la Sociedad. Octubre 2012 [consulta 27-06-2014]. Disponible en: <http://www.ontsi.red.es/>

Pérez, A. “Los clásicos de la Marca Personal. Marca Propia”. [en línea]. Marca Propia. 27 de marzo de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.marcapropia.net/>

Pérez, J. “Generación de Modelos de Negocio” [en línea]. Paperblog. 29 de Marzo de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://es.paperblog.com/>

Peters, T. “The Brand Called You. Fast Company” [en línea]. 1 de Septiembre de 1997 [consulta 25-06-2014]. Disponible en <http://www.fastcompany.com/>

Pozzi, S. “La valoración de Facebook suscita dudas en Wall Street” [en línea]. El País Economía. 3 de Febrero de 2012, [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://economia.elpais.com/>

Prieto, M. Y Arrieta, E. “Apple, Microsoft y Google, los reyes de Internet en bolsa” [en línea]. Expansión. 3 de Diciembre de 2010 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.expansion.com/>

Private Company Financial Intelligence (PrivCo). [en línea] 5 de Octubre de 2012, [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.privco.com/>

Protalinski, E. “Facebook: over 955 million users, 543 million mobile users” [en línea]. CNET. 26 de Julio de 2012, [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://news.cnet.com/>

Puig, S. “Los 5 errores imperdonables al montar una tienda online” [en línea]. Salvadorpuig. 10 de febrero de 2013 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.salvadorpuig.com/>

Quiles, H. “La verdadera historia de WhatsApp” [en línea]. El Rincón de marketing. 13 de Mayo de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.elrincondemarketing.com/>

Ramírez, I. “El Comercio Electrónico en España 2011” [en línea]. ICEX. Octubre 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.emarketservices.es/>

Rappa, M. “Business Models on the web. Managing the digital enterprise” [en línea] 13 de mayo de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://digitalenterprise.org/>

Ray, O. “Una docena de alternativas a AdSense para monetizar tu web o blog” [en línea]. Una docena de. 31 de Mayo de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://unadocenade.com/>

Reguero, J. "Nespresso, la polarización del mercado y la tendencia del Trading-up" [en línea]. El Último Resorte. 26 de Noviembre de 2012 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://ultimo-resorte.blogspot.com/>

Reventós, L. "Amazon, Google y Apple, las tecnológicas más opacas" [en línea]. El País Tecnología. 10 de Julio de 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://tecnologia.elpais.com/>

Rodríguez, D. "Modelos de Negocio en Internet. ¿Cuáles son y cómo funcionan?" [en línea]. Negocios en Internet. 9 de julio de 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.negocioseninternet.com.ve/>

Ruano, L. "Modelo Canvas: definiendo la estrategia empresarial dinámicamente" [en línea]. Todostartups. 17 de julio de 2013 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.todostartups.com/>

Ruiz, J. "Lean Startup: reenfocar la creación de empresas creando Mínimos Productos viables" [en línea]. Impulsos. 5 de Febrero de 2013 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.innpulsos.com/>

Santos, J. "Modelos de Negocio en Internet" [en línea]. Infoautónomos. 2 de Marzo de 2013 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.infoautonomos.com/>

Scipion, F. "¿Por qué la publicidad no es un buen modelo de negocio para un blog?" [en línea]. Lifestylealcuadrado. 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://www.lifestylealcuadrado.com/>

Scipion, F. "Modelos de negocio en Internet para profesionales en solitario" [en línea]. Lifestylealcuadrado. 3 de Agosto de 2011 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.lifestylealcuadrado.com/>

Scipion, F. "¿Qué tipos de negocios en Internet existen y cómo elegir el mejor modelo para ti?" [en línea]. Lifestylealcuadrado. 2012. [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.lifestylealcuadrado.com/>

Serrano, I. "Spotify, un negocio ruinoso para los artistas" [en línea]. Diario Sur. 26 de Diciembre de 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.diariosur.es/>

Sterling, B. "Blogging for Dollars" [en línea]. Wired. 14 de Junio de 2006 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.wired.com/>

Suarez, E. "Facebook compra WhatsApp por 19.000 millones de dólares" [en línea]. El Mundo. 20 de Febrero de 2014 [consulta 27-06-2014]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/>

Turrado, N. "Métricas Piratas: de la vanidad a la acción". [en línea]. Doctor Metrics. 18 de Marzo de 2013 [consulta 26-04-2014]. Disponible en: <http://www.doctormetrics.com/>

Uk's Industry Association for Online Retail (IRMG). [en línea]. Irmgroup.2013. [consulta 25-06-2014]. Disponible en <http://www.irmgroup.com/>

Villareal, Y. "Zynga: breve historia de una salida bursatil" [en línea]. Eurogamer. 13 de Julio de 2012 [consulta 25-06-2014]. Disponible en: <http://www.eurogamer.es/>

Wauters, R. "Sequoia invests \$8 million in messaging App Maker WhatsApp: sources" [en línea]. Techcrunch. 8 de Abril de 2011 [consulta 26-06-2014]. Disponible en: <http://techcrunch.com/>

Wilson, F. "My favourite business model" [en línea]. AVC. 23 de Marzo de 2006 [consulta 25-06-2014]. Disponible en <http://avc.com/>