

Módulo 1. Patrones de modelos de negocios

Introducción

En esta fase es cuando comenzamos a analizar lo que se conoce como el encaje producto-mercado (*product market fit*, en inglés).

Hasta aquí, el objetivo fue encontrar el encaje entre el problema y la solución (*problem solution fit*, en inglés), es decir, ha detectado que hay un grupo de personas que tiene un problema y ha diseñado una solución. Ahora se trata de ver si la solución que diseñó es correcta y encaja perfectamente.

Ahora surgen dos preguntas:

¿Cuán ajustado (en inglés el término sería *fit*, cuya traducción literal es encaje) está el producto que desarrollaste a la solución que diseñaste? (validación cualitativa).
¿Cuán grande es ese grupo de personas? (validación cuantitativa).

Al inicio, nuestra solución debe ser utilizada por un grupo reducido de personas (*early adopters*). Luego, las características de ese pequeño grupo deberían darle las pistas para llegar a un número mucho mayor de usuarios que podrían usar su producto o servicio: el segmento de mercado.

Entendiendo, entonces, la adaptación al mercado del producto, es importante que conozcamos algunos conceptos clave para analizar modelos de negocios. En este sentido, retomaremos a Osterwalder y Pigneur (2011), que, basados en conceptos arquitectónicos, propusieron buscar patrones de modelos de negocios que faciliten la comprensión de su dinámica e impulsen a los emprendedores a crear sus propios modelos.

Comencemos con la definición del concepto. Los patrones de modelos de negocios son aquellos “modelos de negocios que tienen características similares, organizaciones similares de los diferentes módulos del modelo de negocio o comportamientos similares” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 55). Se podría decir, entonces, que los patrones son modelos genéricos basados en la efectividad que tuvieron para resolver problemas similares en el pasado y su valor está en la reutilización para aplicarlos a diferentes problemas actuales.



La profundización en los patrones de modelos de negocio servirá para encontrar ciertas similitudes entre negocios –en relación con sus características, sus comportamientos o en cómo organizan los bloques del modelo Canvas–, con el fin de inspirar ideas para el propio modelo de negocios. Los diferentes patrones pueden combinarse, por lo que es lógico aclarar que no se aplican de manera automática, sino que debe tomarlos como modelos probados, efectivos y útiles para ser replicados cuando se ajusten los componentes del modelo de negocio propio, pero no sin dejar de lado el pensamiento crítico, la creatividad y sus conocimientos sobre el tema.

Es importante tener clara la existencia de tipologías de modelos de negocio, ya que podemos conocer, de manera rápida, variables que afectan a nuestro negocio simplemente analizando un modelo de negocios que pertenezca a la misma tipología o a una tipología similar.

Tener en cuenta los patrones de modelos de negocio puede aportar nuevas perspectivas al enfoque respecto al tipo de alianzas que buscar, los canales que utilizar y la forma en la que debe relacionarse con los clientes. Si bien es cierto que no se trata de copiar y pegar (porque las culturas donde se desarrollan las actividades, los productos y los mercados pueden ser distintas), puede ayudar a identificar aspectos que, de otra manera, se hubieran pasado.



Unidad 1.1 Tipología de modelos de negocio exitosos

Osterwalder y Pigneur (2011) proponen cinco tipos de patrones de modelos de negocios que veremos en detalle a continuación:

- 1) desagregación;
- 2) larga cola (o *long tail*);
- 3) plataforma multilateral;
- 4) modelos gratis (*free*);
- 5) modelos de negocios abiertos.

Patrón N° 1: Modelos de negocio desagregados (desagregación)

Según Hager y Singel (como se citan en Osterwalder y Pigneur, 2011), las empresas están conformadas por tres tipos de negocios o actividades distintas, cada una dominada por su propia lógica económica, competitiva y cultural. Las tres pueden convivir en una sola empresa, pero suele haber una tensión entre ellas, por lo que conviene que se desagreguen y separen en actividades independientes. Esto le permite a la *startup* centrarse únicamente en una de las tres y tercerizar las demás para, así, “evitar conflictos o provocar renuncias no deseadas dentro de la empresa” (Hager, y Singel, como se citan en Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 58).

Veamos, a continuación, las características de cada una.



Figura 1: Divergencia entre las actividades esenciales de una empresa



Fuente: Elaboración propia.

Relación con el cliente: el propósito final es captar clientes y establecer relaciones duraderas con ellos a través del fortalecimiento de sus canales. El mayor gasto se centra en el *marketing* y la comunicación de la propuesta de valor, sumando la mayor cantidad de productos y servicios para aprovechar la confianza del cliente y lograr que este gaste la mayor cantidad posible de dinero en la propuesta de valor. Los recursos y tareas clave se centran, justamente, en conseguir y mantener clientes. Las empresas de telecomunicaciones y las radios tradicionales son un ejemplo de esto.

Innovación de producto (o servicio): el objetivo es desarrollar y lanzar constantemente al mercado nuevos productos y servicios que sean innovadores y atractivos. Esto provoca que las actividades clave estén centradas en conseguir talentos que se dediquen a investigar y desarrollar una propuesta de valor innovadora, incurriendo en gastos

elevados en recursos humanos capacitados, aunque también permite manejar precios más elevados por el producto o servicio brindado. Un ejemplo serían las empresas de biomedicina, que diseñan aparatos de tecnología médica y luego los venden a hospitales, clínicas, etcétera.

Gestión de infraestructuras: Hager y Singel (como se citan en Osterwalder y Pigneur, 2011) sostienen que “la función de las empresas basadas en infraestructuras consiste en construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y volúmenes elevados” (p. 59). Estas actividades suelen tener costes fijos altos y márgenes de ganancia bajos, debido a que brindan servicios genéricos (*commodities*) sin diferenciación –cuyos precios los define el mercado– a clientes grandes (por lo general, a otras empresas), lo que implica generar grandes volúmenes para obtener ganancia.

Por ejemplo, las empresas que se dedican a dar infraestructura de telecomunicaciones: conectividad mediante tendidos de fibra óptica, redes móviles, medios masivos de comunicación tradicionales (no internet), etcétera.

Otros emprendimientos aprovechan las infraestructuras físicas existentes para poder realizar sus actividades; por ejemplo, un profesor de yoga que no cuenta con espacio propio y dicta clases en un centro que dispone de todo lo necesario y está preparado y enfocado en el mantenimiento del espacio. Otro ejemplo puede ser quienes desarrollan *software* para que “corra” en infraestructuras diseñadas por otros. El caso más claro es el de Google, que desarrolló Android, *software* que corre en teléfonos (*hardware*) de todo tipo desarrollados por Samsung, Motorola, Nokia, etcétera. El caso opuesto sería Apple, quien desarrolló su propio sistema operativo, iOS, y lo corre de manera exclusiva en sus propios teléfonos, iPhones.

Tabla 1: Diferencias entre las actividades divergentes de una empresa



RELACIÓN CON CLIENTE	INNOVACIÓN DE PRODUCTO	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS
Gran inversión en generar relaciones con los clientes, es necesario buscar estrategias para seguir generando más ventas.	Inversión principalmente en personal de alta cualificación (baja en comparación con los otros modelos).	Costes fijos muy altos e inversión inicial alta
Economía de alcance: Una vez se dispone de la "maquinaria" comercial, lo importante es utilizarla para vender más productos.	Economía de la innovación: Sólo una parte de las iniciativas tiene éxito, pero suele justificar las que no lo han tenido.	Economía de escala: Cuanto más se produce más disminuyen costes unitarios (y aumenta la rentabilidad).
Ofertas y productos muy personalizados a los servicios del cliente	Orientando a nichos de mercado y necesidades no resueltas (o que pueden mejorar mucho).	Foco en mínima personalización, evitar tratos especiales y máximo volumen.
Cultura orientada al servicio.	Cultura orientada a la innovación.	Cultura orientada a la eficiencia.
El cliente es lo primero, se establecen profundas relaciones.	El empleado es lo primero, ya que el talento es la fuente de la innovación.	Los procesos son lo más importante, cultura taylorista.
La marca e imagen de la compañía es uno de sus principales activos.	Mínimo de burocracia, foco en poner las mínimas cortapisas al proceso creativo.	Nivel de burocracia superior y procesos más rígidos (aunque puedan ser cambiados).
Remuneración del personal en función de objetivos de ventas.	Remuneración muy diferenciada en función del talento, creatividad y valor para la compañía.	Pago estándar según categoría.
Se valoran principalmente en los empleados las habilidades relacionales.	Se valora la innovación, la capacidad de aprender, creatividad y el pensamiento "out-of-the-box".	Se valoran experiencia en realizar las mismas tareas y conocimientos puramente técnicos.
Foco en ofrecer al cliente únicamente productos o servicios probados y fiables.	Foco en la velocidad, lo más importante es llegar pronto al mercado.	Foco en la eficiencia en las operaciones, lo más importante es estandarizar.
El precio lo fija el mercado (relación oferta/demanda).	Se pueden establecer precios "premium" por productos nuevos.	El precio va en función de la producción, cada céntimo cuesta y debe ser justificado.
Organizaciones de diversos tamaños, pero para aprovechar mejor la economía de alcance, mejor medio-grande.	Las que mejor funcionan son organizaciones de pequeño tamaño, gran agilidad y capacidad de respuesta.	Cuanto mayor es la organización mejor puede aprovechar la economía de escala.

Fuente: Megías, 2010, <https://bit.ly/3aaUy8L>



Como dijimos anteriormente, la divergencia entre estas actividades o negocios genera tensiones dentro de la empresa, lo cual debilita la convivencia de estas y, a su vez, la potencialidad de cada una. Por ende, muchas empresas en esta situación optan por especializarse en una sola de estas actividades para no seguir en la controversia de si, por ejemplo, es necesario contratar recursos humanos calificados o dejar de lado esta actividad e invertir en hacer más eficientes las operaciones de compañía.

Pelotón es una de las grandes innovaciones dentro del mundo del deporte, ya que ofrece producto y servicio. Creada en 2012, esta *startup* irrumpió en el mundo del “ejercicio en casa” ofreciendo a sus miembros no solo los aparatos, sino formar parte de la comunidad Pelotón a través de clases *online*, que sus clientes adquieren cuando compran sus productos. Hoy han extendido su comunidad a través de la creación su propia *app* y la oferta de clases *online* diversificadas, sin máquinas.

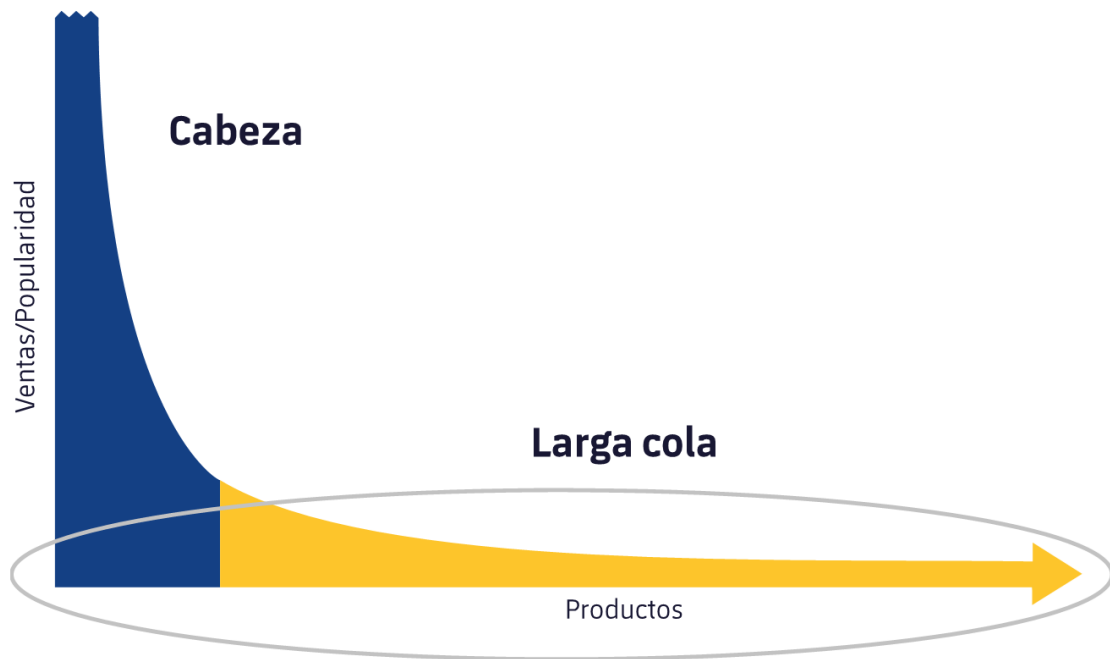
La contribución de las suscripciones, es decir, el importe que resulta de restar a los ingresos los gastos asociados a esas altas, ha pasado de 18,5 millones de dólares a 100,4 millones de dólares en un año. El margen ha ascendido del 58,3% en el primer trimestre de 2019 a 64,1% en el ejercicio 2021, que empezó en julio de 2020 y finalizó el pasado septiembre. En otras palabras: año a año, Peloton asume un gasto inferior por cada suscriptor que tiene, por lo que su modelo cada vez es más eficiente. (López, 2020, <https://bit.ly/2Z8Gqgg>)

Patrón N° 2: Modelos de negocios de larga cola (*long tail*)

Acuñando la terminología de larga cola de Chris Anderson (como se cita en Osterwalder, y Pigneur, 2011), este patrón hace referencia a “vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo” (p. 67). Esta postura se diferencia del modelo tradicional que apuntaba a los mercados de masas, es decir, a vender productos con mucha demanda o muy populares (cabeza del modelo de negocio en la Figura 2).



Figura 2: Distribución de ventas de empresas con modelo de larga cola



Fuente: Elaboración propia con base en Anderson, C. (2006).

Por el contrario, en la cola se reúne una diversidad de productos que tiene poca demanda si se compara con la cabeza; sin embargo, el modelo de larga cola se basa en vender cantidades reducidas de una variedad de productos a numerosos nichos de compradores distintos, lo que generará un ingreso por ventas variadas igual o superior respecto al de los productos de ventas masivas. Por lo tanto, una cantidad baja de éxitos de ventas genera la mayor parte de los ingresos.

De esta manera, la lógica es ofrecer un producto para cada nicho que no está atendido, lo que se traduce en menos ventas por producto, pero que, si se multiplica por la variedad, se obtiene un volumen de ventas total similar o superior al del mercado de masas.

Entre las características de este patrón de modelo de negocio, se destacan los costes de inventario bajos y la necesidad de plataformas potentes para lograr que los compradores accedan fácilmente a los productos especializados. Algunos ejemplos de este modelo son eBay, Amazon, Mercado Libre o cualquiera de estas plataformas de compraventa online que funcionan gracias a usuarios que comercializan pequeñas cantidades de artículos diversos, con un reducido volumen de venta. Otro ejemplo físico sería el de los supermercados.

Otro ejemplo es DAZN (o "Da Zone"), la primera plataforma *streaming* dedicada a los deportes en vivo y bajo demanda. Lanzada por primera vez en 2016 en un grupo reducido de países (Austria, Alemania, Japón y Suiza), hoy se extiende a más de 200, pudiendo ser

reproducida desde cualquier dispositivo. Esta facilidad de acceso permite trabajar con nichos muy variados, ofreciendo contenido exclusivo a sus clientes sobre cualquier deporte. Además, ha adaptado su 'contenido exclusivo' a las demandas de distintos grupos de cada país. En España, por ejemplo, estuvo disponible a partir del 2019 con contenido de tres grandes eventos deportivos: Mundial de MotoGP, Euroliga de baloncesto, y la Premier League. Acá el vínculo a su página de inicio: <https://www.dazn.com/es-ES/welcome/>

Cuando Anderson (como se cita en Osterwalder y Pigneur, 2011) desarrolló este concepto de larga cola, lo hizo como consecuencia del aporte disruptivo que introdujeron las empresas multimedia, debido a tres factores económicos.

- 1) **Democratización de las herramientas de producción:** los precios accesibles de la tecnología permiten que cada vez más personas tengan la posibilidad de generar contenido diverso.
- 2) **Democratización de la distribución:** internet redujo significativamente los costes (de inventario, comunicaciones y transacciones), lo cual dio lugar a nuevos mercados para productos especializados.
- 3) **Disminución de los costes de búsqueda para coordinar la oferta y la demanda:** la evolución de los motores de búsqueda y el desarrollo de algoritmos que identifican los gustos, necesidades y características de las personas hacen inexorable la conexión entre oferta y demanda, con una mínima inversión.

No obstante, otros autores consideran que la aparición de los modelos de larga cola data desde la aparición de la venta por catálogo, lo que demuestra que estas empresas fueron capaces de agregar la demanda de muchos sitios donde ni siquiera existían los productos. Sin embargo, está claro que el avance de la tecnología ha permitido el crecimiento de modelos de este tipo.

Patrón N° 3: Plataformas multilaterales

Este patrón de modelo de negocio propone reunir a dos o más grupos de clientes diferentes, pero interdependientes. Por ende, estas plataformas generan valor para un grupo de clientes solo si los otros grupos de clientes también están activos y pueden interactuar. Es decir, que la plataforma debe generar acciones de atracción y estar atenta a cada uno y a todos al mismo tiempo, dado que, mientras más clientes y usuarios interrelacionados haya (lo que se conoce como efecto de red), más valiosa será la plataforma (Osterwalder y Pigneur, 2011).



Algunos ejemplos son las tarjetas de crédito (que hacen de la interrelación de comercios con titulares de tarjetas su razón de ser) o las consolas de videojuegos (que vinculan desarrolladores de juegos con los jugadores, etcétera).

Sin embargo, existe un dilema: las plataformas multilaterales, al vincular dos partes, necesitan que ambas tengan posibilidades interesantes para subsistir, ya que ningún titular de tarjeta adquirirá una que sea desconocida a nivel comercial ni ningún negocio la aceptará si ningún cliente la posee. Por tal motivo, una opción es subvencionar a un segmento de mercado con una propuesta de valor gratuita o de bajo coste, para seducir a usuarios de alguno de los lados de la plataforma.

Los operadores de plataformas multilaterales deben preguntarse lo siguiente: ¿podemos atraer a un número suficiente de clientes en cada lado de la plataforma?, ¿qué lado está más supeditado a los precios?, ¿es posible atraer a ese lado con una oferta subvencionada?, ¿el otro lado de la plataforma generará ingresos suficientes para cubrir las subvenciones? (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 79).

Ahora bien, ¿cuáles son los retos de este patrón de modelo de negocio? Las plataformas multilaterales tienen que sortear los siguientes desafíos.

- **Fijación de precios:** como apuntamos anteriormente, la decisión de fijar los precios para la utilización de la plataforma (por suscripción o comisión por transacción) es un dilema que podría resolverse con subsidiar a un grupo para generar masa crítica, pero la cuestión es: ¿a cuál?
- **Adquirir clientes:** las plataformas necesitan adquirir clientes de –por lo menos– dos segmentos distintos para vincular, a diferencia de los otros modelos en los que la preocupación se centra en un solo segmento. Existen algunas estrategias que implican renunciar a las ganancias en las primeras transacciones para destinarlas a la captación de clientes porque, aun así, las potencialidades de las plataformas multilaterales siguen siendo convenientes para este tipo de relaciones.
- **Conseguir el equilibrio:** siguiendo con el tema anterior, es un desafío equilibrar los usuarios de ambos lados de la plataforma, pues de nada sirve ofrecer un producto o servicio que no le interesa a nadie dado que, si los esfuerzos del oferente no generan negocios en la plataforma, dejará de hacerlos, por mínimos que sean. Y lo mismo ocurre del otro lado: si un cliente está interesado en cierto producto o servicio, pero la plataforma posee muy pocas opciones, probablemente ese cliente no considere este medio como una manera de resolver su inquietud.



Un claro ejemplo de este patrón multilateral es la *startup* creada en 2013, ClassPass. Esta plataforma vincula la oferta de distintos gimnasios, estudios y centros deportivos locales con aquellas personas interesadas en adaptar la actividad física que buscan a su ritmo de vida. Classpass incorpora un intermediario, pero elimina el factor producto y lo convierte en servicio.

Es ese punto exacto de encuentro entre el 'longtail' que proviene de una demanda concreta y la refleja en una oferta globalizada que no es más que la respuesta a los tiempos que vivimos y a la percepción de un modelo de consumo más estructurado en la visión de 'usuario' que en la de 'consumidor'. (Vidal, 2015, <https://bit.ly/3t0vex9>)

La membresía no solo incluye acceso a una amplia variedad de actividades (desde *spinning* hasta natación) sino que crea una comunidad entre los usuarios que favorece la interacción, donde la recomendación de distintos centros o clases entre miembros se vuelve clave para que la red funcione y crezca.

Patrón N° 4: Gratis como modelo de negocio

Cuando Osterwalder y Pigneur (2011) proponen un modelo de negocio gratis, están haciendo referencia a que al menos un segmento de mercado se va a beneficiar por una oferta gratuita, financiada por una parte del modelo o por otro segmento del mercado.

En los últimos años esta opción ha crecido significativamente debido al uso de internet para fines comerciales, ya que los productos gratuitos siempre son un atractivo para cualquier cliente. El tema que se debe resolver es cómo incrementar los ingresos ofreciendo, de manera sistemática, una propuesta de valor gratuita, ya que la empresa, indefectiblemente, debe generar ingresos de alguna forma.

Nuevamente, volvemos con Chris Anderson (como se cita en Osterwalder y Pigneur, 2011), para ampliar el concepto de "gratis" de los productos y servicios digitales. Para explicar este concepto, cita como ejemplo al negocio de la creación y grabación de música, que implica una alta inversión en tiempo y dinero, aunque el coste de reproducción por internet es nulo, lo que obliga al artista a buscar sus ganancias en otras fuentes de ingresos, como conciertos y el *merchandising*.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), definiremos tres patrones para conseguir un modelo de negocios gratuito y viable, que tienen una característica común, pese a sus



diferencias económicas: benefician constantemente con ofertas gratuitas al menos a un segmento de mercado. A continuación, veremos las definiciones de cada una.

Publicidad

Reconocida como una oferta gratuita que se asienta en una plataforma multilateral, este patrón “es una fuente de ingresos arraigada que hace posible la existencia de ofertas gratuitas” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 92).

Analice con detenimiento y piense en ejemplos como la televisión, la radio o internet que viven de la publicidad, ofreciendo contenido gratuito para captar al usuario (segmento subsidiado), mientras que del otro lado de la plataforma se ubican los anunciantes, a quienes se les venden espacios publicitarios para generar los ingresos necesarios.

Si su modelo de negocios sigue este patrón, la cuestión estará en responder por qué los anunciantes elegirían invertir en tu plataforma (medio, programa, sitio, etcétera) y no en otros, que probablemente ya tengan audiencia, visitas y demás. Incluso, ni esto garantiza el ingreso de anunciantes rentables. Un caso conocido es el de la red social Facebook, que, pese a contar con un número elevado de usuarios, no contiene una suma colosal de ingresos por publicidad.

Este es el verdadero desafío de los emprendedores en este modelo: conseguir la atracción de las marcas anunciantes por encima de otros canales o productos.

Un ejemplo de colaboración fue entre Rakuten TV (plataforma *streaming*) y el FC Barcelona en la producción “Matchday – Inside FC Barcelona”. Este documental sigue al club durante la temporada 2018-2019, mostrando otras escenas además del día del partido, creando una nueva visión del FC Barcelona más allá del campo y añadiendo valor para los seguidores del club. Se trataba de un contenido nuevo, que muestra aspectos nunca antes mostrados y por lo tanto muy atractivo para los fans del club. El lanzamiento en esta plataforma fue gratuito para toda Europa, mientras que su disponibilidad en otras plataformas (como Netflix para Latinoamérica) fue posterior y bajo suscripción.

Freemium

Basado en un modelo de internet, el concepto conjuga servicios gratuitos básicos con servicios de pago *premium*, lo que permite contar con una gran base de usuarios que tienen disponible una oferta gratuita y una oferta exclusiva de pago. El término ‘freemium’ unifica las palabras *free* (“gratis”, en inglés) y *premium* (“extra”, en inglés), haciendo referencia a proporcionar servicios básicos gratuitos, pero cobrar una cuota por los servicios *premium*.



Aclaran Osterwalder y Pigneur (2011) que “lo básico es gratis, los extras tienen un precio” (p. 96) debido a que, aunque la amplia mayoría de esos clientes no pagará nunca, se espera que menos del 10% del total se suscriba a los servicios de pago *premium*, los cuales subsidiarán la oferta gratuita del más del 90% restante.

Los parámetros que se deben considerar en el patrón *freemium* están relacionados con el coste medio del servicio gratis y la cuota de los que pagan los servicios *premium*. Estos resultados harán viable al modelo, sosteniendo un costo marginal del servicio gratuito muy bajo. Asimismo, otro parámetro para prestar atención tiene que ver con la velocidad de conversión de los usuarios, es decir, en cuánto tiempo una cuenta gratuita pasa a contratar servicios *premium*.

Existen muchos ejemplos de este tipo de patrón en los que se ofrece un servicio básico, con ciertas limitaciones, que puede ampliarse pagando un diferencial, como Skype o LinkedIn. La televisión digital, las aplicaciones para *smartphones* o manejo de redes sociales, los *softwares* de código abierto, etcétera, son algunos de los variados casos que se pueden identificar de este modelo.

Sports Techie es un referente en este aspecto. Este sitio web crea y agrega contenidos sobre tecnología y deporte brindando a sus seguidores las últimas novedades en este campo de forma gratuita. Pero, a su vez, ofrece una versión de pago con acceso a contenido exclusivo (videos, conferencias, eventos). Su cobertura se centra en cómo la tecnología afecta a las distintas –y principales– partes interesadas e interconectadas de la industria (atletas, *fans*, equipos y ligas) y repasa las principales innovaciones del sector de forma periódica.

Cebo y anzuelo (*bait and hook*, en inglés)

El modelo de cebo o carnada y anzuelo consiste en poner a disposición una oferta inicial atractiva, gratuita o a un precio bajo que fomenta nuevas compras de pago en el futuro sobre productos o servicios adicionales que se ofrecen.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), se trata de una “oferta inicial subvencionada, en la que incluso se pierde dinero, cuyo objetivo es generar beneficios con las compras relacionadas posteriores” (p. 104).

Otro nombre por el que se puede identificar a este patrón es el de cuchilla y hoja de afeitar (*razor and blades*, en inglés), por el creador de la cuchilla de afeitar desechable, King C. Gillette. Este empresario aplicó este modelo para atraer clientes que hicieran una pequeña inversión inicial en una buena cuchilla; luego debían comprar las hojas de afeitar para poder utilizar dicha cuchilla en el futuro, lo que incrementó las ventas de la empresa.



Ejemplos de este modelo pueden ser los siguientes.

- Las telefónicas que subvencionan los teléfonos móviles cuando el cliente adquiere un paquete fijo mensual y no uno prepago.
- Las consolas de juegos que te permiten jugar en forma aislada, sin coste, pero, cuando quieres jugar en red, tienes que pagar una cuota mensual.
- Las impresoras de muy bajo coste con cartuchos de costo elevado.
- Las cafeteras de coste económico con repuestos caros de café.

Rocket League es un ejemplo claro, un videojuego que combina fútbol y automovilismo. Posee una versión gratuita (lanzada en 2020 y disponible para todas las plataformas) y una versión de pago, que incluye contenido exclusivo y la posibilidad de formar parte de equipos en línea. Entre estos equipos, el FC Barcelona es uno de los clubes que ha apostado por esta nueva forma de jugar, formando su propio equipo (Savage!) con muy buenos resultados (en 2019 logró el *top 2* europeo).

Patrón N° 5: Modelos de negocio abiertos

Una particularidad fundamental de este modelo es la innovación en las empresas para poner en marcha nuevas ideas de negocios, productos y canales para llegar al cliente, etcétera. Al hablar del modelo de negocio abierto e innovación abierta, Henry Chesbrough (como se cita en Osterwalder y Pigneur, 2011) se refería a cómo algunas empresas abren sus procesos de investigación a terceros para crear valor y sacarles más provecho a estos, mediante la conjugación de conocimientos, tecnologías, objetos de propiedad intelectual y productos externos. Incluso sostiene que todos estos atributos que no se utilizan en la empresa “se pueden poner a disposición de terceros –mediante licencias, joint ventures o spin-offs (empresas segregadas)– para rentabilizarlos” (Henry Chesbrough, como se cita en Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 110).

Las empresas que siguen este patrón interactúan con aliados estratégicos para innovar, sumando ideas externas a la empresa (afuera-adentro o *outside-in*, en inglés) o facilitando ideas propias (por lo general, en desuso) para terceros (dentro-afuera o *inside-out*, en inglés).

En el primer caso, la empresa integra ideas, tecnologías u objetos de propiedad intelectual externos en sus procesos de desarrollo y comercialización... En el modelo de innovación de dentro afuera, la empresa concede licencias o vende sus tecnologías u objetos de propiedad intelectual, los activos que no utiliza. (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 110).



Si bien el FC Barcelona no es, en términos estrictos, una empresa, ha constituido una marca de alcance global y se ha transformado en una entidad social de relevancia mundial. Hoy busca transformarse en un centro de conocimiento e innovación de referencia dentro de la industria del deporte a través de proyectos como Barça Innovation Hub. Este proyecto busca generar conocimiento de excelencia a través de la colaboración con universidades, centros de investigación, compañías e instituciones, *startups*, estudiantes, atletas. Esta estrategia de innovación abierta parte de la base de que el conocimiento no reside solamente en el sí de la propia organización, sino que existe mucho talento y conocimiento fuera de la organización que puede ser compartido e integrado para la mejora de las propias capacidades y desempeño. Esta apertura funciona a través de un ciclo de cuatro fases.

- Incorporación de conocimiento: intercambio de ideas entre expertos del mundo del deporte, profesionales e investigadores.
- Creación de conocimiento: desarrollo conjunto del conocimiento.
- Divulgación del conocimiento a través de programas de formación.
- Innovación: crear nuevos productos, servicios, experiencias. Para el desarrollo de esta innovación, el Barça Innovation Hub cuenta con la colaboración de diferentes centros, entidades y empresas para que estos nuevos productos y servicios se diseñen y ejecuten de la mejor forma posible y con el conocimiento de expertos de diferentes ámbitos. Es aquí donde el papel de las *startups* es clave.

Para finalizar, compartimos un cuadro comparativo realizado por Osterwalder y Pigneur (2011), mediante el cual podrás entender las particularidades de cada patrón.

Tabla 2: Resumen de patrones de Osterwalder y Pigneur

RESUMEN DE PATRONES	Desagregación de modelos de negocios	La larga cola	Plataformas multilaterales	GRATIS como modelo de negocio	Modelos de negocios abiertos
CONTEXTO (Antes)	Un modelo integrado combina la gestión de Infraestructuras,	La propuesta de valor se dirige únicamente a los clientes más rentables.	Una propuesta de valor para cada segmento de mercado.	Sólo se ofrece una propuesta de valor de costo y valor elevados a los clientes que pagan	Los recursos de Investigación y Desarrollo (I+D) y las actividades clave se concentran



	la innovación de productos y las relaciones con los clientes bajo un mismo techo.			por el servicio o producto.	en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Las ideas sólo se conciben internamente • Los resultados sólo se explotan internamente .
RETO	Los costes son muy elevados. Se mezclan varias culturas empresariales opuestas en una sola entidad, lo cual tiene como resultado renuncias no deseables.	La creación de propuestas de valor para segmentos de mercado poco rentables resulta demasiado cara.	La empresa no capta clientes nuevos potenciales que estén interesados en unirse a la cartera de clientes actual de la empresa (por ejemplo, desarrolladores de videojuegos que quieren llegar a los usuarios de las consolas).	El elevado precio disuade a los clientes.	El proceso de I+D es caro y/o la productividad no es la adecuada.
SOLUCIÓN (Después)	La empresa se divide en tres modelos independientes, aunque complementarios, que se ocupan de: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de infraestructuras 	La nueva propuesta de valor, o la propuesta adicional, se dirige a un amplio abanico de nichos de mercado que antes eran poco	Se añade una propuesta de valor que da acceso al segmento de mercado de una empresa (por ejemplo, un fabricante de videoconsolas que	Se ofrecen varias propuestas de valor a diferentes segmentos de mercado con fuentes de ingresos diferentes, una de las cuales es	Se recurre a socios externos para aprovechar los recursos y las actividades de I+D. Los recursos internos de I+D se convierten en

	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de productos • Relaciones con clientes. 	rentables y que, en conjunto, son rentables.	proporciona a los desarrolladores de software acceso a sus usuarios).	gratuita (o muy barata).	una propuesta de valor y se ofrecen a los segmentos de mercado que estén interesados.
FUNDAMENTO	La mejora de las herramientas de gestión y TI permite separar y coordinar modelos de negocio diferentes con un coste inferior, eliminando así las renunciaciones no deseables.	La mejora de la gestión de operaciones y TI permite ofrecer propuestas de valor personalizadas a una extensa cartera de clientes nuevos con un coste bajo.	Un intermediario que explota una plataforma en dos o más segmentos de mercado añade fuentes de ingresos al modelo inicial.	Los segmentos de mercado que disfrutan de la propuesta gratuita están subvencionados por los clientes que pagan, que quieren atraer al mayor número posible de usuarios.	La adquisición de I+D a fuentes externas puede ser más económica y reducir el plazo de comercialización. Las innovaciones desaprovechadas pueden generar ingresos si se venden fuera de la empresa.
EJEMPLOS	Banca privada Empresas de telecomunicaciones móviles.	Sector editorial LEGO	Google Consolas de videojuegos de Nintendo, Sony, Microsoft Apple iPod, iTunes, iPhone	Publicidad y periódicos Metro Código abierto Red Hat Skype (en vez de empresa de telecomunicaciones) Gillette Cuchilla y hojas de afeitar.	Procter & Gamble GlaxoSmithKline

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011, pp. 118-119.



Unidad 1.2 Casos de aplicación

Después de haber visto las características de cada patrón de modelo de negocio, es hora de analizar algunos casos que exponen Osterwalder y Pigneur (2011) para asociar la teoría a la práctica en las empresas.

Patrón N° 1: Casos de empresas desagregadas

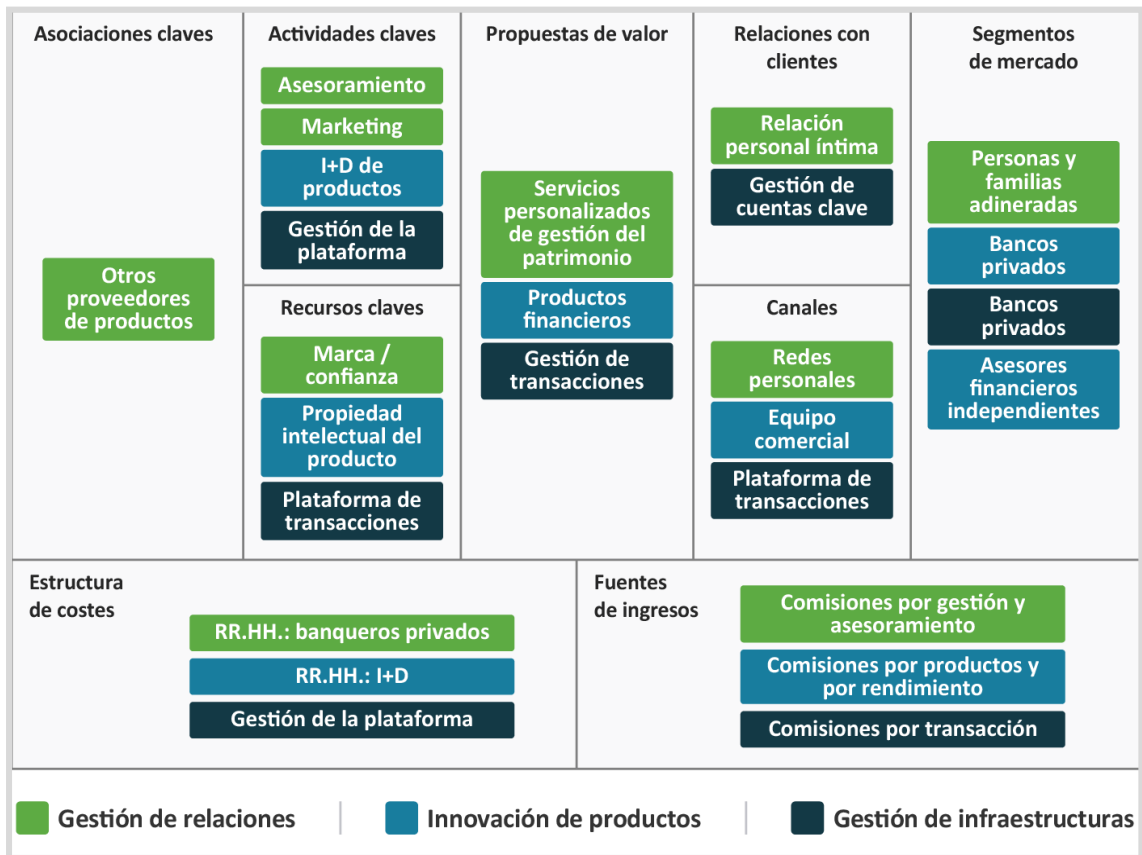
Recordemos que el rasgo principal del modelo desagregado es que sobreentiende que las empresas se conforman por tres negocios o actividades divergentes que coexisten. Sin embargo, como cada una posee una lógica económica, cultural y competitiva distinta, generan una tensión en la empresa y, por ende, conviene separarlas, desagregarlas. Estas actividades son: gestión de relaciones, innovación de productos y gestión de infraestructura. Veamos dos ejemplos.

El modelo de la banca privada

Aunque gran parte de los bancos suizos optó por desagregar sus negocios, la banca privada Pictet –el mayor banco suizo– eligió mantenerse integrada debido a que se caracteriza por la relación íntima con sus clientes, lo que le da acceso a transacciones personalizadas y a la creación de productos financieros *ad hoc*. Esta es la garantía de su éxito, pese a que debe enfrentar las renuncias de sostener las tres actividades integradas.



Figura 3: Modelo tradicional de la banca privada Pictet



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 61.

Figura 4: Ejemplo de modelo integrado: Banca privada Pictet



Fuente: captura de pantalla de *homepage* de Pictet (Pictect Group, 2018, <https://bit.ly/3p9r8fv>).

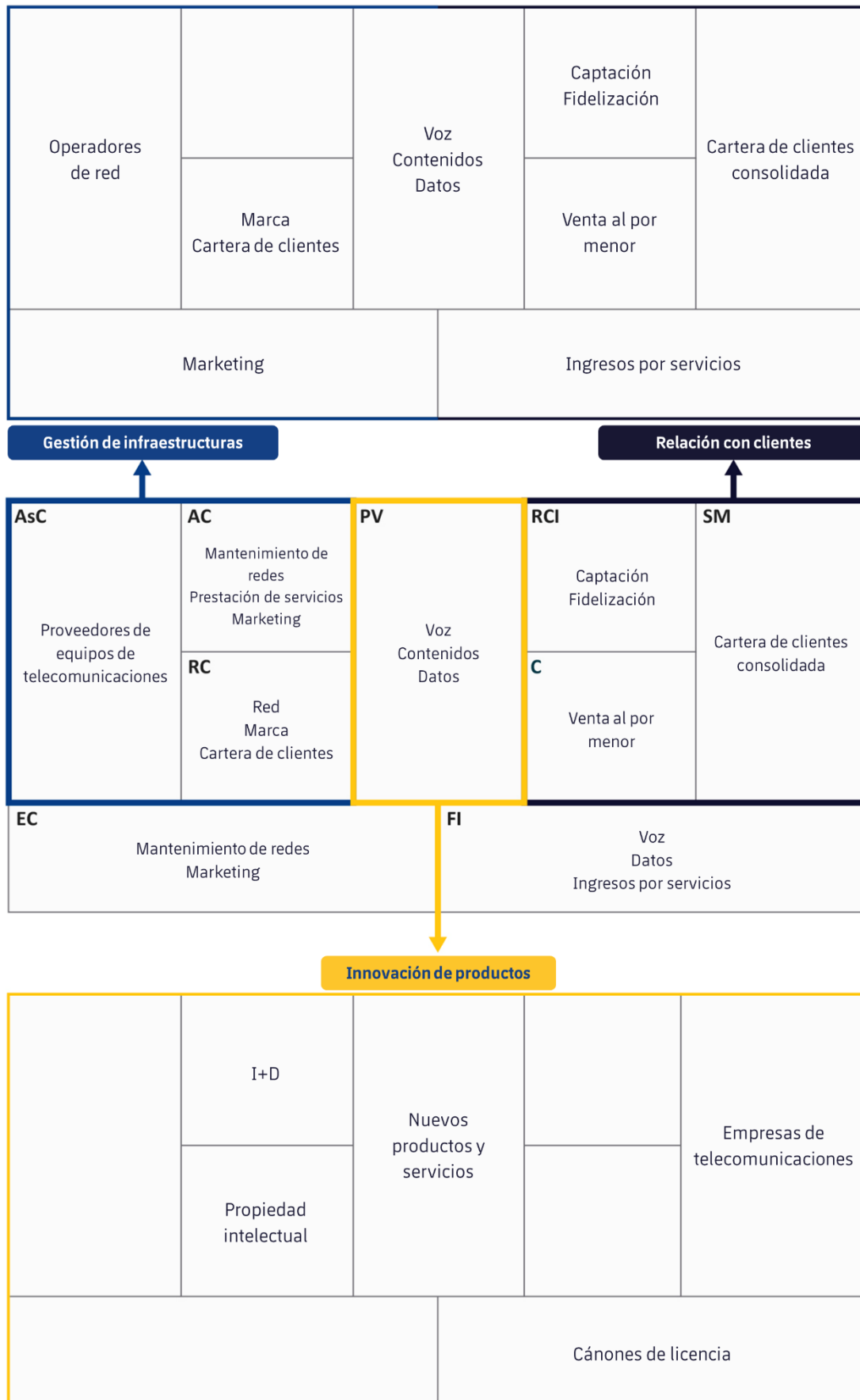
El modelo de las telecomunicaciones

Desde siempre, en las empresas de telecomunicación era posible encontrar los tres negocios en coexistencia: la infraestructura basada en la red (cables, antenas y todo lo relacionado con la operación de las telecomunicaciones); la innovación (sujeta a la creación de productos y servicios para los clientes); y la relación con el cliente en la atención a sus demandas, creando nuevas ofertas y cuidando la marca.

Sin embargo, este modelo viró hacia la desagregación, de modo que la gestión de estos negocios quedó en manos de otras empresas y se ha tomado como actividad principal la relación con el cliente, lo que les permite cuidar su marca y generar más ventas y ventajas valoradas por este último.

La infraestructura y el mantenimiento de su red lo dejaron en manos de fabricantes que, a su vez, trabajan con una variedad de operadores. Por otro lado, cedieron la innovación en la creación de contenidos a compañías más ágiles y pequeñas que puedan prestarles servicios a ellos e, inclusive, venderles las licencias de sus innovaciones.

Figura 5: *Canvas* de patrón desagregado de las telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur, 2011.

Patrón N° 2: Casos de modelos de larga cola

Recuerde que este modelo propone “vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 67).

Ahora bien, ¿cómo se constituye el *canvas* del patrón de larga cola?

- La **propuesta de valor** comprende una multiplicidad de productos de poca salida que conviven con artículos populares. Asimismo, este modelo es el lugar ideal para los productores independientes que generan contenido.
- El **segmento de clientes** debe estar conformado por numerosos nichos para que el conjunto de esas ventas conciba un negocio rentable.
- Las **relaciones con el cliente** en este tipo de modelo, generalmente, tienden a ser automatizadas y, en caso de que sea una plataforma, también lo son con los productores, para poder tener bajos costes de atención al cliente.
- Las **alianzas estratégicas** se conforman por los productores de contenido especializado.
- El **recurso clave** es la plataforma.
- Las **actividades clave** se vinculan con la gestión de la plataforma, es decir, con conseguir productos, clientes.
- La **estructura de costes** tiene su base en el desarrollo y promoción de la plataforma.
- Los **canales**: mayoritariamente, estos negocios se realizan a través de Internet, tanto la relación con el cliente como la transacción en sí.
- Las **fuentes de ingresos** están constituidas por muchos pequeños ingresos que resultan de varias ventas minoritarias. Pero, en caso de ser una plataforma, por lo general es por comisión sobre ventas, publicidad y suscripciones (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Algunos ejemplos de este patrón son MercadoLibre, Netflix y Lego. Veamos este último caso.

Lego

Si bien el origen de Lego data de 1949, cuando empezó a producir sus piezas encastrables, en 2005 la empresa impulsó Lego Factory, donde los clientes pueden realizar el pedido por internet de sus kits Lego, creados por ellos mismos. De esta manera, los clientes pasivos de Lego se introducen en la experiencia de diseño de la empresa, lo que generó



una gran transformación no solo en su cadena de valor, sino también en su modelo de negocios, ingresando en un patrón de larga cola.

Además de ayudar a los usuarios a diseñar sus propios kits de LEGO, LEGO Factory vende kits diseñados por los usuarios en internet, algunos de los cuales tienen mucha salida, y otros, poca o ninguna. Para LEGO, lo importante es que los kits diseñados por el usuario amplíen una línea de productos que antes se limitaba a un número reducido de kits con un porcentaje de ventas alto. Hoy, esta oferta de LEGO supone una pequeña parte del total de ingresos, pero es un primer paso hacia la aplicación de un modelo de larga cola que complementa (o sustituye) a un modelo tradicional orientado al público general. (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 72).

Figura 6: Canvas de patrón de larga cola de Lego

LEGO Factory: kits diseñados por los clientes				
AsC	AC	PV	RCI	SM
Los clientes que crean nuevos diseños de LEGO y los muestran en internet se convierten en socios clave que generan contenido y valor	LEGO debe proporcionar y gestionar la plataforma y la logística necesaria para embalar y entregar los kits realizados por los clientes		LEGO Factory da lugar a una larga cola de clientes que están muy interesados en contenido especializado y buscan alternativas a los kits convencionales	
	RC	LEGO Factory amplía considerablemente la gama de kits disponibles al ofrecer a los fans de LEGO las herramientas necesarias para crear, exhibir y vender los kits que diseñan	C	Miles de kits nuevos diseñados por los clientes complementan a la perfección los kits estándar de LEGO. LEGO Factory pone a los clientes que crean diseños personalizados en contacto con otros clientes, de modo que se crea una plataforma de contactos y las ventas aumentan
LEGO aún no ha adaptado totalmente sus recursos y actividades que están diseñados para el mercado de masas	La existencia de LEGO Factory depende en gran medida del canal web			
EC		FI		
LEGO Factory aprovecha los costes de producción y logística que genera el modelo tradicional de venta al por menor		El objetivo de LEGO Factory es generar pequeños ingresos con un gran número de artículos diseñados por clientes. Esto supone una adición valiosa a los ingresos generados por la venta al por menor de grandes volúmenes		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 73.

Patrón N° 3: Casos de plataformas multilaterales

Como bien dijimos anteriormente, este patrón se caracteriza por reunir a dos o más grupos de clientes independientes, cuyas participaciones son estrictamente necesarias para el funcionamiento efectivo de la plataforma que crea valor al facilitar esta relación entre ellos.



Entonces, puedes armar el *canvas* de este negocio teniendo en cuenta las siguientes características de sus elementos.

- **Propuesta de valor:** debe resolver tres objetivos. El primero es atraer a segmentos de mercado; el segundo tiene que ver con su funcionalidad de relacionar diferentes segmentos y, finalmente, debe lograr que la gestión de las transacciones en la plataforma disminuya los costes.
- **Segmentos de clientes:** al ser multilaterales, las plataformas atienden a dos o más segmentos de mercado que necesariamente deben coexistir. Por lo tanto, cada segmento tiene su propuesta de valor y su propia fuente de ingresos.
- **Recurso clave:** la plataforma.
- **Actividades clave:** si bien las actividades clave son las vinculadas con la gestión de la plataforma, promocionarla y prestar el servicio también son actividades fundamentales.
- **Alianzas estratégicas:** en general, como la adquisición de clientes es un factor clave de este modelo, los medios de pago a través de la plataforma, las empresas de logística y distribución, los medios masivos de comunicación, etcétera, pueden ser algunas de las alianzas significativas para la plataforma.
- **Estructura de costes:** la mayor parte de los costes de este patrón procede del desarrollo, mantenimiento y promoción de la plataforma.
- **Fuentes de ingresos:** cada grupo de clientes es una fuente de ingresos. La clave en este patrón es elegir correctamente el segmento que se subsidiará, pues es crucial para el éxito de la plataforma.
- **Canales:** la captación de clientes se consigue, generalmente, a través de Internet (publicidad *online*, campañas virales o posicionamiento de la plataforma en buscadores), aunque no se descarta la publicidad tradicional, salvo que no se cuente con los recursos debido a que esta implica una inversión mayor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Ahora sí vemos algunos ejemplos.

Google

Google desarrolló una propuesta de valor para cada segmento de cliente. Por un lado, AdWords permite a los anunciantes publicar anuncios y enlaces patrocinados en sus buscadores; además, Google ofrece potentes motores de búsqueda para atraer clientes para esos anunciantes, como así también otras herramientas de utilidad (Gmail, Maps, etcétera). Por último, con su herramienta AdSense permite a los usuarios obtener ingresos por publicidad a cambio de mostrar anuncios en sitios web que no sean de Google.



Por lo tanto, queda explicitado el funcionamiento de la plataforma multilateral, ya que cada uno de estos segmentos requiere, necesariamente, la participación del otro para hacer rentable su negocio.

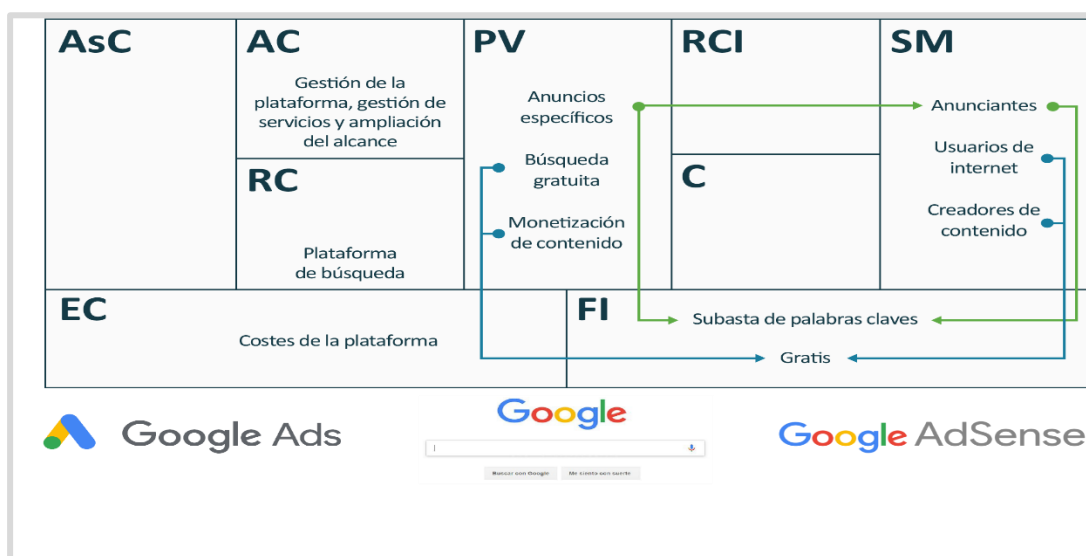
Google gana dinero en un segmento de mercado (los anunciantes), pero ofrece opciones gratuitas a los dos segmentos restantes: los usuarios de internet y los dueños de contenido.

Figura 7: Ejemplo de Google como patrón de plataforma multilateral



Fuente: Google, captura de pantalla de *homepage* de Google Ads (Google, 2018, <https://goo.gl/zyJFTr>)

Figura 8: Canvas del modelo de Google



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 80.



PlayStation/Xbox frente a Wii

Este patrón funciona de la siguiente manera: el fabricante de la consola debe captar tantos jugadores como sea posible para lograr atraer a los que desarrollan los juegos. Y, por otro lado, los jugadores compran el *hardware* si hay suficientes juegos de su interés disponibles para la consola.

Aunque ambos ejemplos representan patrones de plataformas multilaterales, tienen características diferentes. Sony y Microsoft (PlayStation y Xbox, respectivamente) compiten con tecnología cara y sofisticada, apuntando a un segmento de jugadores habituales o especializados que las adquieren por un costo más bajo, ya que la subvencionan con la venta de juegos, por un lado, y con regalías abonadas por los desarrolladores, que compran el derecho a crear juegos para ciertas consolas, por otro.

Por su parte, Nintendo apunta a un segmento de clientes que superpone la diversión del control por movimiento al rendimiento tecnológico de los otros componentes, lo que define su obtención de ingresos de ambos lados de la plataforma: recibe beneficios por la venta de consolas y regalías por parte de los desarrolladores de juegos.

Patrón N° 4: Casos de modelo gratis

Recordemos que, en este patrón, al menos un segmento se beneficia constantemente de una oferta gratuita, gracias a que otro segmento financia los productos o servicios. Veamos algunos ejemplos de cada tipo.

Publicidad: Metro

Osterwalder y Pigneur (2011) citan el ejemplo del periódico gratuito Metro, de Estocolmo, que logró diferenciarse del modelo tradicional al ser gratuito y centrar su distribución en lugares de paso muy transitados e, inclusive, en las redes de transporte público (ventaja que funcionó excelentemente como barrera de entrada para sus competidores), aunque teniendo que desarrollar su propia red de distribución. Asimismo, este diario comenzó a utilizar un papel de baja calidad para reducir sus costes, cumpliendo, igualmente, con su función de entretener a los transeúntes de recorridos cortos.

En cuanto al *canvas*, si ofreces un producto o servicio adecuado (**propuesta de valor**) y, por ello, obtienes mucho tráfico (**clientes**), los **ingresos** se harán tangibles inmediatamente, ya que los anunciantes querrán invertir en la plataforma, aunque deban pagar una cuota, cuya finalidad será financiar productos y servicios gratuitos. La **estructura de costes** se vincula con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma. No



obstante, pueden generarse costes para generar tráfico y fidelización (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Figura 9: Canvas del patrón que utiliza Metro

Metro				
AsC Acuerdos de distribución con redes de transporte público	AC Escribir y producir un periódico diario Distribución	PV Espacio publicitario en periódico gratuito con mucha circulación Periódico gratuito para transeúntes distribuido en toda la ciudad	Captación Fidelización	SM Anunciantes Transeúntes
	RC Marca Red de distribución y logística		C Equipo comercial publicitario Transporte público, estaciones de tren, paradas de autobús	
EC Contenido, diseño e impresión de periódico diario Distribución		FI Periódico gratuito Pago por espacio publicitario		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 92.

Freemium: Skype

Skype es un excelente ejemplo de prestar un servicio básico gratuito y cobrar por los extras. Esta empresa ingresó al mercado con un servicio de llamadas gratuitas a través de internet, pero con la posibilidad de efectuar llamadas a líneas terrestres y teléfonos móviles abonando un servicio *premium*, con tarifas muy accesibles. Esta empresa disruptiva puso en jaque a las compañías de telecomunicaciones con su innovador negocio.

Para armar el canvas del patrón *freemium*, Osterwalder y Pigneur (2011) exponen que los elementos más importantes a considerar son los siguientes.

- La plataforma como el activo fundamental, dado que es la que facilita la entrega del servicio gratuito básico a un costo marginal irrisorio.
- Los usuarios, dado que es necesario estimar el número de usuarios que es capaz de atraer un emprendimiento con este patrón. Este se destaca por poseer una amplia cartera de clientes que utilizan el servicio gratuito, gracias a la subvención de un pequeño grupo de usuarios que paga las cuotas.
- La automatización de la relación con los clientes para mantener el bajo costo y atender la demanda de servicio gratuito de una gran cantidad de usuarios.
- Necesariamente, es fundamental valuar los costes fijos en los que incurre una empresa para aplicar su modelo de negocio.



- En este patrón es fundamental incluir el índice de crecimiento y migración para saber cuántos usuarios se unen o abandonan los servicios.

Figura 10: Canvas del modelo de Skype

Skype				
AsC Proveedores de pago Socios de distribución Socios de telecomunicaciones	AC Desarrollo de software	PV Videollamadas y llamadas a través de internet gratuitas Llamadas baratas a teléfonos (SkypeOut)	RCI Personalización masiva	SM Usuarios de la web de todo el mundo Personas que llaman por teléfono
	RC Desarrolladores de software Software		C Skype.com Socios auriculares	
EC Desarrollo de software Gestión de reclamaciones		FI Gratis SkypeOut de prepago o con suscripción Ventas de hardware		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 98.

Cebo y anzuelo: Gillete

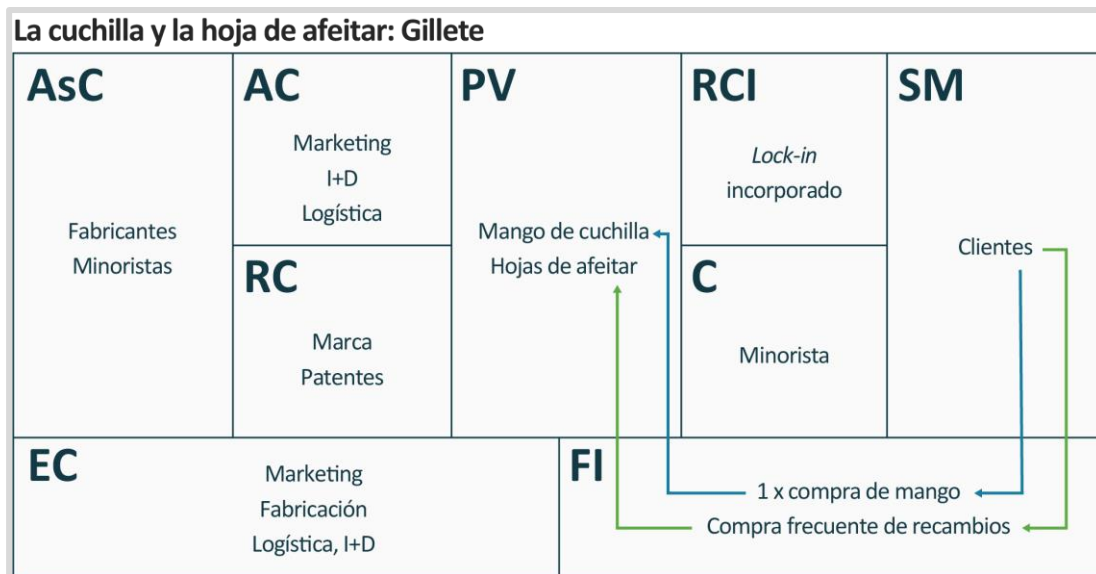
Como ya comentamos anteriormente, este modelo, creado por el empresario King Gillete, garantiza su éxito con la venta a precio irrisorio del mango de las cuchillas de afeitar para generar la demanda de cuchillas descartables u otros productos complementarios, lo que genera un amplio margen de beneficios.

El *canvas* de este modelo debe considerar lo siguiente:

- La **propuesta de valor** es el cebo gratis o barato que cautiva a los clientes y cuenta con un artículo o servicio complementario (desechable o recambiable en el corto plazo).
- El **segmento de mercado** se siente atraído, principalmente, por la oferta inicial gratuita o económica, lo que genera una **fuerte vinculación** o compromiso (*engagement*, en inglés) entre el producto inicial y los complementarios.
- La primera compra genera pocos ingresos o ninguno, pero los productos o servicios complementarios son los que se constituyen como la fuente de ingreso y generan un **margen de beneficios** alto.
- Los elementos esenciales para armar la **estructura de costes** son la subvención del producto inicial y el costo de producción de los complementarios.
- Por lo general, este modelo necesita una marca fuerte detrás, lo que se configura como un **recurso clave** (Osterwalder y Pigneur, 2011).



Figura 11: Canvas: modelo de negocios de Gillete



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 105.

Patrón N° 5: Casos de modelos abiertos

Este patrón se utiliza para “crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos” (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 109). Veamos un ejemplo a continuación.

Procter & Gamble (P&G)

Como consecuencia de la caída en sus cotizaciones, esta empresa decidió innovar en su proceso de I+D, transformando la cultura de innovación al pasar de un patrón de I+D centrado en la empresa a un proceso de I+D abierto, con la participación activa de socios externos.

En este caso, los componentes del canvas más destacados son los siguientes:

- Las **alianzas clave** que suelen ser empresas externas de variados sectores, cuyas ideas, conocimientos, etcétera, resultan altamente valorables para los grupos internos de I+D.
- Las **actividades** deben conectar las partes tanto externas como internas de I+D y los procesos empresariales.
- Contar con **recursos** que faciliten el contacto con el exterior para poder sacar provecho a su innovación.
- La **estructura de costes** estará conformada por los gastos seguramente elevados de adquisición de innovación de fuentes externas, complementados por la reducción de

los plazos de comercialización que pueden generar los programas de investigación avanzada en innovación.



Referencias

Anderson, C. (2006). *The long tail* (Traducción propia). Estados Unidos: Hachette Books.

Google (2018). [Captura de pantalla de *homepage* de Google Ads]. Recuperado de <https://www.google.com.ar/intl/es-419/ads/?fg=1>

López, P. (10 de noviembre de 2020). La escalabilidad de Peloton: el 20% de su negocio ya lo genera la cuota a su 'gimnasio'. En *2Playbook*. Recuperado de https://www.2playbook.com/fitness/escalabilidad-peloton-20-su-negocio-ya-genera-cuota-su-gimnasio_938_102.html

Megías, J. (2010). Modelos de negocios desagregados. Recuperado de: <https://javiermegias.com/blog/2010/06/modelos-de-negocio-desagregados/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona, ES: Deusto.

Pictect Group. (2018). [Captura de pantalla de *homepage* de Pictect]. Recuperado de <https://www.group.pictet/es/acerca>

Vidal, M. (4 de febrero de 2015). Classpass, el 'spotify' del 'fitness'. En *MarcVidal.net*. Recuperado de <https://www.marcvidal.net/blog/2015/02/classpass-el-spotify-del-fitness.html>

