***UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PANAMÁ FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS COMPUTACIONALES***

***Proyecto de Negocios CASO DE ESTUDIO N°*2**

**Integrantes: Fernando Cutire 8-972-906**

**Daniel Rodríguez 3-740-2242**

**Jorge Escobar 2-747-1772**

**Rafael Sáenz 8-972-1124**

**Ariel Moreno 8-926-1327**

**Objetivo:** Analizar un modelo de negocios de e-commerce del mundo real, a través de un caso de estudio.

Lea y estudie el caso de estudio SPOTIFY y el modelo de negocio freemium y responda las preguntas que se encuentran al final del caso. **20Ptos**

## Caso de estudio:

**Spotify y el modelo de negocios freemium**

Spotify una empresa Sueca dedicada al streaming de música para dispositivos compatibles con determinados sistemas operativos por medio de una aplicación, en tan solo 8 años ha logrado posicionarse en el mundo como el favorito al momento de buscar una biblioteca musical.

La marca ha firmado acuerdos con las discográficas Universal Music, Sony BMG, EMI Music, Hollywood Records, Interscope Records y Warner Music, que son las principales aliadas con Spotify.

Spotify se ha convertido en la plataforma musical más conocida. Es una aplicación para la reproducción de música vía streaming, disponible para varios sistemas operativos y para teléfonos móviles. Permite escuchar y comprar temas musicales a la vez que puedes interactuar con tus contactos, ya que puede integrarse en las redes sociales. Actualmente cuenta con más de 10 millones de canciones en sus base de datos y con 24 millones de usuarios, de los cuales el 25 % son de pago.

Hoy en día Spotify es la marca pionera en la categoría, teniendo en su biblioteca artistas que se resistían a ser parte de esta tendencia de consumo musical. Una de ellas Adele, quien a pesar de no compartir la ideología que tiene esta marca obtuvo un récord de reproducciones cuando lanzaron su single “Hello”. Y la banda Coldplay aceptó entregar su último álbum para streaming con la marca.

Es claro que cualquier industria puede cambiar y en el caso del imperio musical casos claros como el de Spotify nos muestra que la innovación nunca se detendrá.

Regalar servicio por un pago mínimo, conquista. Y por estas acciones una marca puede lograr posicionamiento con un proceso sencillo.

Los segmentos de mercado del modelo se basan en el grupo de clientes de la empresa, se alcanzan con diferentes canales.

Distintos clientes requieren diferentes tipos de relaciones y obtenemos variados tipos de beneficios, en función de los diferentes aspectos de la oferta que ofrezcamos.

En el caso de estudio los segmentos de mercado que hemos creído oportuno remarcar son:

* Usuarios de música gratis: Suponen el mayor número de usuarios, entorno a un 75 % de la compañía, aunque no generan ingresos de manera directa, si repercuten positivamente para fomentar un mayor número de anunciantes en la plataforma.
* Usuarios de música de pago: Constituyen aproximadamente entorno al 25 % de los usuarios. Existen dos modalidades Premium/Unlimited, los tarifas se estudiaran en el apartado de flujos de ingresos.
* Anunciantes: Anuncios que se muestran para los usuarios gratuitos, con un CTR del 1% y 15% de estos anuncios.
* 7 digital: Es un socio de la compañía Spotify, maneja la venta de música para los clientes potenciales (usuarios gratuitos e ilimitados).

El costo del servicio promocional a menos de un dólar fue una de las mejores estrategias que realizó esta marca para captar mercado. A pesar de eliminar los espacios publicitarios en las cuentas Premium las pautas publicitarias están en constante crecimiento. Una opción más para la planificación de medios digitales.

# PROPUESTA DE VALOR

Es la razón por la cual los clientes eligen esta empresa, basándose en los productos o servicios que ofrecen a sus clientes y las necesidades que satisfacen.

La propuesta de valor que ofrece Spotify es:

***Música gratis:*** Permite escuchar millones de canciones en cualquier lugar y en cualquier momento con solo estar registrado en el sistema y tener acceso a internet. Consta de menor calidad de audio que el modelo de pago y además tiene cortes publicitarios. Otro servicio que incluye es Spotify social donde puedes ver la música y biblioteca musical de tus contactos.

***Música de pago:*** Existen dos modalidades de pago:

* Unlimited: Esta primera modalidad permite a los usurios escuchar música ilimitada y sin interrupciones de publicidad desde nuestra computadora fija o laptop. La calidad del audio es mejor, tambien añade un servicio de radio y la opción de llevar la música al extranjero.
* Premium: Como su propio nombre indica, es la modalidad vip de Spotify. Además de todos los servicios mencionados anteriormente, destacamos el poder escuchar música desde todo tipo de dispositivos, el modo sin conexión y un contenido más exclusivo.

**Exposición a anunciantes:** Entre sus clientes destacan los anunciantes, los cuales pueden publicitarse en Spotify. El número tan elevado de usuarios, y más de una hora diaria que dedican de media a escuchar música, hacen que Spotify sea un escaparate muy llamativo para los diferentes anunciantes. Existen números formatos de anuncios:

* **Anuncios de audio:** Tiene un gran impacto. El formato de audio reproduce las cuñas entre canciones. Spotify muestra la imagen del anunciante en el área de las carátulas para que los usuarios puedan hacer clic en ella. Además el texto puede hacerse giratorio para información adicional al call to action.
* **Display:** Aparecen en megabanners y skys en el player de Spotify, cuando el usuario interactúa con Spotify. Son imagenes que aparecen durante 30 segundos para que los usuarios hagan clic. Nunca aparecen dos displays al mismo tiempo. Existen dos formatos diferentes:
  + Megabanners están situados en la parte inferior de Spotify
  + Skys situados en la parte derecha de Spotify
* **Billboards:** Un formato con gran notoriedad; actúa como un salvapantallas después de varios minutos de inactividad del usuario. Cuando éste vuelve a interactuar, el billboard para durante 2 segundos y deja paso a un display.
* MPU's: Formato estándar para la home de Spotify: la página de inicio por defecto para todos los usuarios cuando se registran en Spotify.
* Homepage takeover: Gran impacto, ineludible. Es lo primero que ve el usuario cuando se conecta a Spotify.
* Branded playlists: Listas de reproducción personalizadas generadas por el usuario con el logotipo de la marca, texto customizado y enlace opcional a la campaña.
* Light boxes: Es una ventana que se abre al clicar en cualquier formato de Spotify, con contenido alojado como videos Flash, concursos, live streaming o demos de juegos.
* Advertiser page: Un microsite de una marca, perfectamente integrado enSpotify. La Advertiser Page puede contener prácticamente cualquier contenido que te mostrará en una página web, incluyendo vídeos, imágenes clicables, blogs, noticias, enlaces, comentarios y mucho más.

# CANALES

Los canales o puntos de contacto entre el cliente y el producto tienen la misión de servir a la empresa para tres acometidos: Comunicación, distribución y venta. Sirviendo como interfaz entre la empresa y nuestros clientes.

En el caso de Spotify tiene tres canales diferenciados:

* **Página web:** A través de su dirección web Spotify nos permite contratar y comunicar los diferentes servicios o promociones. La dirección web de la empresa es: [https://www.spotify.com](https://www.spotify.com/)
* **Aplicaciones para teléfonos móviles:** Spotify cuenta con una aplicación para teléfonos móviles, la cual funciona en los diferentes sistemas operativos.
* **Aplicación descargable en el ordenador (Programa):** Este es el canal más utilizado actualmente por los usuarios, mediante el cual Spotify comunica todas las promociones a sus usuarios, permite la compra de descargas y te enlaza con la página web para contratar los diferentes servicios ofertados.

# FLUJO DE INGRESOS

El flujo de ingresos representa las arterias del modelo de negocio. En el caso de la compañía de sueca dicho flujo se sustenta en dos pilares principales:

* Suscripciones: Como hemos comentado anteriormente existen dos modalidades de pago, cada una con unos servicios diferenciados. Los usuarios de pago suponen el 25 % del total de usuarios. Los flujos de ingresos de cada modalidad son:
  + Unlimited: La suscripción mensual tiene un coste de 4,99 €.
  + Premium: En esta caso la cuota mensual es de 9,99 €.
* **Ingresos por anunciantes:** Esta fuente es la que genera mayores ingresos para la compañía sueca, permitiendo por otra parte sustentar a los usuarios gratuitos, ya que sin anunciantes esto sería imposible.

Spotify es un ejemplo del modelo de negocios llamado “freemium”. Este modelo se basa en otorgar algunos servicios de forma gratuita a 99% de los clientes, y depender de que el 1% restante de los clientes pague las versiones premium del mismo servicio. Como señaló Chris Anderson, autor de Free: The Future of a Radical Price, dado que el costo marginal de los productos digitales suele ser casi de cero, proporcionar productos gratuitos no cuesta mucho, y puede permitir llegar a muchas más personas; además, si es el mercado es muy grande, incluso recibir sólo 1% de ese mercado podría ser muy lucrativo. Hay muchos otros ejemplos de empresas exitosas que usan el modelo freemium. Para muchos medios impresos tradicionales, como periódicos y revistas, el modelo freemium puede ser su camino a la supervivencia. Pero no va a funcionar para todos los negocios en línea.

Aunque Spotify le ha funcionado, hay un debate entre los directores ejecutivos del comercio electrónico y los capitalistas de riesgo sobre la efectividad del modelo freemium. El fondo de la cuestión es que si bien el modelo freemium puede ser una manera eficaz de agrupar una gran cantidad de clientes potenciales, las empresas han descubierto que es un reto convertir a los visitantes en usuarios dispuestos a pagar. En ausencia de ingresos por suscripciones, las empresas tienen que depender de los ingresos por publicidad.

La historia de MailChimp es a la vez un éxito y una moraleja. La compañía permite que cualquier persona envíe boletines por correo electrónico a clientes, administre listas de suscriptores, y dé seguimiento al desempeño de una campaña de marketing por correo electrónico. A pesar de las poderosas herramientas que proporciona a los vendedores, y de su interfaz de programación de aplicaciones abierta, después de 10 años en el negocio, la empresa sólo tenía 85 000 suscriptores de pago.

En 2009, el director ejecutivo Ben Chestnut decidió que ya era tiempo de implantar nuevas estrategias para atraer más clientes. MailChimp comenzó por ofrecer uso gratuito de sus herramientas básicas y cobrar cuotas de suscripción para funciones especiales. El concepto era que a medida que crecieran las listas de correo electrónico de los clientes, éstos seguirán usando MailChimp y estarían dispuestos a pagar por servicios mejorados. Estos servicios incluían algo más que la capacidad de enviar correos electrónicos a un mayor número de personas. Los clientes pagarían por utilizar una herramienta analítica sofisticada que les ayudaría a orientar sus campañas de marketing por internet de manera más eficiente y eficaz.

En poco más de un año, MailChimp paso de 85 000 a 450 000 usuarios. El volumen de correo electrónico pasó de 200 millones de mensajes al mes a cerca de 700 millones. Y lo más importante, ¡el número de clientes de pago aumentó más de 150%, mientras que las utilidades aumentaron más de 650%! Suena muy bien, pero también había un precio que pagar. La compañía sufrió un importante aumento en el abuso de su sistema y el consiguiente aumento en costos jurídicos. Gran parte del abuso fue “spam de dudosa procedencia”, en el que los emisores de este tipo de mensajes podían ocultar con éxito sus envíos de manera que software como SpamAssassin no pudiera encontrarlos ni bloquearlos.

En lugar de abandonar el modelo freemium, MailChimp desarrolló Project Omnivore, un algoritmo de optimización que podía encontrar correo electrónico malicioso. Entre septiembre de 2009 y septiembre de 2010, la compañía envió alrededor de 70 000 advertencias, suspendió casi 9000 cuentas, e inhabilitó a cerca de 1900 usuarios. Afortunadamente para MailChimp, el algoritmo puede aportar valor adicional para los clientes ya que puede encontrar tendencias positivas y estimar las posibilidades de que los usuarios abran un correo electrónico dado en una campaña de marketing por internet.

Para MailChimp el precio del modelo freemium ha valido la pena. Actualmente da soporte a más de 2 millones de suscriptores en todo el mundo enviando 3200 millones de correos electrónicos al mes. Sin embargo, Ning, una empresa que

permite a los usuarios crear sus propias redes sociales, probó el modelo freemium y obtuvo un resultado diferente. Lo abandonó en julio de 2010.

Marc Andreessen, coautor de Mosaic, el primer navegador web, y fundador de Netscape, lanzó Ning en 2004. Con su colaboración, la compañía ha recaudado B/.

119 millones en financiamiento. A pesar de ser la principal plataforma de infraestructura para redes sociales, Ning estaba teniendo un problema muy común: convertir a los visitantes en clientes de pago. Si bien 13% de los clientes estaban pagando por algunos servicios de suscripción, los ingresos no eran suficientes. Cuantos más usuarios que no pagaban adquirían Ning, más le costaba a la empresa.

En mayo de 2010, Ning anunció el inminente fin del modelo freemium. La compañía despidió personal, de 167 empleados se quedó con 98, y comenzó a utilizar el 100% de sus recursos para captar usuarios premium. Desde que cambió a un modelo de pago por suscripción de tres niveles, Ning ha experimentado un crecimiento explosivo, aumentó su número de clientes de pago de 17 000 a más de 100 000 y sus ingresos en más de 500%.

En septiembre de 2011, Ning tenía más de 100 millones de perfiles sociales de usuarios registrados y sus redes sociales alcanzaron más de 60 millones de usuarios únicos al mes.

En diciembre de 2011, Ning fue adquirida por Glam Media, una compañía líder de medios sociales, por B/. 200 millones.

Entonces, ¿Cuándo tiene sentido incluir el modelo freemium en un plan de negocio?

Cuando el producto es fácil de usar y tiene una audiencia potencial muy grande, preferiblemente en millones. Una sólida propuesta de valor para el cliente es igualmente crucial. El modelo es útil si una red de usuarios grande aumenta el valor percibido del producto (por ejemplo, un servicio de citas). EL modelo freemium pude funcionar cuando una empresa tiene buenas tasa de retención de clientes a largo plazo y el producto produce más valor con el tiempo. Una parte muy importante de la ecuación es que los costos variables de entregar el producto o servicio de forma gratuita a más clientes deben ser bajos.

Por ejemplo, Evernote, un servicio de almacenamiento de notas personales, agregó el modelo freemium a su modelo de negocios y desde entonces su base de usuarios ha crecido a 34 millones. La compañía cuenta con más de 1.4 millones de usuarios de pago. Normalmente, de 2 a 5% de los usuarios freemium se convierten de la versión gratuita del producto a la versión de pago. En la actualidad, Evernote tiene una tasa de conversión de alrededor de 4-5%, lo cual está dentro del rango de lo esperado. Pero Evernote ha descubierto también que cuanto más tiempo un suscriptor siga siendo un usuario activo, es más probable que se convierta en un suscriptor premium. Por ejemplo, 12% de las personas que sigue utilizando Evernote durante al menos de dos años se convierten premium. Actualmente, Evernote está captando cerca de B/. 30 millones en ingresos, y hace poco aumentó su financiamiento de B/. 100 millones en que se valuaba la compañía a B/.1000

millones, una clara prueba de que el modelo freemium puede aportar un valor formidable.

Las compañías también enfrentan desafíos en términos de lo que los productos y/o servicios ofrecen de manera gratuita en comparación con lo que se cobra por ellos (esto puede cambiar con el tiempo), el costo de mantener a los clientes que no pagan, y el precio que se cobra por los servicios premium. Además, es difícil predecir las tasas de deserción, que son muy variables en la compañías que utilizan el modelo freemium. Así, mientras que este modelo puede ser un gran método para conseguir usuarios de manera rápida y proporcionar a una compañía un conjunto integrado de actualizaciones, resulta difícil determinar cuántos usuarios estarán dispuestos a pagar y permanecer como clientes.

Una estrategia freemium tiene sentido para compañías como Pandora, donde hay un costo marginal muy bajo, casi nulo, por mantener a los usuarios que no pagan. También tiene sentido para una compañía en la que el valor de sus clientes potenciales depende de una red grande, como Facebook. El modelo freemium también funciona cuando un negocio se puede mantener con el porcentaje de clientes que están dispuestos a pagar, como Evernote y Pandora, especialmente cuando hay otros ingresos como las cuotas por afiliación y por publicidad que pueden compensar los déficit en ingresos por suscriptores. El modelo freemium también se ha convertido en el estándar útil para la mayoría de las aplicaciones, más de 75% de las 100 principales aplicaciones de la tienda de Apple utilizan una estrategia freemium.

## Preguntas del caso de estudio

1. Compare el modelo de negocios Lastfm, Groveeshark y soundcloud con el de Spotify. ¿Cuál es la diferencia entre los modelos de ingresos “gratuito” y “freemium”?.
2. ¿Cuál es la propuesta de valor para el cliente que ofrece Spotify?
3. ¿Por qué MailChimp tuvo éxito con un modelo freemium y Ning no lo tuvo?
4. ¿Cuál es el elemento más importante a tener en cuanta al considerar un modelo de ingresos freemium?

## Desarrollo

1. **Modelo de negocios:**

* Lastfm: puedes encontrar música de diferentes discografías como EMI, Sony BMG, Universal y Warner. Y reproducirla de forma online y gratuita, la música proviene desde youtube con los videos originales de la música de estas discográficas, si quieres descargar la música que escucha te da las opciones donde puedas encontrar dicha canción o álbum para descargarla como apple music, amazon etc.
* Grooveshark: nunca ha tenido en cuenta que todas las partes tienen que ganar en el negocio. Ofrecía servicio freemium a sus usuarios, pero no de forma legal porque no contaba con contratos con las discográficas que reproducían estas canciones, y las demandas de copyright que le dieron estas discográficas lo llevaron a la quiebra.
* Soundcloud: ofrece lo mismo que Spotify, pero es más centralizado para los pequeños y medianos artistas, debido a que ellos por reproducción por mes podrán ganar más.
* Spotify: Utiliza el modelo freemium pero con contratos con las discografías ofreciendo música legalmente, y la distribución de ganancia se hace de acuerdo al porcentaje de reproducción que han tenido de todo el mes dentro de la plataforma lo que beneficia mayormente a los grandes artistas.

1. **Las propuesta de valor que ofrece Spotify son:**

* **Música gratis:** con solo estar registrado y tener internet se puede escuchar en cualquier lugar.
* **Música de pago:**
* **Unlimited:** los usuarios pueden escuchar música ilimitadamente y sin anuncios desde la computadora de escritorio o laptop. Mejora la calidad del audio, un servicio de radio y la posibilidad de llevar la música al extranjero.
* **Premium:** Ofrece escuchar música desde cualquier dispositivo y sin conexión a internet a parte de los beneficios que se mencionan en el unlimited, también ofrece un contenido más exclusivo.
* **Exposición a anunciantes:** Entre sus clientes destacan los anunciantes, los cuales pueden publicitarse en Spotify. El número tan elevado de usuarios, y más de una hora diaria que dedican de media a escuchar música, hacen que Spotify sea un escaparate muy llamativo para los diferentes anunciantes.
* **Anuncios de audios:** aparecen entre la reproducción de los usuario.
* **Display:** imágenes que aparecen durante 30 segundos cuando los usuarios interactúan con Spotify.
* **Billboards:** actúa como un salvapantallas después de varios minutos de inactividad del usuario.
* **Advertiser page:** Un microsite de una marca, perfectamente integrado enSpotify. La Advertiser Page puede contener prácticamente cualquier contenido que te mostrará en una página web, incluyendo vídeos, imágenes clicables, blogs, noticias, enlaces, comentarios y mucho más.

1. Mailchimp Ofreció sus servicios, de forma gratuita y también de forma de paga, pero la forma de prestar sus servicios no le requería un mayor costo. Sin embargo, a Ning si le costaba más dinero poder darle soporte a tantos usuarios gratuitos.
2. **Freemium:** suscripciones. Este modelo se basa en otorgar algunos servicios de forma gratuita a 99% de los clientes, y depender de que el 1% restante de los clientes pague las versiones premium del mismo servicio. Una parte muy importante de la ecuación es que los costos variables de entregar el producto o servicio de forma gratuita a más clientes deben ser bajos.