

Gestión de Empresas de Base Tecnológica

# Modelos de Negocio

*Máster en Ingeniería Informática*  
*Universidad Complutense de Madrid, 2022-2023*

Humberto Martínez Silva

## Libro de Referencia

# *Generación de Modelos de Negocio*

## Autores

Alexander Osterwalder

Yves Pigneur

# *Tormenta de Ideas: RYANAIR*

# Modelos de Negocio

Alianzas



Actividades Clave



Relación con nuestros  
clientes



Recursos Clave



PROPUESTAS  
DE VALOR



Segmentos de mercado



Estructura de costes



Ingresos

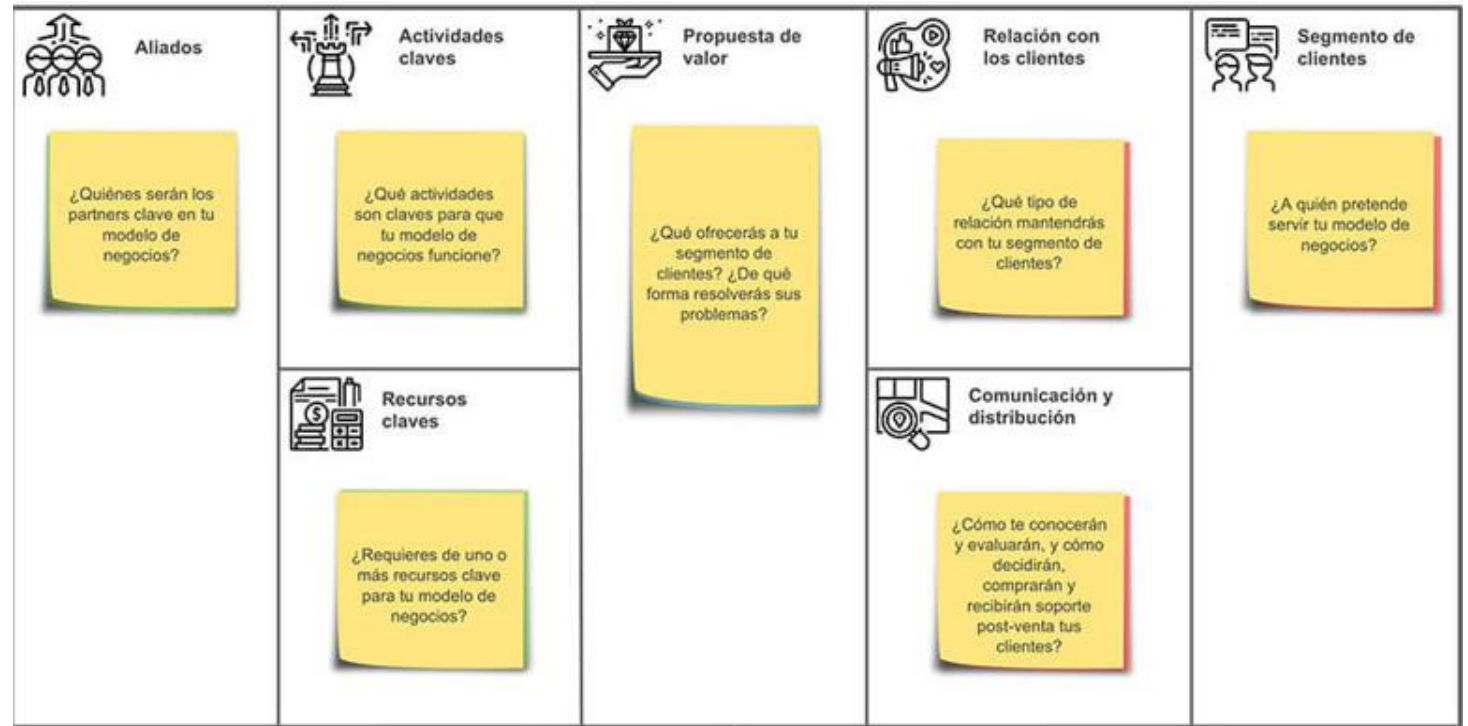


Canales de  
distribución



# Lienzo o Canvas Modelo de Negocio

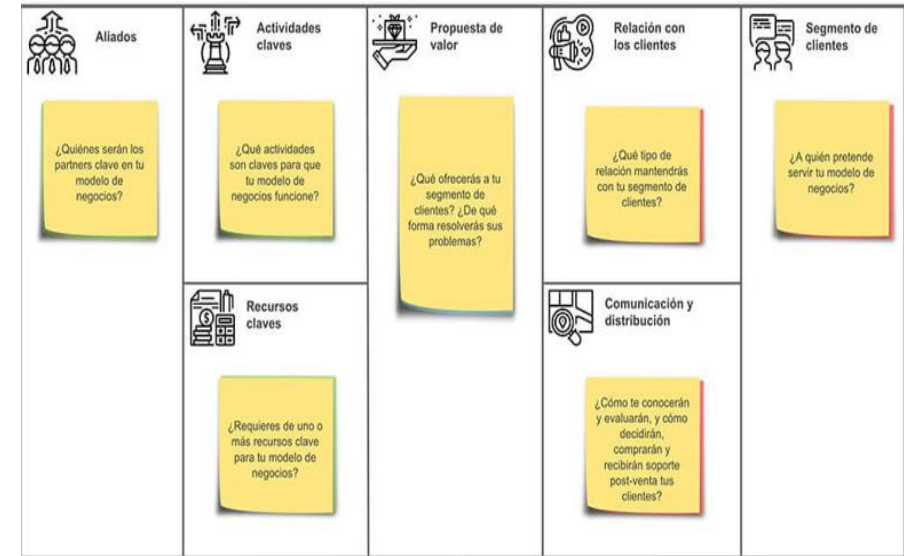
*Promover el debate: nos permite colgarlo en pared, o pintar en pizarra y debatir sobre él.*

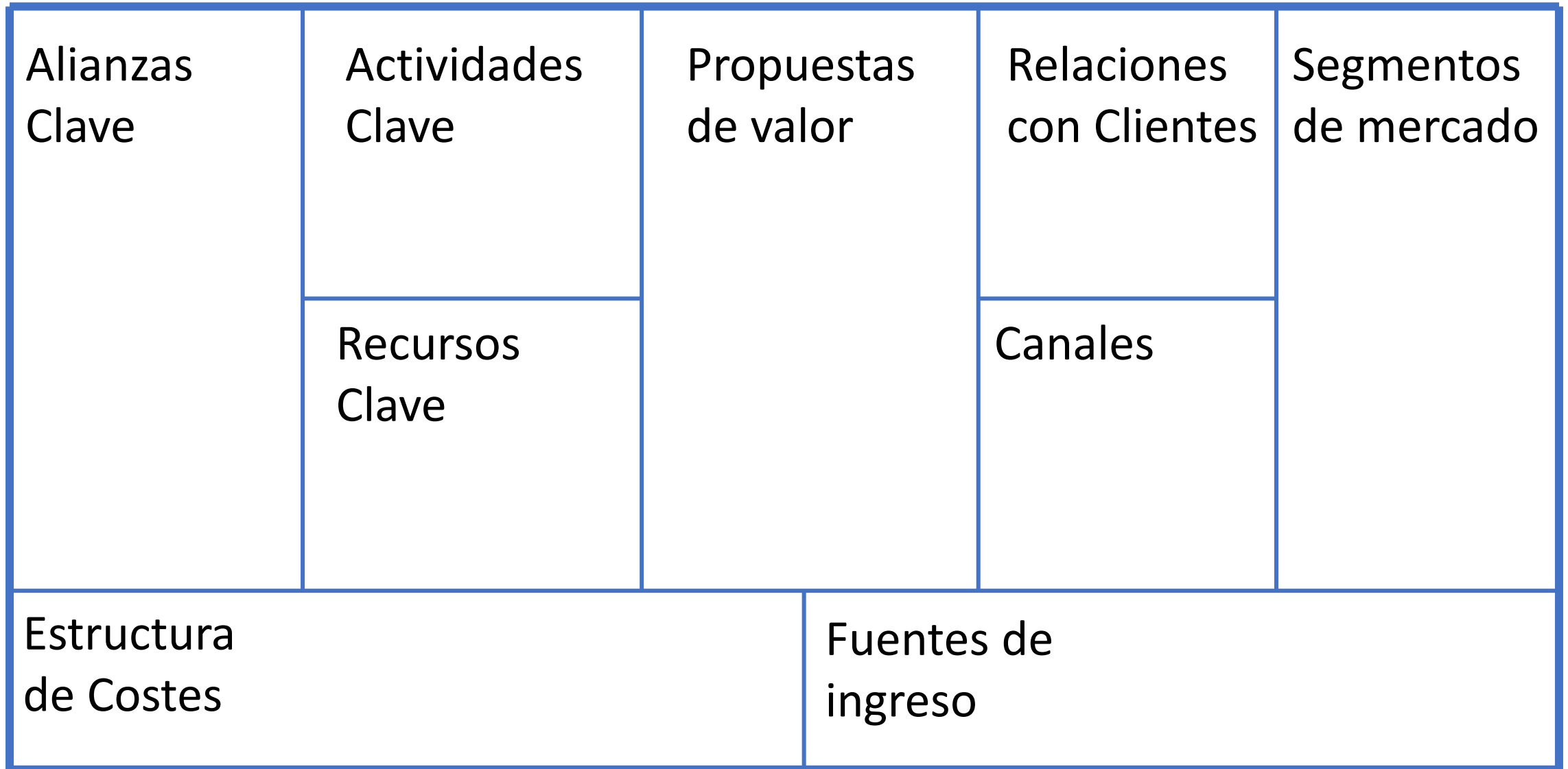


# Lienzo o Canvas Modelo de Negocio

---

- *Visión compartida.*
- *Punto de partida a un Plan de Negocio más ambicioso.*
- *Simple.*
- *Comprensible.*





Alianzas  
Clave

Actividades  
Clave

Propuestas  
de valor

Relaciones  
con Clientes

Segmentos  
de mercado

Recursos  
Clave

Canales

EFICIENCIA

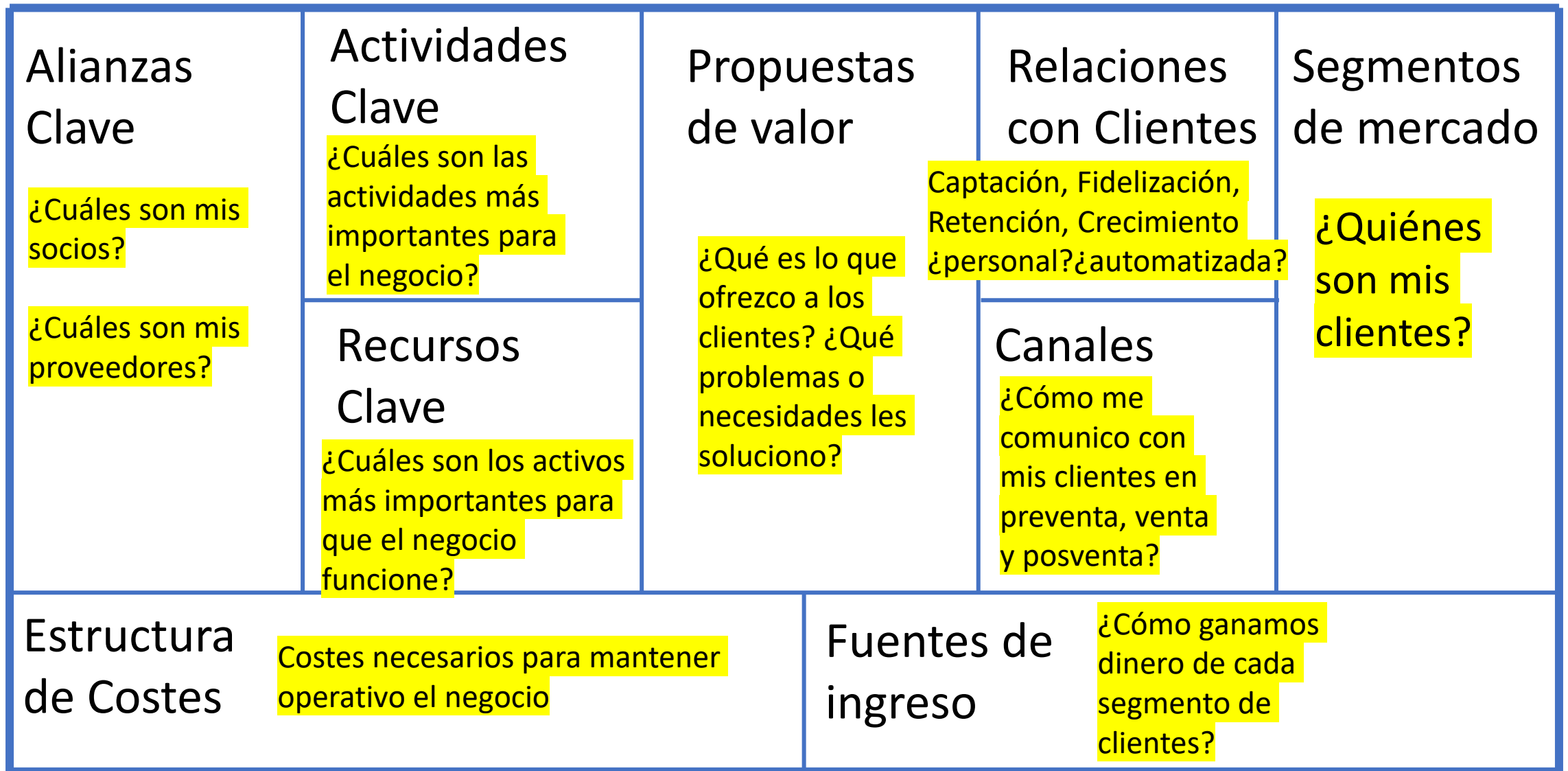
VALOR

Estructura  
de Costes

Fuentes de  
ingreso



Ref: <https://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY>



# RYANAIR

## Alianzas Clave

- Aeropuertos
- Fabricantes de aeronaves
- Entidades públicas
- Empresas turísticas, hoteles y servicios de alquiler de vehículos

## Actividades Clave

- Mantenimiento flota de aviones
- Campañas de marketing
- Repostaje
- Venta de billetes y asistencia
- Gestión de espacios en aeropuerto

## Recursos Clave

- Plataforma en internet
- App
- Flota de aviones
- Personal
- Marca

## Propuestas de valor

- Ofrecer vuelos a precio low cost.
- Ofrecer solamente vuelos directos.
- Plataforma de autoservicio: el cliente configura su propio viaje con los extras que necesite.

## Relaciones con Clientes

- Página web y app
- Call Center
- Chat online
- Plataforma de autoservicio
- Correo electrónico

## Canales

- Plataforma y app
- Correo electrónico
- Redes sociales

## Segmentos de mercado

- Gran Público

## Estructura de Costes

- Mantenimiento de toda la flota de aviones
- Marketing
- Combustible
- Tasas de aterrizaje y navegación
- Sueldos

## Fuentes de ingreso

Billetes de avión  
Publicidad  
Servicios auxiliares durante el vuelo  
Facilidades para checkin/equipaje  
Renting de alojamiento y alquiler de coches

## APPLE - IPODS

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| <div>Alianzas Clave</div> <div>DISCOGRAFICAS</div>                      | <div>Actividades Clave</div> <div>Diseño HW<br/>Marketing</div> <div>Recursos Clave</div> <div>Marca<br/>SW itunes<br/>Patente HW ipod<br/>Acuerdos Música</div> | <div>Propuestas de valor</div> <div>Diseño “cool”<br/><br/>Música streaming</div> | <div>Relaciones con Clientes</div> <div>Amor a la marca</div> <div>Canales</div> <div>Tiendas minoristas<br/>Tiendas propias<br/>apple.com<br/>Tienda itunes</div> | <div>Segmentos de mercado</div> <div>Mercado de masas</div> |
| <div>Estructura de Costes</div> <div>Fabricación HW<br/>Marketing</div> |  |   | <div>Fuentes de ingreso</div> <div>-ingresos por descarga música<br/>-elevados ingresos por venta hw</div>   |   |

Gestión de Empresas de Base Tecnológica

# Patrones de Modelos de Negocio

*Máster en Ingeniería Informática  
Universidad Complutense de Madrid, 2022-2023*

Humberto Martínez Silva

## Patrones de Modelos de Negocio

*Estudiaremos diversos patrones porque nos ayudan a comprender la **dinámica** de los modelos de negocio.*

## Patrones de Modelos de Negocio

*Desagregación*

*Long tail*

*Plataformas multilaterales*

*Gratis*

Plataformas multilaterales

Freemium

Cebo y anzuelo

*Modelos abiertos*

## Patrones de Modelos de Negocio

*Desagregación*

*Long tail*

*Plataformas multilaterales*

*Gratis*

Plataformas multilaterales

Freemium

Cebo y anzuelo

*Modelos abiertos*

# Patrones de Modelos de Negocio

## *Desagregación*

### ¿Cuáles son mis *Actividades Clave*?

Según *John Hagel y Marc Singer\**, existen básicamente tres tipos de actividades empresariales:

- *Relación con el cliente.*
- *Innovación en productos o servicios.*
- *Gestión de infraestructura (o procesos productivos repetitivos).*

*\*Unbundling the Corporation, Harvard Business Review by John Hagel y Marc Singer*



## Desagregación

© HMS



### RELACION CON EL CLIENTE

- Elevado gasto en marketing & ventas.
- El cliente es lo primero.
- Remuneración en función de objetivos de ventas.
- Potenciar la marca.



### INNOVACION

- Elevado gasto en especialistas.
- El empleado es lo primero.
- Remuneración en función de talento y valía.
- Burocracia mínima.

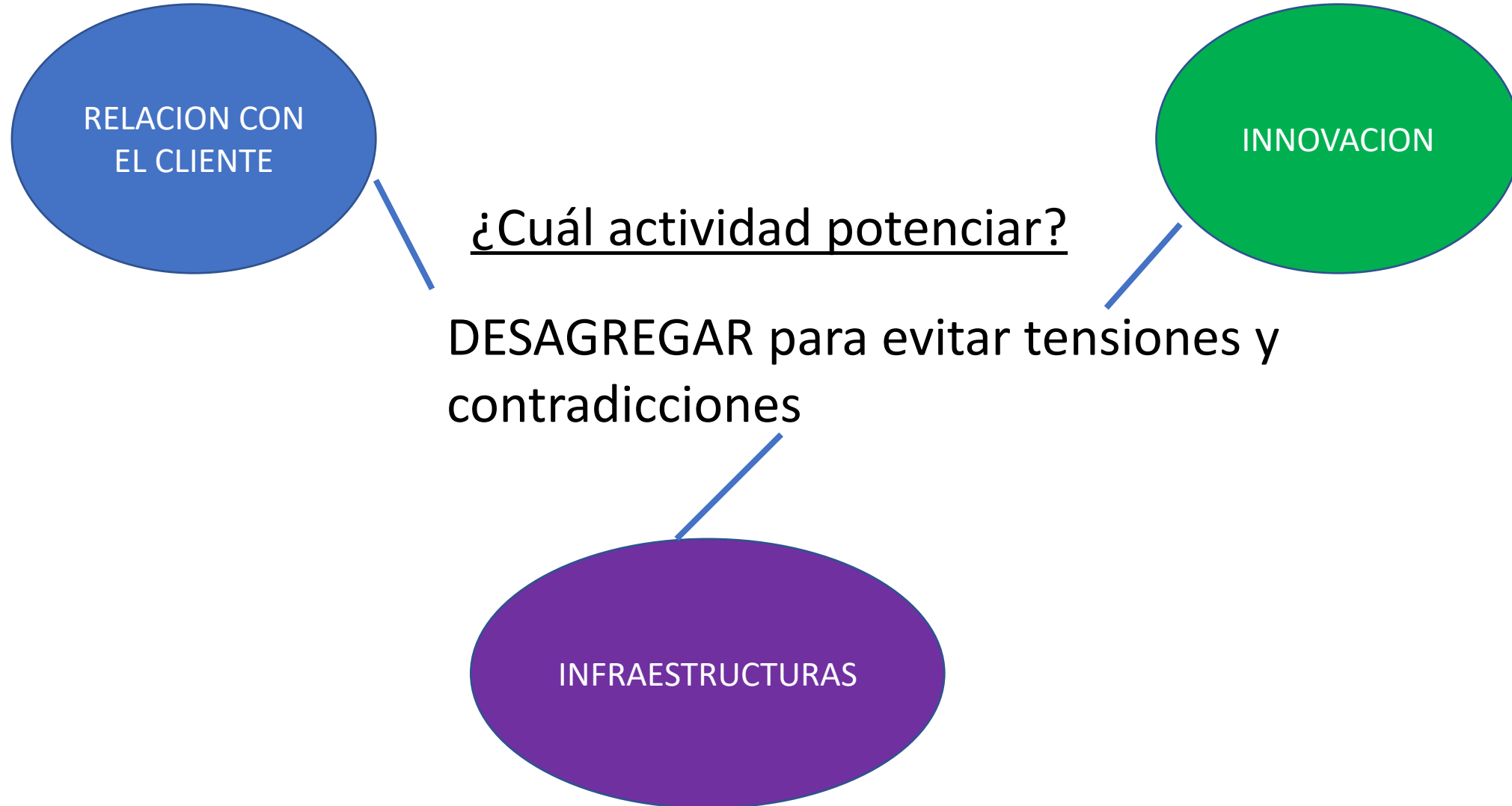


### INFRAESTRUCTURAS

- Inversión inicial alta, costes fijos altos.
- El proceso es lo primero.
- Remuneración estándar.
- Burocracia rígida, el proceso debe estandarizarse.

# Desagregación

© HMS



EMPRESA TELECO DESAGREGADA (RELACION CON CLIENTES)

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| Alianzas<br>Clave<br><br>OPERADORES DE RED<br><br>CREADORES DE CONTENIDO | Actividades<br>Clave<br><br>Atención al Cliente.<br>Creación de contenidos<br>Marketing. | Propuestas<br>de valor<br><br>VOZ<br>DATOS<br>CONTENIDO | Relaciones<br>con Clientes<br><br>CAPTACION<br>FIDELIZACION | Segmentos<br>de mercado<br><br>Mercado de masas<br><br>Empresas |
|  | Recursos Clave<br><br>Marca<br>CARTERA DE CLIENTES                                       |   | Canales<br><br>VENTA AL POR MENOR                           |   |
| Estructura<br>de Costes<br><br>MARKETING                                 |  |   | Fuentes de<br>ingreso<br><br>INGRESOS POR SERVICIOS         |   |

## Patrones de Modelos de Negocio

*Desagregación*

*Long tail*

*Plataformas multilaterales*

*Gratis*

Plataformas multilaterales

Freemium

Cebo y anzuelo

*Modelos abiertos*

# Patrones de Modelos de Negocio

## *Long Tail*

En el modelo tradicional de ventas, sólo un número reducido de productos generan el mayor porcentaje de ingresos (*¿Ley de Pareto?*).

En el modelo *long tail*, se trata de vender menos, pero de más cantidad de productos, cada uno de los cuales, por separado, tiene un volumen de ventas bajo.

*Ejemplos: Amazon, ebay, youtube*

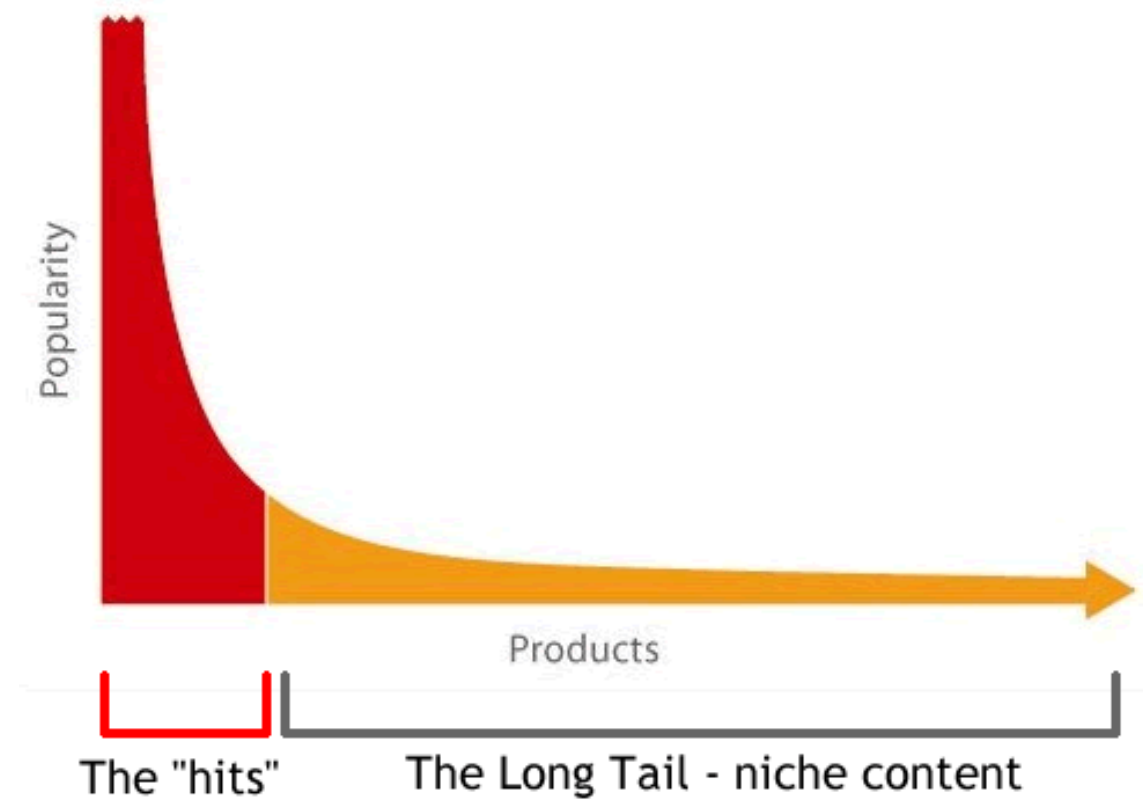
*Ref: La economía de Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario. Chris Anderson, 2006*

## *Modelo tradicional de Ventas*

En el modelo tradicional de ventas, sólo un número reducido de productos generan el mayor porcentaje de ingresos.

# *Long Tail*

En el modelo *long tail*, se vende de muchos más productos, individualmente poco volumen, pero en conjunto se vende con un volumen muy alto.



## PATRON – Long Tail

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <b>Alianzas Clave</b><br><br>Proveedores de contenido especializado | <b>Actividades Clave</b><br><br>Desarrollo de plataforma.<br>Prestación servicios.<br>Marketing plataforma. | <b>Propuestas de valor</b><br><br>Contenido amplio.<br><br>Herramientas de producción /publicación de contenido. | <b>Relaciones con Clientes</b><br><br>Plataforma                  | <b>Segmentos de mercado</b><br><br>Mercado de masas<br><br>Proveedores de contenido |
|   | <b>Recursos Clave</b><br><br>Plataforma   |  | <b>Canales</b><br><br>INTERNET                                    |   |
| <b>Estructura de Costes</b><br><br>Desarrollo de la plataforma      |   |  | <b>Fuentes de ingreso</b><br><br>Vender menos de muchos productos |   |



## Patrones de Modelos de Negocio

*Desagregación*

*Long tail*

*Plataformas multilaterales*

*Gratis*

Plataformas multilaterales

Freemium

Cebo y anzuelo

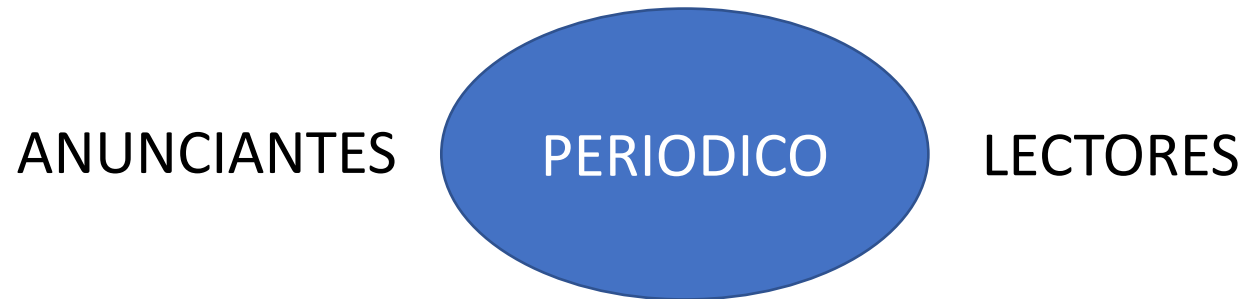
*Modelos abiertos*

# Patrones de Modelos de Negocio

## *Plataforma Multilaterales*

Varios grupos de clientes distintos, que se benefician ambos de la plataforma.

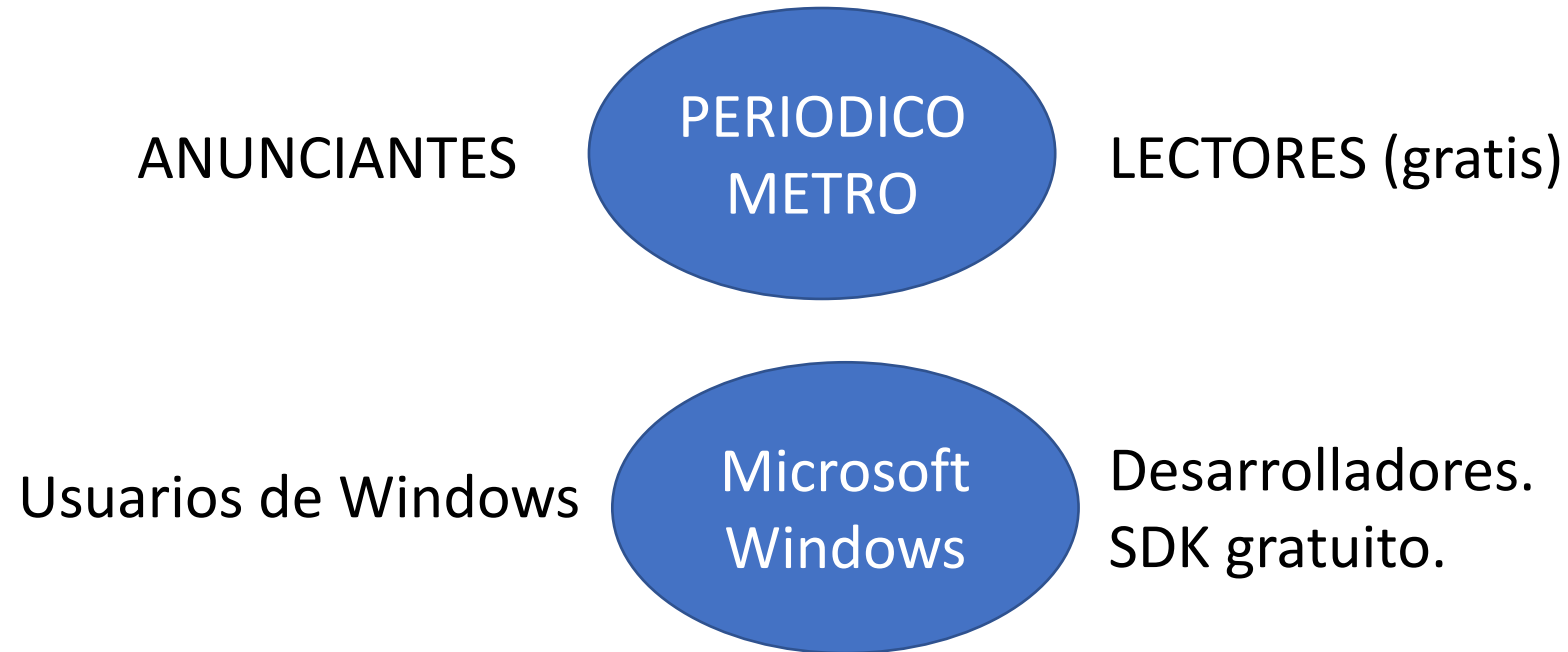
*Ejemplos: ebay, Microsoft Windows, Apple, Google Play Store, PlayStation, Visa*



# Patrones de Modelos de Negocio

## *Plataforma Multilaterales*

A veces, se subvenciona un grupo para ganar volumen de usuarios.



Cabe preguntarnos: si subvencionamos un grupo, los ingresos generados por el otro grupo, ¿serán suficientes?

# Patrones de Modelos de Negocio

## *Plataforma Multilaterales*

### *Análisis caso Google Ads y AdSense*

¿Qué segmento de mercado paga?

¿Qué segmento de mercado es subvencionado?

## PATRON – Plataforma multilateral



## Patrones de Modelos de Negocio

*Desagregación*

*Long tail*

*Plataformas multilaterales*

*Gratis*

Plataformas multilaterales

Freemium

Cebo y anzuelo

*Modelos abiertos*

# Patrones de Modelos de Negocio

## *Gratis*

¿Cómo podemos ofrecer algo gratis, de manera sostenible?

- Plataformas multilaterales.
- *Freemium*: servicios básicos gratuitos (extras de pago). Un reducido grupo de clientes financia al resto.
- Cebo y anzuelo (oferta inicial gratuita o muy baja que conlleva nuevas compras).

# Patrones de Modelos de Negocio

## *Gratis*

*Freemium*: servicios básicos gratuitos (extras de pago). Así que un reducido grupo de clientes financia al resto.

$$\text{Free} + \text{Premium} = \text{Freemium}$$

*Análisis de Google Drive y Spotify*



## PATRON – FREEMIUM

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| Alianzas<br>Clave  | Actividades<br>Clave<br>Desarrollo de<br>plataforma | Propuestas<br>de valor<br><br>Servicio básico<br>gratuito.<br><br>Servicio<br>premium. | Relaciones<br>con Clientes<br>Automatizado.<br>Personalización premium. | Segmentos<br>de mercado<br><br>Mercado de<br>masas que no<br>paga.<br><br>Segmento<br>reducido que sí<br>paga. |
|  | Recursos Clave<br>Plataforma                        |  | Canales   |  |
| Estructura<br>de Costes<br>Costes fijos (economía de escala).<br>Coste del segmento premium. |   |  | Fuentes de<br>ingreso<br>Ingresos por servicios premium                 |  |

# Patrones de Modelos de Negocio

## *Gratis*

¿Cómo podemos ofrecer algo gratis, de manera sostenible?

- Plataformas multilaterales.
- *Freemium*: servicios básicos gratuitos (extras de pago). Un reducido grupo de clientes financia al resto.
- Cebo y anzuelo (oferta inicial gratuita o muy baja que conlleva nuevas compras).

# Patrones de Modelos de Negocio

## *Gratis*

© HMS

*Cebos y anzuelos*: oferta inicial gratuita o muy baja que conlleva nuevas compras



### Análisis del caso *Gillette*

*lock-in*: se patentaron las cuchillas desechables, por lo que se “engancha” al cliente

### Análisis del caso *Impresoras*

**PATRON - Cebo y Anzuelo**

|  |   |  |                                       |  |
|--|---|--|---------------------------------------|--|
| Alianzas<br>Clave  | Actividades<br>Clave<br>PRODUCCION.<br>SERVICIOS. | Propuestas<br>de valor<br>PRODUCTO CEBO                                      | Relaciones<br>con Clientes<br>Lock-in | Segmentos<br>de mercado<br><br>Mercado de<br>masas |
|  | Recursos Clave                                    |  | Canales                               |  |
| Estructura<br>de Costes<br>PRODUCCION.<br>SERVICIOS.<br>SUBVENCIÓN CEBO. |   | Fuentes de<br>ingreso<br>1 x Compra de CEBO.<br>Ingresos frecuentes ANZUELO. |                                       |  |

## Patrones de Modelos de Negocio

*Desagregación*

*Long tail*

*Plataformas multilaterales*

*Gratis*

Plataformas multilaterales

Freemium

Cebo y anzuelo

*Modelos abiertos*

# Patrones de Modelos de Negocio

## *Modelos Abiertos*

### Colaboración con socios externos

- *De fuera hacia adentro:* aprovechando ideas o activos externos
  - *Reduce tiempo de comercialización. El I+D es caro e incierto.*
- *De dentro hacia fuera:* proporcionando a terceros ideas o activos
  - *Sacar provecho a innovaciones internas no aprovechadas.*

# Patrones de Modelos de Negocio

© HMS



Base tecnológica  
interna

Base tecnológica  
externa, otras  
empresas

