

Tiene en sus manos una guía práctica dirigida a visionarios, a personas con ganas de asumir nuevos retos que luchan por dejar atrás modelos de negocio anticuados para diseñar las empresas del futuro. Es un libro para la...

# Generación de modelos de negocio

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur



# Generación de modelos de negocio

*Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*

Autores

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Traducción

Lara Vázquez

Diseño

Alan Smith, The Movement

Editor y coautor colaborador

Tim Clark

Producción

Patrick van der Pijl

Creado con la colaboración de un grupo excepcional  
formado por 470 profesionales de 45 países

**Coautores:**

Ellen di Resta	Norbert Herman	Amee Shah	Mike	Dibrov	Vince Kuraitis
Michael Anton Dila	Atanas Zaprianov	Lars Mårtensson	Design for Innovation	Reinhold König	Teófilo Asuán Santiago IV
Remko Vochtelo	Linus Malmberg	Kevin Donaldson	Tom Corcoran	Marcel Jaeggi	Ray Lai
Victor Lombardi	Deborah Mills-Scofield	J. D. Stein	Ari Wurmann	John O'Connell	Brainstorm Weekly
Jeremy Hayes	Peter Knol	Ralf de Graaf	Antonio Robert	Javier Ibarra	Huub Raemakers
Alf Rehn	Jess McMullin	Lars Norrman	Wibe van der Pol	Lytton He	Peter Salmon
Jeff de Cagna	Marianela Ledezma	Sergey Trikhachev	paola valeri	Marije Sluis	Philippe
Andrea Mason	Ray Guyot	Thomas	Michael Sommers	David Edwards	Khawaja M.
Jan Ondrus	Martín Andrés Giorgietti	Alfred Herman	Nicolas Fleury	Martin Kuplens-Ewart	Jille Sol
Simon Evenblij	Geert van Vlijmen	Bert Spangenberg	Gert Steens	Jay Goldman	Renninger, Wolfgang
Chris Walters	Rasmus Rønholt	Robert van Kooten	José Sebastián Palazuelos	Isckia	Daniel Pandza
Caspar van Rijnbach	Tim Clark	Hans Suter	López	Nabil Harfoush	Robin Uchida
Benmlih	Richard Bell	Wolf Schumacher	Jorge Zavala	Yannick	Pius Bienz
Rodrigo Miranda	Erwin Blom	Bill Welter	Harry Heijligers	Raoef Hussainali	Iván Torreblanca
Saul Kaplan	Frédéric Sidler	Michele Leidi	Armand Dickey	Ronald van den Hoff	Berry Vetjens
Lars Geisel	John L. M. Kiggundu	Asim J. Ranjha	Jason King	Melbert Visscher	David Crow
Simon Scott	Robert Elm	Peter Troxler	Kjartan Mjoesund	Manfred Fischer	Helge Hannisdal
Dimitri Lévita	Ziv Baida	Ola Dagberg	Louis Rosenfeld	Joe Chao	Maria Droujkova
Johan Örneblad	Andra Larin-van der Pijl	Wouter van der Burg	Ivo Georgiev	Carlos Meca	Leonard Belanger
Craig Sadler	Eirik V. Johnsen	Artur Schmidt	Donald Chapin	Mario Morales	Fernando Sáenz-Marrero
Praveen Singh	Boris Fritscher	Slabber	Annie Shum	Paul Johannesson	Susan Foley
Livia Labate	Mike Lachapelle	Peter Jones	Valentin Crettaz	Rob Griffitts	Vesela Koleva
Kristian Salvesen	Albert Meige	Sebastian Ullrich	Dave Crowther	Marc-Antoine Garrigue	Martijn
Daniel Egger	Pablo M. Ramírez	Andrew Pope	Chris J. Davis	Wassili Bertoen	Eugen Rodel
Diogo Carmo	Jean-Loup	Fredrik Eliasson	Frank della Rosa	Bart Pieper	Edward Giesen
Marcel Ott	Colin Pons	Bruce MacVarish	Christian Schüller	Bruce E. Terry	Marc Faltheim
Guilhem Bertholet	Vacherand	Göran Hagert	Luis Eduardo de Carvalho	Michael N. Wilkens	Nicolas de Santis
Thibault Estier	Guillermo José Aguilar	Markus Gander	Patrik Ekström	Himikel - TrebeA	Antoine Perruchoud
Stephane Rey	Adriel Haeni	Marc Castricum	Greg Krauska	Jeroen de Jong	Bernd Nurnberger
Chris Peasner	Lukas Prochazka	Nicholas K. Niemann	Giorgio Casoni	Gertjan Verstoep	Patrick van Abbema
Jonathan Lin	Kim Korn	Christian Labezin	Stef Silvis	Steven Devijver	Terje Sand
César Picos	Abdullah Nadeem	Claudio d'Ipolitto	Peter Froberg	Jana Thiel	Leandro Jesús
Florian	Rory O'Connor	Aurel Hosennen	Lino Piani	Walter Brand	Karen Davis
Armando Maldonado	Hubert de Candé	Adrian Zaugg	Eric Jackson	Stephan Ziegenhorn	Tim Turmelle
Eduardo Míguez	Frans Wittenberg	Frank Camille Lagerveld	Indrajit Datta Chaudhuri	Frank Meeuwsen	Anders Sundelin
Anouar Hamidouche	Jonas Lindelöf	Andrés Alcalde	Martin Fanghanel	Colin Henderson	Renata Phillipi
Francisco Pérez	Gordon Gray	Álvaro Villalobos M	Michael Sandfær	Daniilo Tic	Martin Kaczynski
Nicky Smyth	Karen Hembrough	Bernard Racine	Niall Casey	Marco Raaijmakers	Frank
Bob Dunn	Ronald Pilot	Pekka Matilainen	John McGuire	Marc Sniukas	Bala Vaddi
Carlo Arioli	Yves Claude Aubert	Bas van Oosterhout	Vivian Vendeirinho	Khaled Algaseem	Andrew Jenkins
Matthew Milan	Wim Saly	Gillian Hunt	Martel Bakker Schut	Jan Pelttari	Dariush Ghatan
Ralf Beuker	Woutergort	Bart Boone	Stefano Mastrogiacomo	Yves Sinner	Marcus Ambrosch
Sander Smit	Fanco Iván Santos Negrelli	Michael Moriarty	Mark Hickman	Michael Kinder	Jens Hoffmann

Steve Thomson	Ugo Merkli	Anne McCrossan	Marco W. J. Derksen	Phil Sang Yim	Juan Márquez
Eduardo M. Morgado	Jelle	Larsen	Dr. Karsten Willrodt	Noel Barry	Chris Hopf
Rafal Dudkowski	Dave Gray	Fred Collopy	Patrick Feiner	Vishwanath	Marc Faeh
António Lucena de Faria	Rick le Roy	Jana Görs	Dave Cutherell	Edavayyanamath	Urquhart Wood
Knut Petter Nor	Ravila White	Patrick Foran	di Prisco	Rob Manson	Lise Tormod
Ventenat Vincent	David G. Luna Arellano	Edward Osborn	Darlene Goetzman	Rafael Figueiredo	Curtis L. Sippel
Peter Eckrich	Joyce Hostyn	Greger Hagström	Mohan Nadarajah	Jeroen Mulder	Abdul Razak Manaf
Shridhar Lolla	Thorwald Westmaas	Alberto Saavedra	Fabrice Delaye	Emilio De Giacomo	George B. Steltman
Ens Larsson	Jason Theodor	Remco de Kramer	Sunil Malhotra	Franco Gasperoni	Karl Burrow
David Sibbet	Sandra Pickering	Lillian Thompson	Jasper Bouwsma	Michael Weiss	Mark McKeever
Mihail Krikunov	Trond M Fflövstegaard	Howard Brown	Ouke Arts	Francisco Andrade	Linda Bryant
Edwin Kruis	Jeaninne Horowitz Gassol	Emil Ansarov	Alexander Troitzsch	Arturo Herrera Sapunar	Jeroen Hinfelaar
Roberto Ortelli	Lukas Feuerstein	Frank Elbers	Brett Patching	Vincent de Jong	Dan Keldsen
Shana Ferrigan Bourcier	Nathalie Magniez	Horacio Álvaro Viana	Clifford Thompson	Kees Groeneveld	Damien
Jeffrey Murphy	Giorgio Pauletto	Markus Schroll	Jorgen Dahlberg	Henk Bohlander	Roger A. Shepherd
Lonnie Sanders III	Martijn Pater	Hylke Zeijlstra	Christoph Mühlthaler	Sushil Chatterji	Morten Povlsen
Arnold Wytenburg	Gerardo Pagalday Eraña	Cheenu Srinivasan	Ernest Buijs	Tim Parsey	Lars Zahl
David Hughes	Haider Raza	Cyril Durand	Alfonso Mireles	Georg E. A. Stampfl	Elin Mørch Langlo
Paul Ferguson	Ajay Ailawadhi	Jamil Aslam	Richard Zandink	Markus Kreutzer	Xuemei Tian
Frontier Service Design, LLC	Adriana Ieraci	Oliver Buecken	Fraunhofer IAO	Iwan Schneider	Harry Verwayen
Peter Noteboom	Daniël Giesen	John Wesner Price	Tor Rolfsen Grønsund	Michael Schuster	Riccardo Bonazzi
Ricardo Dorado	Erik Dejonghe	Axel Fries	David M. Weiss	Ingrid Beck	André Johansen
John Smith	Tom Winstanley	Gudmundur Kristjansson	Kim Peiter Jørgensen	Antti Äkräs	Colin Bush
Rod	Heiner P. Kaufmann	Rita Shor	Stephanie Diamond	EHJ Peet	Alexander Korbee
Eddie	Edwin Lee Ming Jin	Jesús Villar	Stefan Olsson	Ronald Poulton	J. Bartels
Jeffrey Huang	Stephan Linnenbank	Espen Figenschou-	Anders Stølan	Ralf Weidenhammer	Steven Ritchey
Terrance Moore	Liliana	Skotterud	Edward Koops	Craig Rispin	Clark Golestaní
nse_55	José Fernando Quintana	James Clark	Prasert Thawat-	Nella van Heuven	Leslie Cohen
Leif-Arne Bakker	Reinhard Prügl	José Alfonso López	chokethawee	Ravi Sodhi	Amanda Smith
Edler Herbert	Brian Moore	Eric Schreurs	Pablo Azar	Dick Rempt	Benjamin de Pauw
Björn Kijl	Gabi	Donielle Buie	Melissa Withers	Rolf Mehnert	Andre Macieira
Chris Finlay	Marko Seppänen	Adilson Chicória	Edwin Beumer	Luis Stabile	Wiebe de Jager
Philippe Rousselot	Erwin Fielt	Asanka Warusevitane	Dax Denneboom	Enterprise Consulting	Raym Crow
Rob Schokker	Olivier Glassey	Jacob Ravn	Mohammed Mushtaq	Aline Frankfort	Mark Evans DM
Wouter Verwer	Francisco Conde	Hampus Jakobsson	Gaurav Bhalla	Manuel Toscano	Susan Schaper
Jan Schmiedgen	Fernández	Adriaan Kik	Silvia Adelhelm	John Sutherland	
	Valérie Chanal	Julián Domínguez Laperal	Heather McGowan	Remo Knops	

#### **Colaboradores de la traducción al español:**

Fran Moriana	Mau Santambrosio	Jamie Ospina	Arantxa Mellado	Enrique Estellés
Martín Fanghanel	Fernando de la Rosa	Angélica Villarroel	José María Berlanga	Giselle della Mea
José Hernán Restrepo Montoya	Jaime Valverde Cohen	César Picos	Jordi Martínez	
	Franc Ponti	Jorge Jiménez	Marta Abella	

¿Tienes espíritu emprendedor?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

¿Piensas constantemente en cómo crear valor y construir nuevas empresas o en cómo mejorar o transformar tu empresa?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

¿Buscas formas innovadoras de hacer negocios para dejar atrás los modelos anticuados?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Si has contestado  
«**sí**» a alguna de  
estas preguntas,  
¡bienvenido a nuestro  
grupo!

Tienes en tus manos una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que quieran desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.  
Un libro para la generación de modelos de negocio.

Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (*startups*) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse.

¿Cómo te imaginas el modelo de negocio de tu empresa dentro de dos, cinco o diez años?  
¿Te encontrarás entre los principales jugadores?  
¿Podrás hacer frente a los competidores que tengan entre sus manos fantásticos y nuevos modelos de negocio?

Este libro te ayudará a comprender la naturaleza de los modelos de negocio. En él se explican los modelos tradicionales y experimentales, así como su dinámica, diversas técnicas de innovación, cómo posicionar el modelo en un panorama muy competitivo y cómo afrontar la reforma del modelo de negocio de una empresa.

Sin duda, ya te has dado cuenta de que no se trata del clásico manual de estrategia o gestión. Su diseño pretende presentar los aspectos básicos en un formato visual rápido y sencillo y, por ello, los ejemplos se han ilustrado con imágenes y el contenido va acompañado de ejercicios y propuestas para talleres que puedes utilizar. Nuestro objetivo no era escribir un libro convencional sobre la innovación en modelos de negocio, sino diseñar una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que aspiran a diseñar y reinventar modelos de negocio. También hemos puesto todo nuestro empeño en hacer un libro atractivo que promueva un consumo más placentero. Esperamos que lo disfrutes tanto como nosotros hemos disfrutado creándolo.

Este libro tiene continuidad en una comunidad en línea que, como descubrirás más adelante, también fue una parte esencial de su creación. El ámbito de la innovación en modelos de negocio está evolucionando a pasos agigantados, por lo que no está de más trascender los aspectos básicos de la *generación de modelos de negocio* y descubrir nuevas herramientas en internet. Por ello, te invitamos a unirte a nuestra comunidad internacional de profesionales e investigadores en materia empresarial que ha colaborado en la creación de este libro, donde tendrás la posibilidad de participar en debates sobre modelos de negocio, aprender de los demás y probar las herramientas nuevas que proporcionan los autores. El Business Model Hub (Centro de Modelos de Negocio) está disponible en el sitio web [www.BusinessModelGeneration.com/hub](http://www.BusinessModelGeneration.com/hub).

La innovación en modelos de negocio no es, en realidad, algo nuevo. Los fundadores de Diners Club la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, al igual que Xerox, que introdujo el alquiler de fotocopiadoras y el sistema de pago por copia en 1959. De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo xv, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.

No obstante, la escala y la velocidad con que los modelos de negocio innovadores están transformando el panorama empresarial no tienen precedentes y ya es hora de que empresarios, ejecutivos, consultores y académicos conozcan el impacto de esta extraordinaria evolución. Éste es el momento de comprender y hacer frente, de forma metódica, al desafío que plantea la innovación en modelos de negocio.

En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos. Con el reproductor digital iPod y la tienda en línea iTunes.com, Apple creó un modelo de negocio innovador que convirtió la empresa en el líder indiscutible en el ámbito de la música en internet. Skype nos ofreció llamadas internacionales a tarifas irrisorias y llamadas gratuitas entre usuarios del servicio con un modelo de negocio innovador basado en la tecnología P2P. Actualmente, Skype es la plataforma de tráfico de voz internacional más grande del mundo. Gracias a Zipcar, los habitantes de las ciudades ya no necesitan un vehículo en propiedad, sino que pueden alquilar el coche que deseen por horas o días a cambio de una cuota de socio. Este modelo de negocio responde a las nuevas necesidades de los usuarios y a las inquietantes condiciones medioambientales. Grameen Bank ayuda a mitigar la pobreza mediante un innovador modelo de negocio que extendió la concesión de micropréstamos a los pobres.

Lo que debemos preguntarnos es cómo podemos inventar, diseñar y aplicar estos eficaces modelos de negocio de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan en caso de que seamos los responsables. Por todo ello, el objetivo de *Generación de modelos de negocio* es proporcionar respuestas a estas preguntas.

Y como siempre es bueno predicar con el ejemplo, hemos adoptado un modelo nuevo para crear este libro: 470 miembros de la comunidad Business Model Innovation Hub aportaron casos prácticos, ejemplos y comentarios críticos para el manual que los autores tuvimos en cuenta. Encontrarás más información sobre nuestra experiencia en el último capítulo de *Generación de modelos de negocio*.

# Las siete caras de la innovación en modelos de negocio



## El director ejecutivo

Jean-Pierre Cuoni,

*Presidente/EFG International*

**Misión:** establecer un modelo de negocio nuevo en un sector antiguo.

Jean-Pierre Cuoni es el presidente de EFG International, un banco privado que cuenta, posiblemente, con el modelo de negocio más innovador del sector. Jean-Pierre está transformando profundamente las relaciones tradicionales entre el banco, los clientes y los directores de relaciones con los clientes. El concepto, el diseño y la ejecución de un modelo de negocio innovador en un sector conservador con jugadores establecidos constituyen un arte que ha situado a EFG International entre los bancos con mayor crecimiento del sector.

## El intrapreneur

Dagfinn Myhre,

*Director de I+D en modelos de negocio/Telenor*

**Misión:** sacar el máximo partido a los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocio adecuados.

Dagfinn dirige un departamento de modelos de negocio en Telenor, uno de los diez operadores de telefonía móvil más grandes del mundo. El sector de las telecomunicaciones requiere innovar constantemente y las iniciativas de Dagfinn ayudan a Telenor a identificar y comprender modelos sostenibles que aprovechan el potencial de los últimos avances tecnológicos. El equipo de Dagfinn analiza a fondo las principales tendencias del sector, además de desarrollar y utilizar vanguardistas herramientas de análisis para explorar nuevos conceptos y oportunidades empresariales.

## El emprendedor

Mariëlle Sijgers,

*Empresaria/CDEF Holding BV*

**Misión:** estudiar las necesidades actuales de los clientes y crear nuevos modelos de negocio para satisfacerlas.

Mariëlle Sijgers es una emprendedora en toda regla. Ella y su socio empresarial, Ronald van den Hoff, están revolucionando el sector de las reuniones, congresos y recepciones con sus innovadores modelos de negocio. Juntos identifican lagunas en este sector de servicios e inventan conceptos nuevos, como Seats2meet.com, que permite reservar a última hora ubicaciones inusuales en las que poder celebrar reuniones. Sijgers y Van den Hoff contemplan constantemente nuevas ideas de modelos de negocio y ponen en marcha las más prometedoras.



### El inversor

Gert Steens,

*Presidente y analista de valores/  
Oblonski BV*

**Misión:** invertir en empresas con los modelos de negocio más competitivos. Gert se gana la vida identificando los mejores modelos de negocio. Una inversión en la empresa equivocada con el modelo equivocado podría costar a sus clientes millones de euros, y a él, su reputación. En su trabajo es esencial comprender los modelos de negocio nuevos e innovadores. Gert va más allá del habitual análisis financiero y compara modelos de negocio para localizar diferencias estratégicas que puedan suponer una ventaja competitiva, para lo que busca constantemente la innovación en modelos de negocio.



### El consultor

Bas van Oosterhout,

*Consultor senior/Capgemini Consulting*

**Misión:** ayudar a los clientes a cuestionar sus modelos de negocio y a diseñar y crear otros nuevos.

Bas forma parte del equipo de innovación empresarial de Capgemini. Al igual que sus clientes, disfruta innovando para aumentar el rendimiento y mejorar la competitividad. Hoy en día, dada su relevancia en los proyectos de los clientes, la innovación en modelos de negocio es una parte esencial de su trabajo. Su objetivo es inspirar y ayudar a los clientes en la creación de nuevos modelos de negocio, desde su concepción hasta su aplicación. Para ello, Bas hace uso de su conocimiento de los modelos de negocio más eficaces, independientemente de cuál sea el sector.



### El diseñador

Trish Papadakos,

*Propietaria exclusiva/The Institute of You*

**Misión:** encontrar el modelo de negocio adecuado para lanzar un producto innovador.

Trish es una joven diseñadora con una capacidad especial para captar la esencia de una idea e integrarla en las relaciones con los clientes. En la actualidad, está trabajando en una de sus ideas: un servicio que ayuda a los que cambian de sector laboral. Después de semanas dedicadas a la investigación, ahora se dedica al diseño, pues tendrá que encontrar el modelo de negocio adecuado para sacar su servicio al mercado. Conoce la atención al cliente, a la que se enfrenta diariamente como diseñadora, pero carece de formación empresarial, por lo que no tiene el vocabulario preciso y las herramientas necesarias para ocuparse del paquete completo.



### El emprendedor concienciado

Iqbal Quadir,

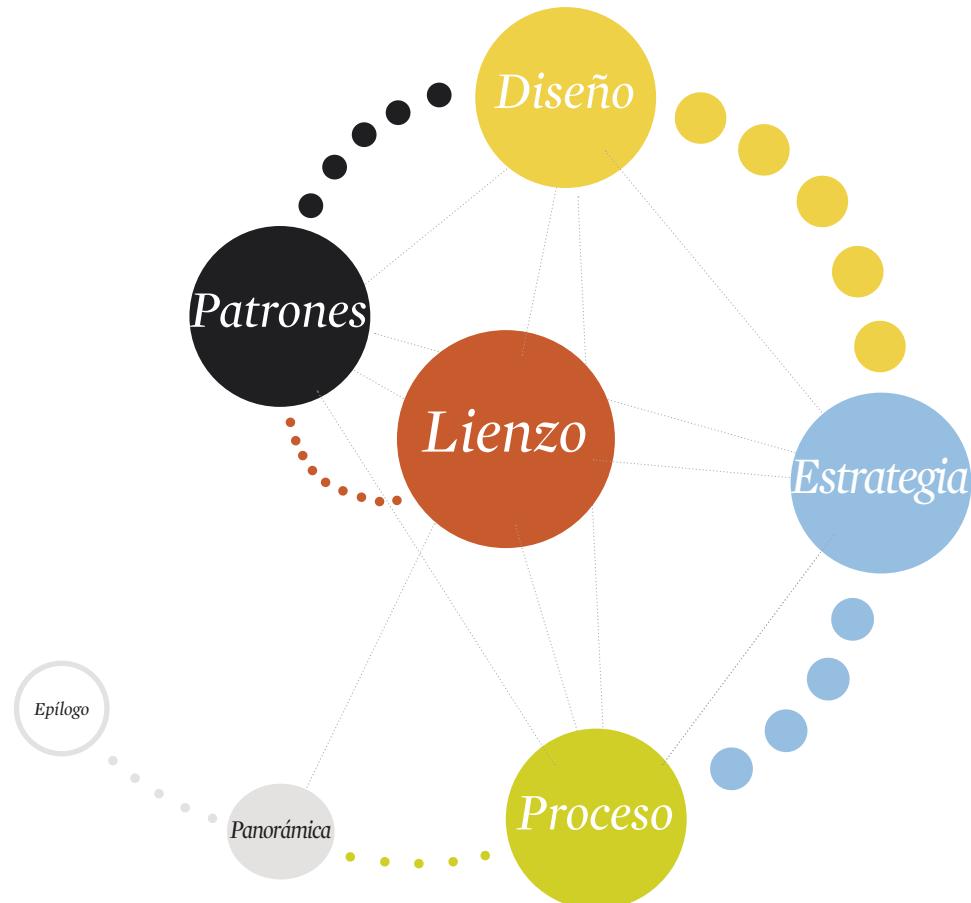
*Emprendedor social/Fundador de Grameen Phone*

**Misión:** promover cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de negocio innovadores.

Iqbal busca constantemente modelos nuevos de negocio que tengan el potencial para provocar un fuerte impacto social. Su innovador modelo permitió que más de cien millones de bangladesíes disfrutaran de un servicio de telefonía gracias a la red de microcréditos de Grameen Bank. Ahora, Iqbal busca un modelo que permita ofrecer electricidad a los pobres a precios asequibles. Como director del Legatum Center del MIT, promueve la divulgación de la tecnología mediante empresas innovadoras como un medio para conseguir el desarrollo económico y social.

# Índice

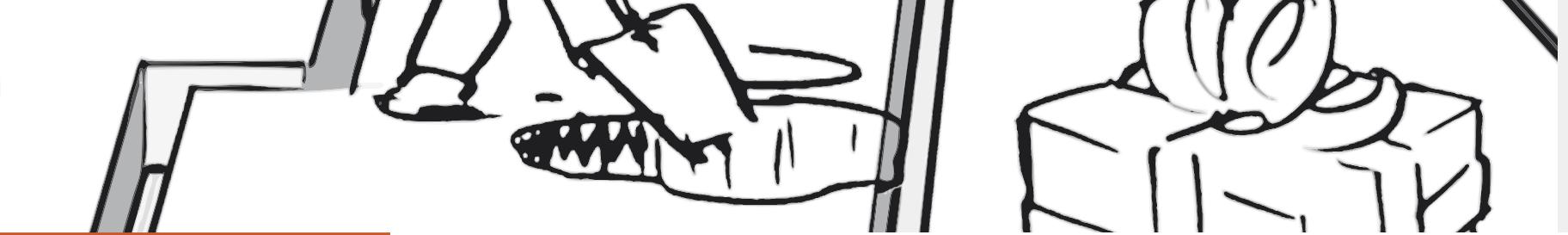
Este libro se divide en cinco apartados: ① El lienzo de modelo de negocio, una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio; ② Patrones de modelos de negocio basados en conceptos de grandes pensadores empresariales; ③ Técnicas para el diseño de modelos de negocio; ④ La estrategia vista a través de la lente del modelo de negocio; y ⑤ Un proceso genérico para el diseño de modelos de negocio innovadores que reúne todos los conceptos, técnicas y herramientas de Generación de modelos de negocio. ● En el último apartado se ofrece una panorámica de cinco temas relacionados con modelos de negocio para su estudio. ○ Por último, en el epílogo se esbozan los entresijos de la creación de Generación de modelos de negocio.



<b>① Lienzo</b>	<b>② Patrones</b>	<b>③ Diseño</b>	<b>④ Estrategia</b>	<b>⑤ Proceso</b>
<b>14</b> Definición de un modelo de negocio	<b>56</b> Desagregación de modelos de negocio	<b>126</b> Aportaciones de clientes	<b>200</b> Entorno del modelo de negocio	<b>244</b> Proceso de diseño de modelos de negocio
<b>16</b> Los nueve módulos	<b>66</b> La larga cola	<b>134</b> Ideación	<b>212</b> Evaluación de modelos de negocio	<b>262</b> Visión general
<b>44</b> Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	<b>76</b> Plataformas multilaterales	<b>146</b> Pensamiento visual	<b>226</b> Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul	<b>274</b> ¿Dónde surgió este libro?
	<b>88</b> GRATIS como modelo de negocio	<b>160</b> Creación de prototipos		<b>276</b> Referencias
	<b>108</b> Modelos de negocio abiertos	<b>170</b> Narración de historias		
		<b>180</b> Escenarios	<b>232</b> Gestión de varios modelos de negocio	
				<b>Visión general</b>
				<b>Epílogo</b>

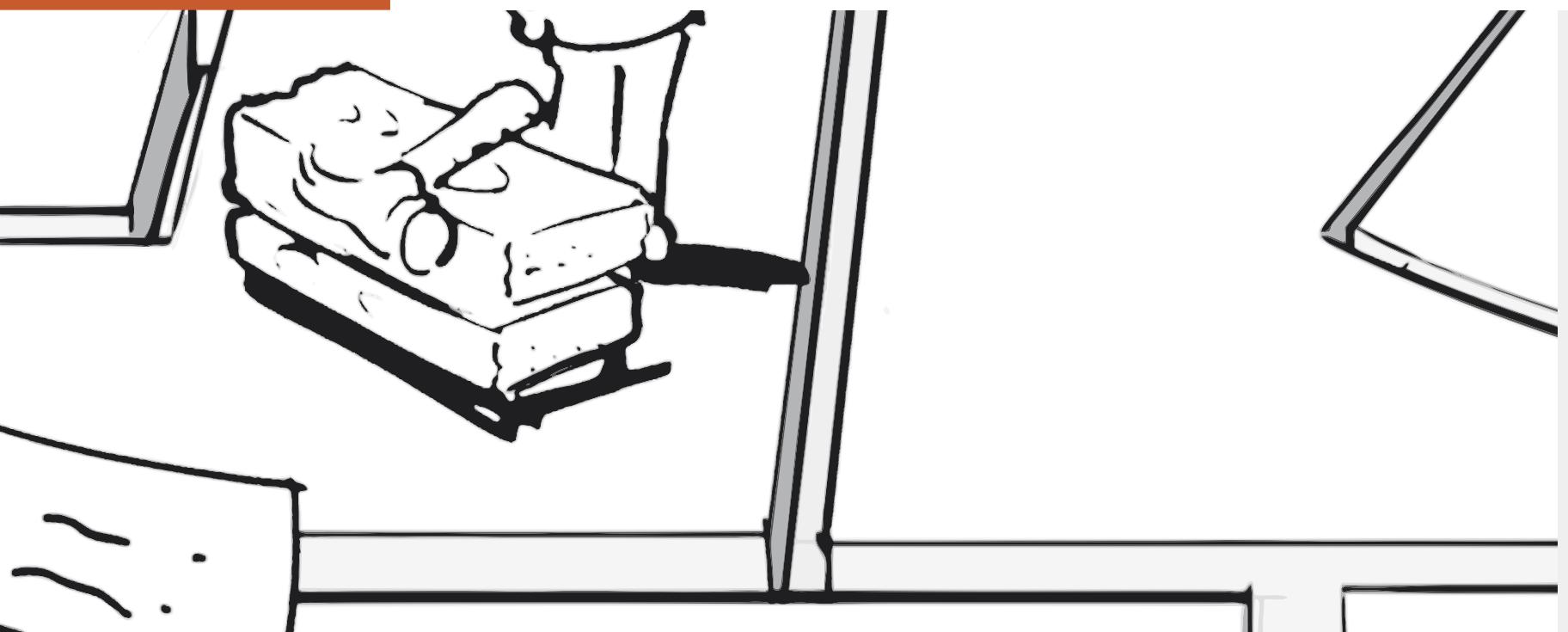
Life

nzo



# *El lienzo del modelo de negocio*

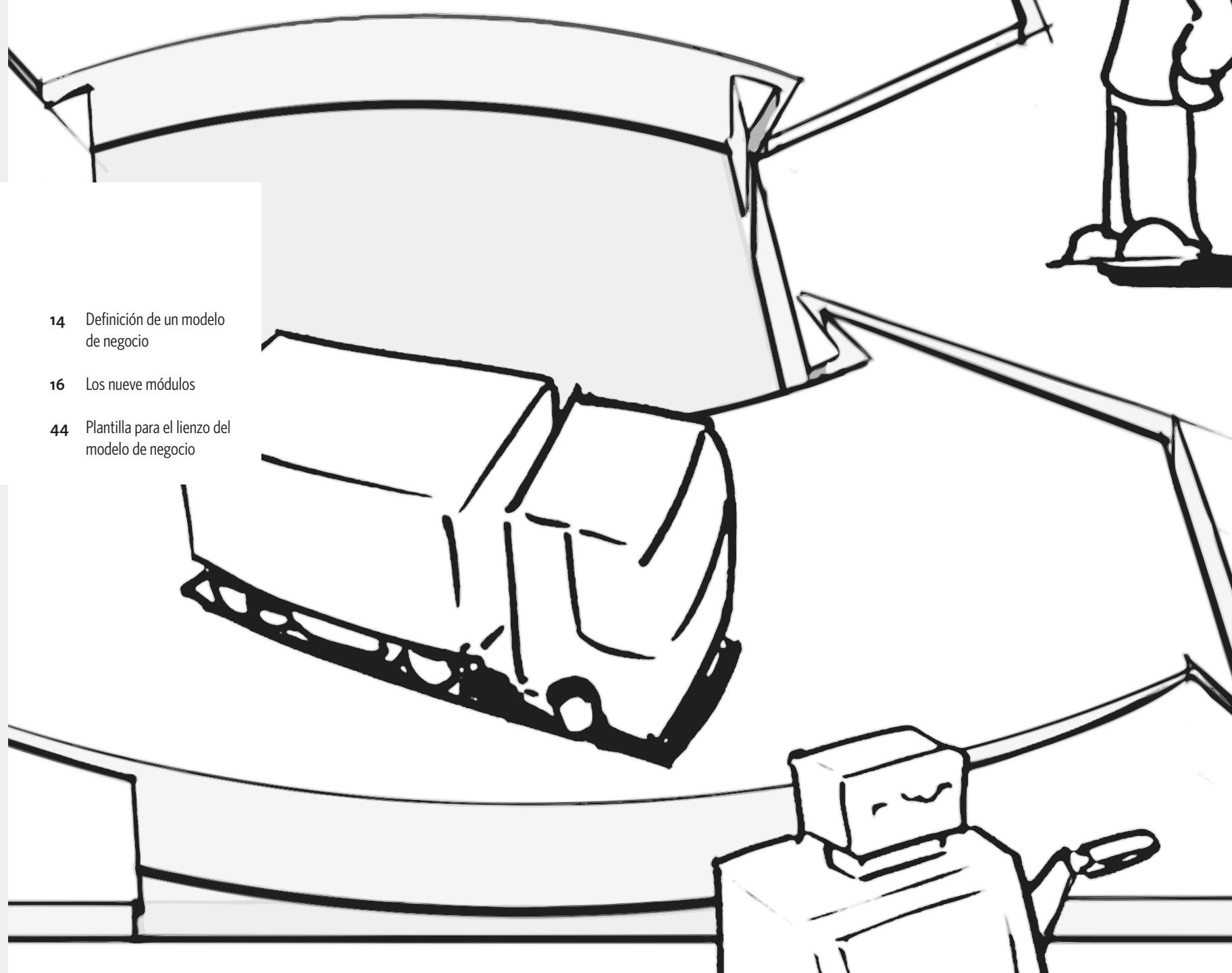
*Un lenguaje común para describir, visualizar,  
evaluar y modificar modelos de negocio*



**14** Definición de un modelo de negocio

**16** Los nueve módulos

**44** Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



**Definición:** modelo de negocio

Un modelo de negocio  
describe las bases sobre las que  
una empresa crea, proporciona  
y capta valor.

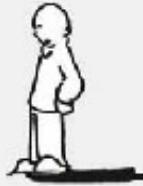
El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Necesitamos un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

En las páginas siguientes proponemos un concepto que te permitirá describir el modelo de negocio de tu empresa, de la competencia o de cualquier otra empresa, y reflexionar sobre él. Este concepto se ha aplicado y probado a nivel internacional, y empresas como IBM, Ericsson y Deloitte o el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá ya lo están utilizando.

Este concepto podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar.

Creemos que 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 nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

# *Los nueve módulos*



**SM**

## **1 Segmentos de mercado**

*Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.*



**PV**

## **2 Propuestas de valor**

*Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.*



**C**

## **3 Canales**

*Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.*



**RCI**

## **4 Relaciones con clientes**

*Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.*

**FI****5 Fuentes de ingresos**

*Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.*

**RC****6 Recursos clave**

*Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...*

**AC****7 Actividades clave**

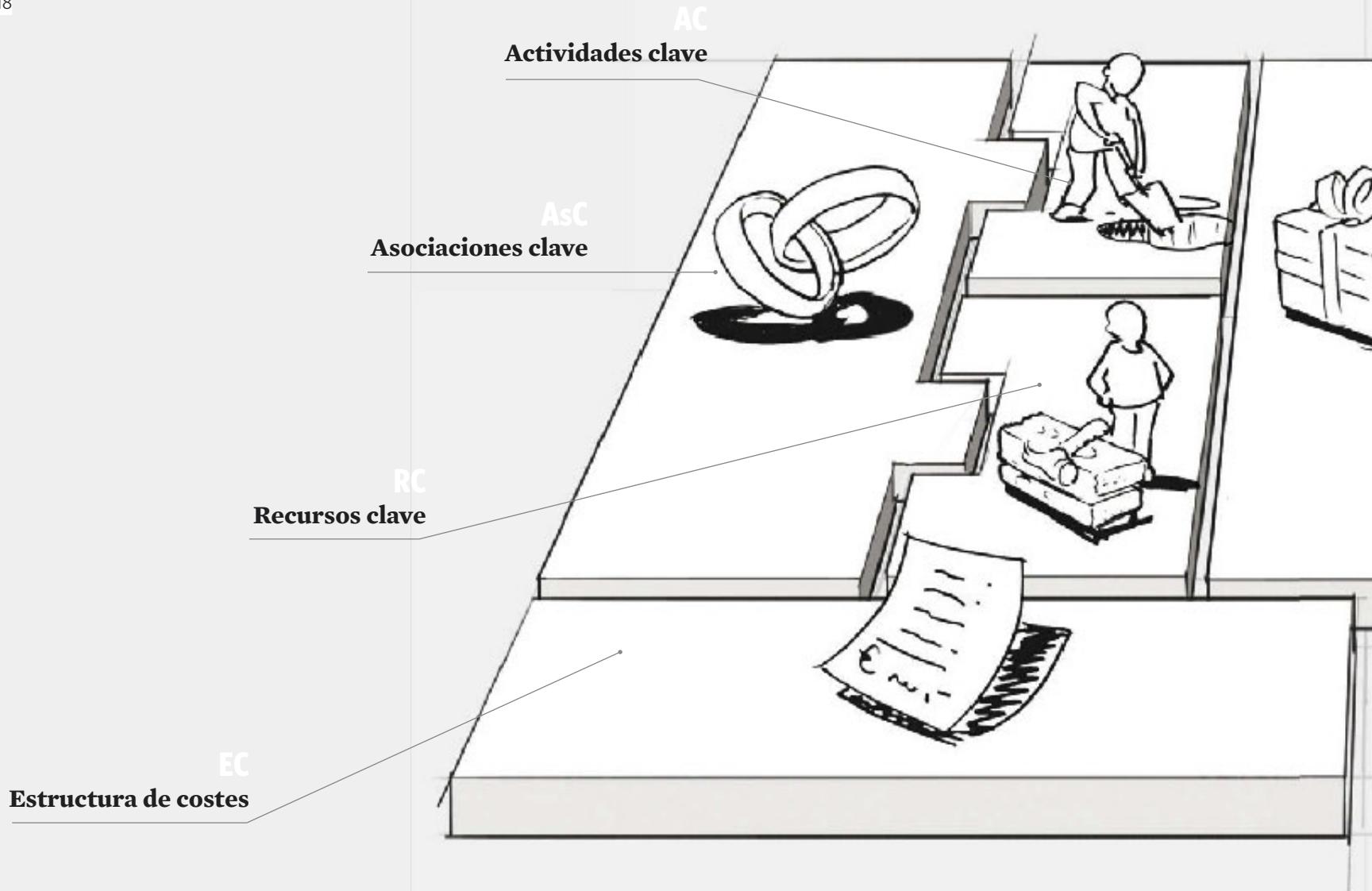
*... mediante una serie de actividades clave.*

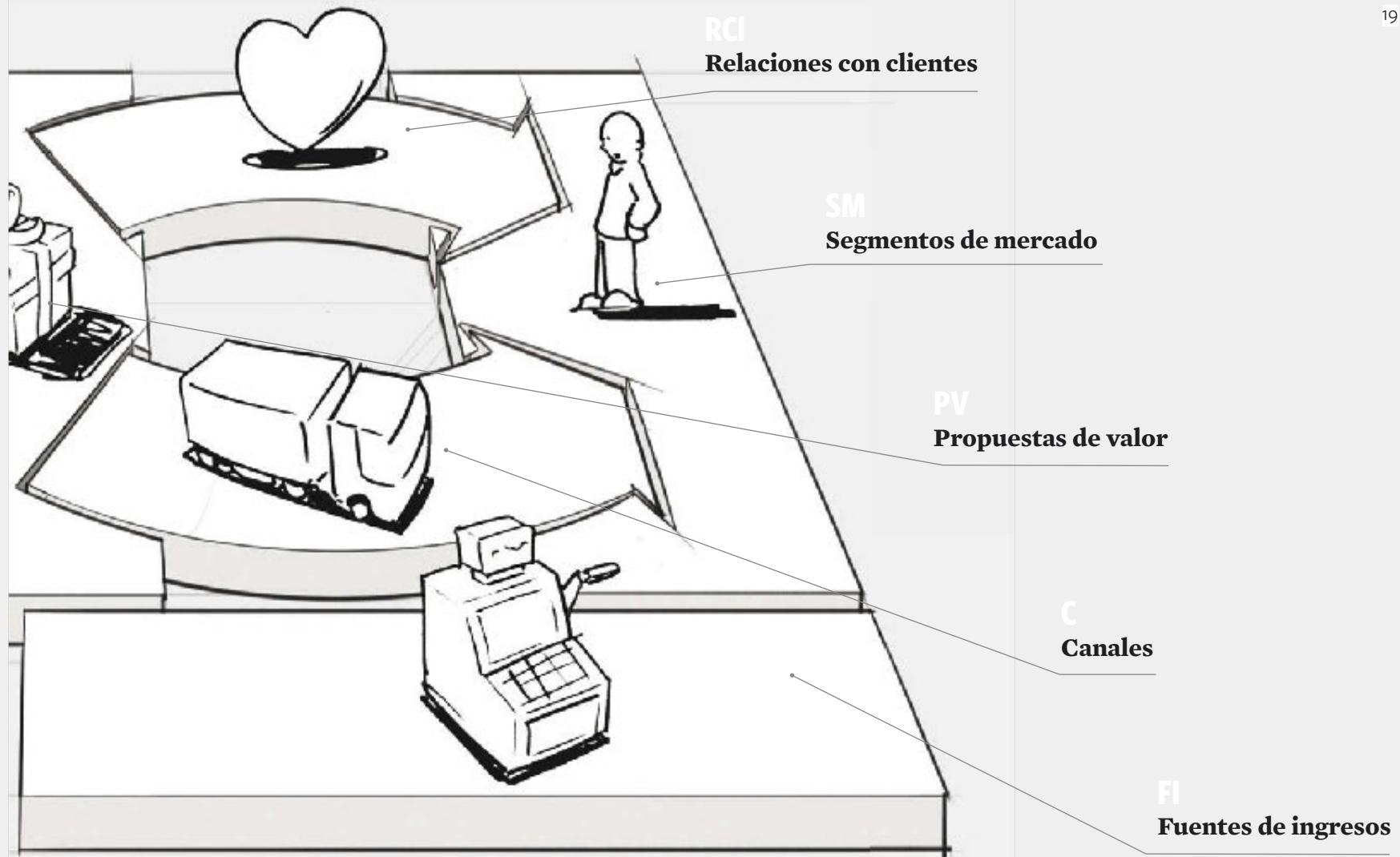
**AsC****8 Asociaciones clave**

*Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieran fuera de la empresa.*

**EC****9 Estructura de costes**

*Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.*





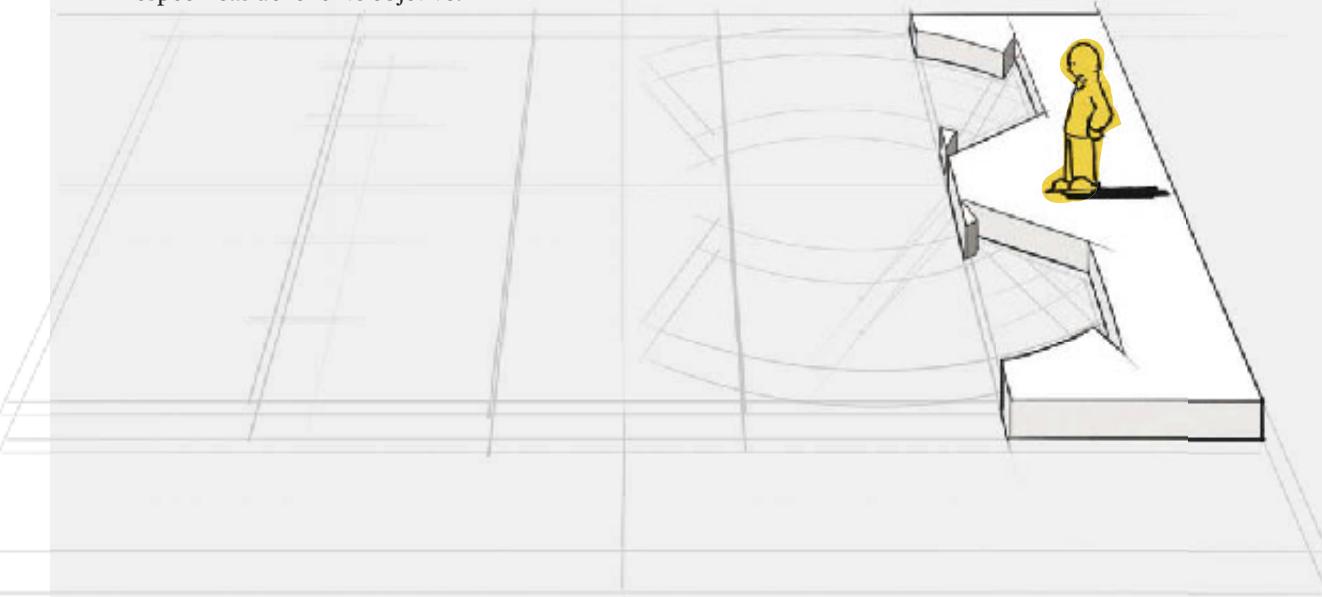
# Segmentos de mercado

**En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.**

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- *sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;*
- *son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;*
- *requieren un tipo de relación diferente;*
- *su índice de rentabilidad es muy diferente;*
- *están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.*



# ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

21

*Existen varios segmentos de mercado.*

*A continuación se presentan algunos ejemplos:*

## **Mercado de masas**

Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado.

Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.

## **Nicho de mercado**

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.

## **Mercado segmentado**

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco como Credit Suisse, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Éste es también el caso de Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.

## **Mercado diversificado**

Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de amazon.com

que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicios de «computación en la nube» (*cloud computing*): espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente (las empresas web) con una propuesta de valor totalmente distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com, que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de *cloud computing*.

## **Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)**

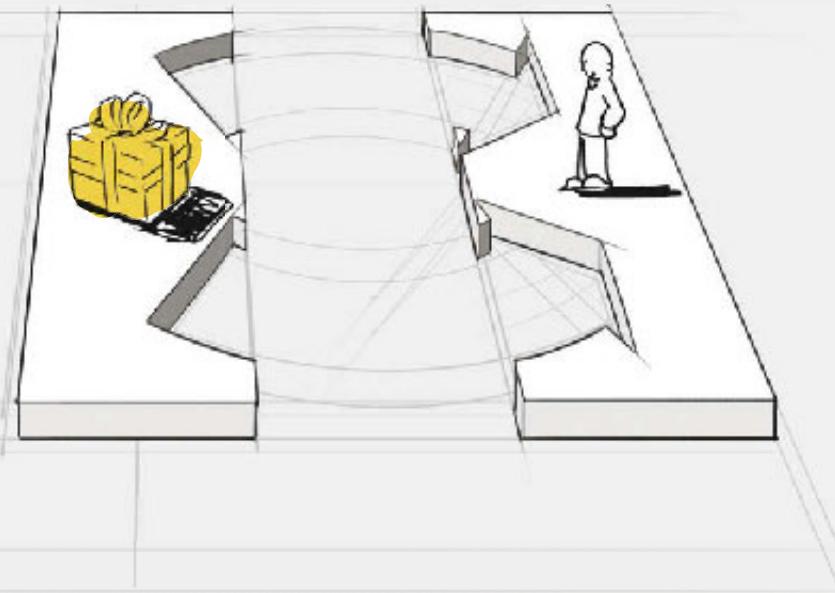
Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione (en la página 76 se ofrece más información sobre las plataformas multilaterales).

# Propuestas de valor

**En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.**

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.



¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?  
¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?  
¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?  
¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

*Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).*

*Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.*

#### **Novedad**

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y

que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles. Otros ejemplos, como los fondos de inversión éticos, tienen poco que ver con las nuevas tecnologías.

#### **Mejora del rendimiento**

El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor.

El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

#### **Personalización**

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos



años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala.

#### «El trabajo, hecho»

También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Rolls-Royce comprende este concepto a la perfección: sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el mantenimiento de sus motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de sus aerolíneas, que pagan a Rolls-Royce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor.

#### Diseño

El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la

electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.

#### Marca/estatus

Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza. En el otro extremo del espectro, los skaters utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

#### Precio

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet o Ryanair, han diseñado modelos de negocio completos y específicos para permitir los viajes a bajo coste. Otro ejemplo de propuesta

de valor basada en el precio es Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone el automóvil al alcance del bolsillo de un segmento totalmente nuevo de la población india. Cada vez son más las ofertas de productos gratuitos que penetran en los diferentes sectores. Los productos gratuitos pueden ser tanto periódicos como cuentas de correo electrónico o servicios de telefonía móvil, entre otros (en la página 88 se ofrece más información sobre el concepto «gratis»).

### **Reducción de costes**

Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.

### **Reducción de riesgos**

Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra. Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios de TI externalizados.

### **Accesibilidad**

También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado, ya que la compañía recurrió a un modelo de negocio innovador para poner un servicio de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir. Los fondos de inversión son otro

ejemplo de creación de valor gracias a una mayor accesibilidad: este innovador producto financiero permite que inversores con un capital modesto puedan crear carteras de inversión diversificadas.

### **Comodidad/utilidad**

Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod y el iTunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado.

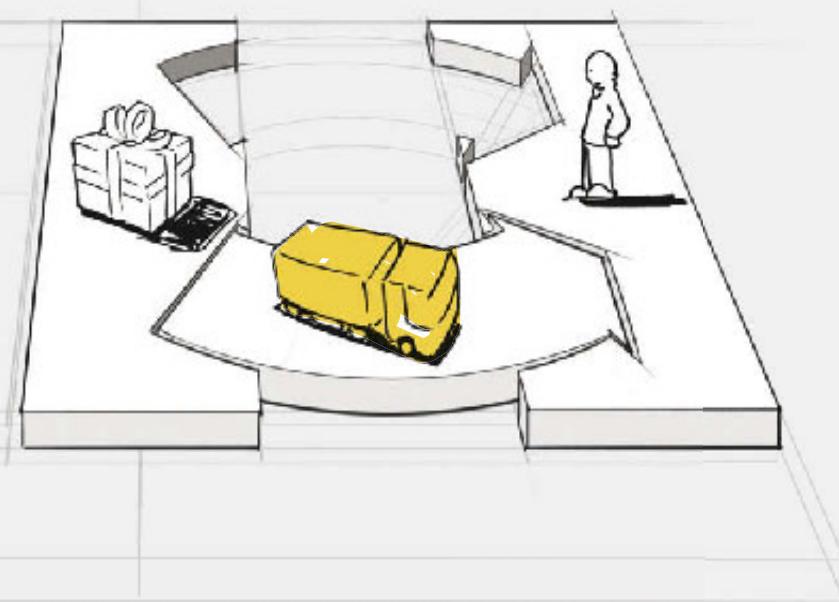
# Canales

**En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.**

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- *dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;*
- *ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;*
- *permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;*
- *proporcionar a los clientes una propuesta de valor;*
- *ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.*



¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

*Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.*

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes,

pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por la empresa–. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su

ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Tipos de canal		Fases de canal					
Propio	Directo	Equipo comercial Ventas en internet	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
Socio	Indirecto	Tiendas propias Tiendas de socios					
		Mayorista					

# Relaciones con clientes

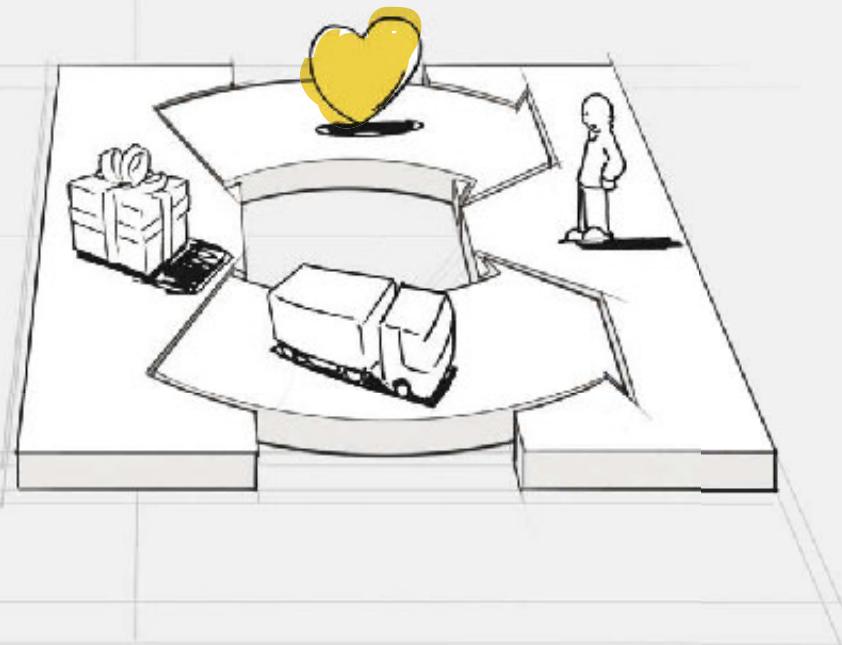
**En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.**

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- *Captación de clientes.*
- *Fidelización de clientes.*
- *Estimulación de las ventas (venta sugestiva).*

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.



# ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

*Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:*

## **Asistencia personal**

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

## **Asistencia personal exclusiva**

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios; es el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.

## **Autoservicio**

En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

## **Servicios automáticos**

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

## **Comunidades**

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto

entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Alli, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.

## **Creación colectiva**

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

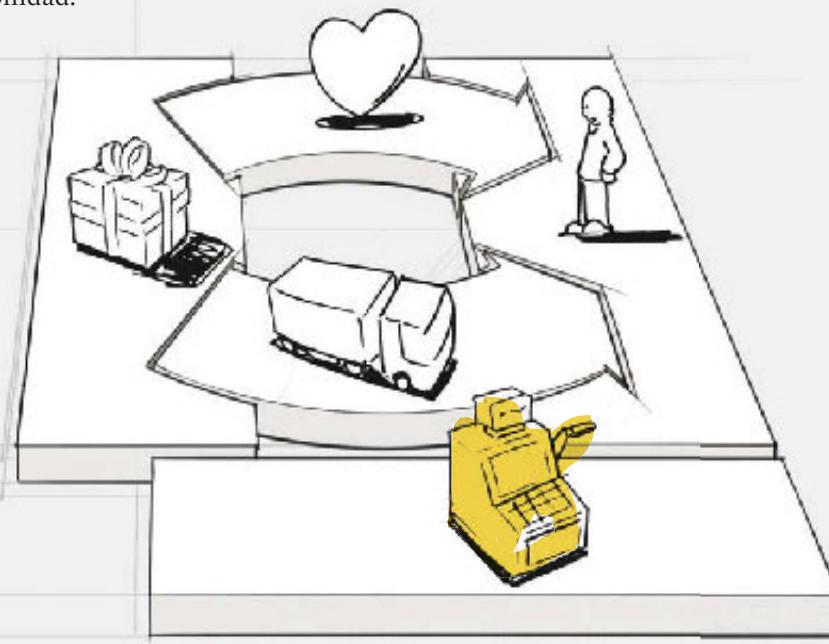
# Fuentes de ingresos

**El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).**

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. *Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.*
2. *Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.*



¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?  
¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente?  
¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

*Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:*

#### **Venta de activos**

La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. amazon.com vende libros, música, productos electrónicos de consumo, etc. en internet. Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

#### **Cuota por uso**

Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que pasan al teléfono. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una ubicación a otra.

#### **Cuota de suscripción**

El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas. World of Warcraft Online, un juego en línea, permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una cuota mensual. El servicio Comes with Music de Nokia proporciona a los usuarios acceso a una biblioteca musical a cambio de una cuota de suscripción.

#### **Préstamo/alquiler/leasing**

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro

de su propiedad. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

#### **Concesión de licencias**

La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica: los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.



### Gastos de corretaje

Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los correderos y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

### Publicidad

Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.

*Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.*

## Mecanismos de fijación de precios

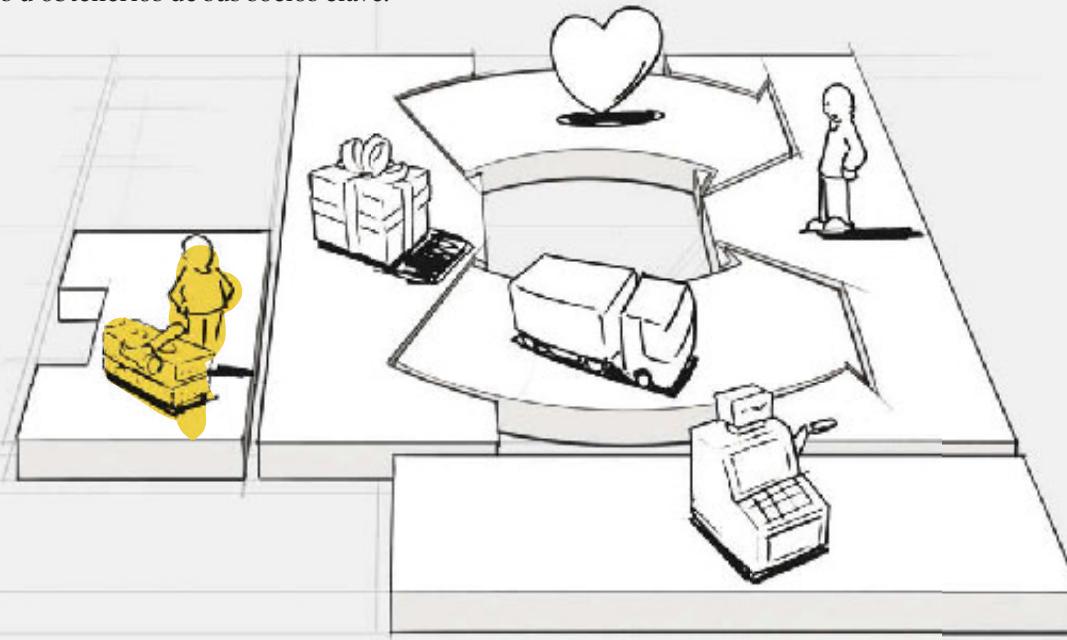
<b>Fijo</b>		<b>Dinámico</b>	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

# Recursos clave

**En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.**

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.



# ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

*Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:*

## Físicos

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado. Wal-Mart cuenta con una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de TI, de almacenamiento y de logística.

## Intelectuales

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez

más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. Qualcomm, una empresa de diseño y suministro de chipsets para dispositivos móviles de banda ancha, desarrolló un modelo de negocio basado en diseños patentados de microchips que le proporcionan importantes ingresos en concepto de concesión de licencias.

## Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de

conocimientos, los recursos humanos son vitales. Para una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, los recursos humanos son indispensables: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

## Económicos

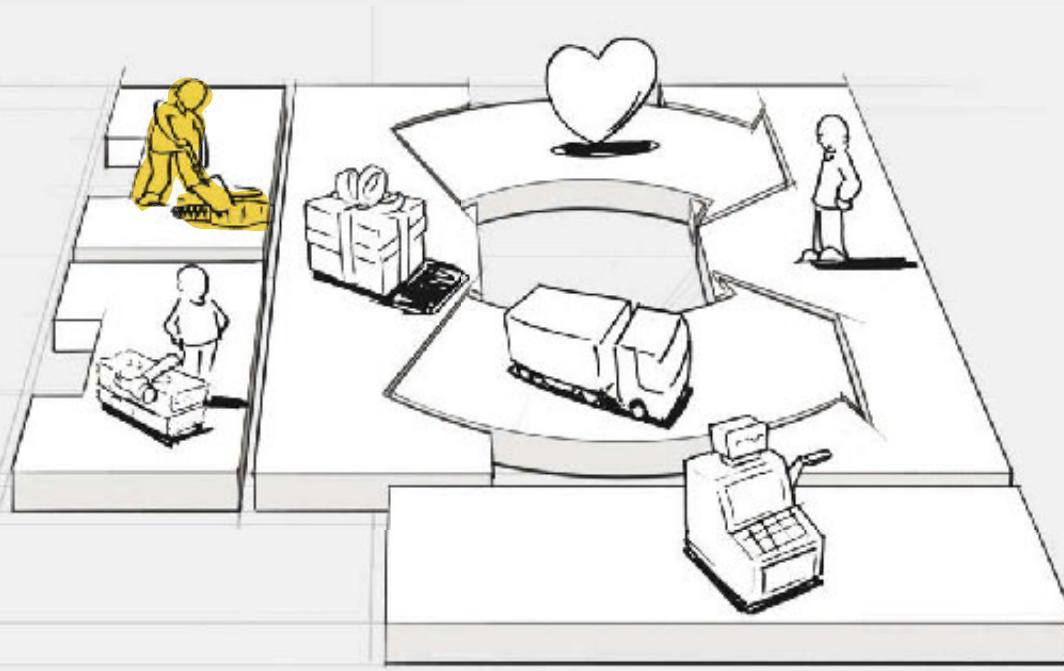
Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.

# Actividades clave

**En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.**

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.



# ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

*Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:*

## **Producción**

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

## **Resolución de problemas**

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

## **Plataforma/red**

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente: el sitio web eBay.com. El modelo de negocio de Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito Visa® para comercios, clientes y bancos. El modelo de negocio de Microsoft implica la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows®. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

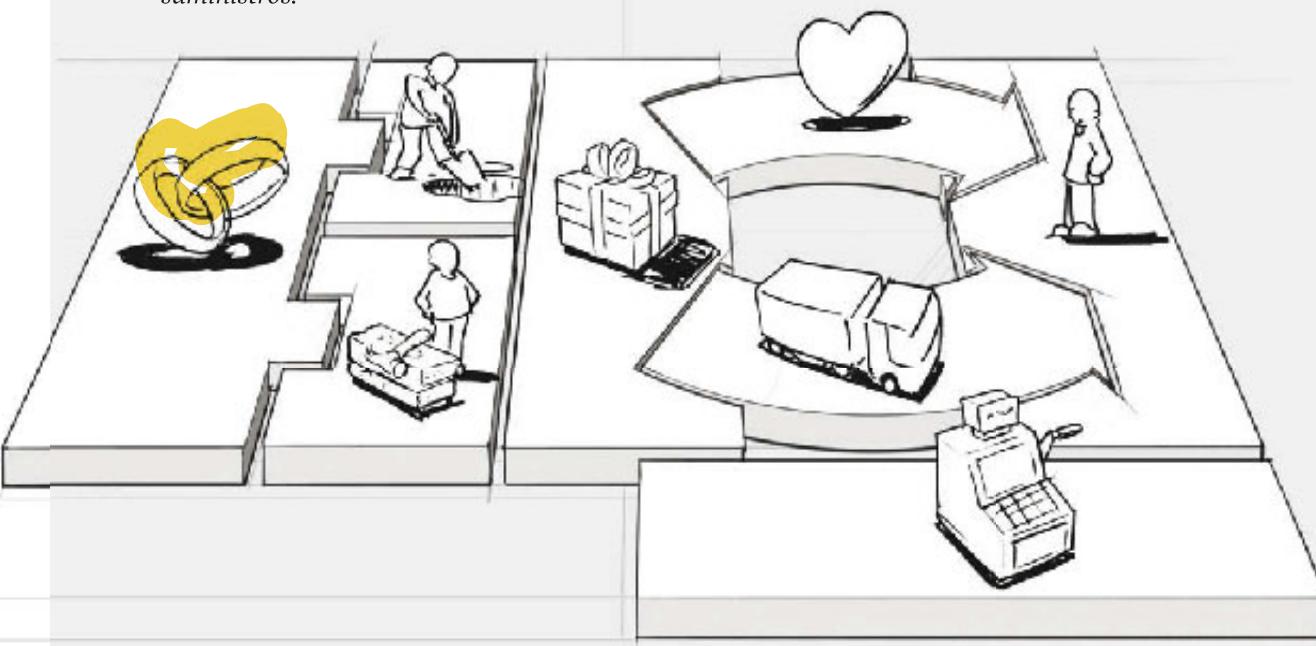
# Asociaciones clave

**En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.**

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
2. *Cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*
3. *Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*
4. *Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*



# ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

*Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:*

## **Optimización y economía de escala**

La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

## **Reducción de riesgos e incertidumbre**

Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la

incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Blu-ray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.

## **Compra de determinados recursos y actividades**

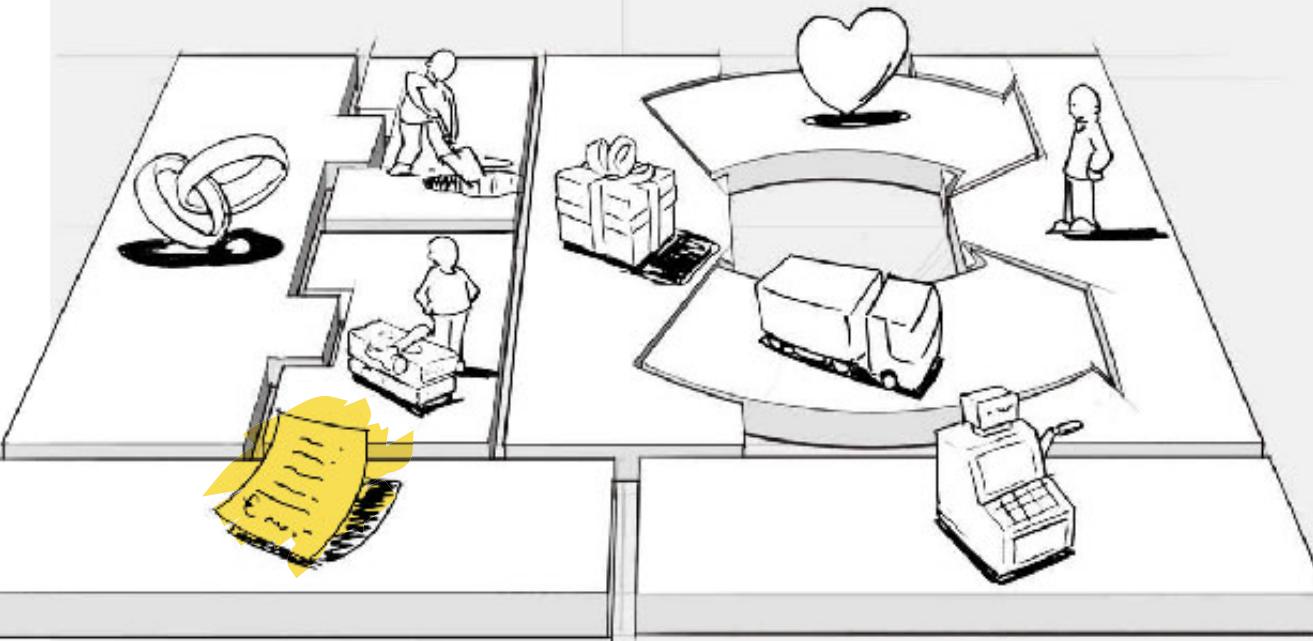
Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades específicas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas acti-

vidades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

# Estructura de costes

**En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.**

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.



# ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

*Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).*

## Según costes

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet y Ryanair, son un claro ejemplo de este modelo de negocio basado en costes.

## Según valor

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

### *Características de las estructuras de costes:*

## Costes fijos

Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.

## Costes variables

Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.

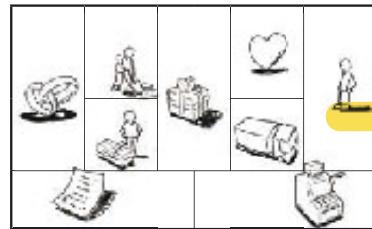
## Economías de escala

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

## Economías de campo

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

**Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio.**



**Lienzo de modelo de negocio**

AsC	AC	PV	RCI	SM
	RC		C	
EC			FI	

Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes.

*Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.*



## Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

<p><i>Asociaciones clave</i></p> 	<p><i>Actividades clave</i></p> 	<p><i>Propuestas de valor</i></p> 	<p><i>Relaciones con clientes</i></p> 	<p><i>Segmentos de mercado</i></p> 
	<p><i>Recursos clave</i></p> 		<p><i>Canales</i></p> 	
<p><i>Estructura de costes</i></p> 		<p><i>Fuentes de ingresos</i></p> 		

①

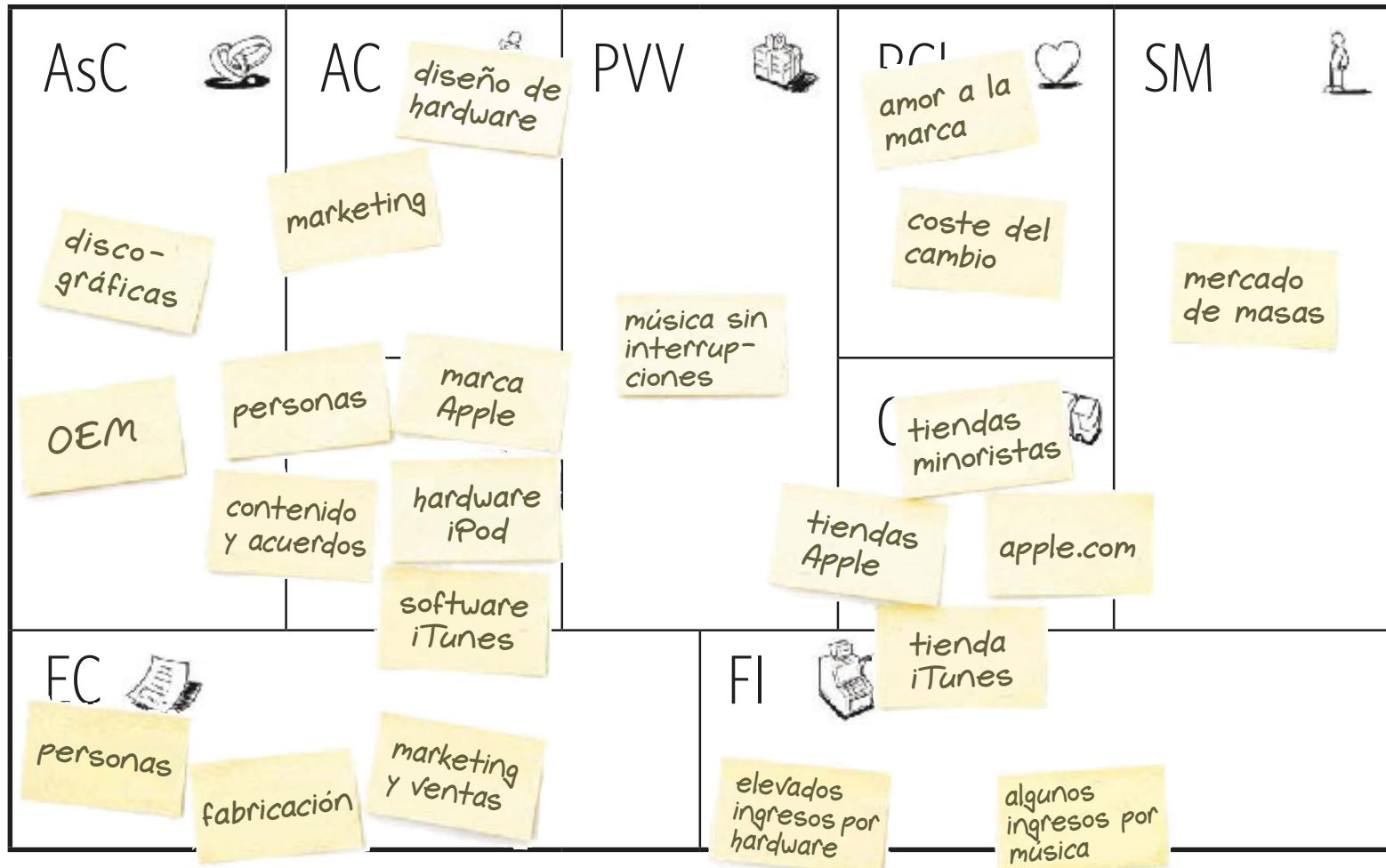
DIBUJA EL  
LIENZO EN  
UN PÓSTER

②

CUELGA  
EL LIENZO  
EN LA  
PARED

③

ESBOZA  
EL MODELO  
DE NEGOCIO



# Ejemplo: modelo de negocio del iPod/iTunes de Apple

47

En 2001 Apple lanzó su icónico reproductor multimedia portátil: el iPod. El dispositivo funciona con el software de iTunes, que permite a los usuarios transferir música y otros contenidos del iPod a un ordenador. Además, este software ofrece una conexión perfecta con la tienda en línea de Apple, donde los usuarios pueden comprar y descargar contenido.

Esta potente combinación de dispositivo, software y tienda en línea no tardó en desbaratar la industria discográfica y poner a Apple a la cabeza del mercado. Sin embargo, Apple no fue la primera empresa en comercializar un reproductor multimedia portátil. Empresas como Diamond Multimedia, propietaria de los reproductores multimedia portátiles Rio, tenían éxito hasta que Apple irrumpió en el mercado.

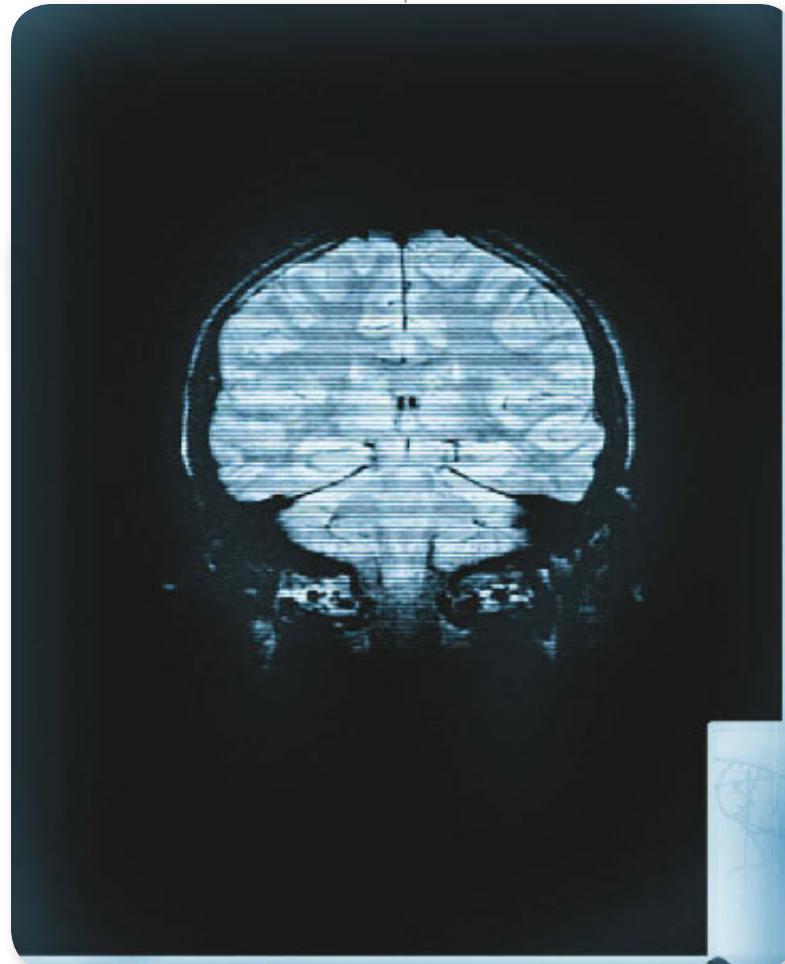
¿Cómo consiguió Apple este dominio del mercado?

Con un modelo de negocio mejor. Por un lado, ofrecía a los usuarios una experiencia musical perfecta, donde el exclusivo diseño de los dispositivos iPod se combinaba con el software y la tienda en línea de iTunes. La propuesta de valor de Apple consiste en permitir que los usuarios busquen, compren y escuchen música digital de forma sencilla. Por otro lado, para que esta propuesta de valor fuese posible, Apple firmó acuerdos con los principales sellos discográficos para crear la biblioteca musical en línea más grande del mundo.

¿El truco? La mayoría de los ingresos de Apple relacionados con la música proceden de la venta de iPods. Apple utiliza la integración con la tienda de música en línea para protegerse de la competencia.

**HEMISFERIO IZQUIERDO  
DEL CEREBRO**

lógica



**HEMISFERIO DERECHO  
DEL CEREBRO**

emociones

**IZQUIERDA DEL LIENZO**

eficiencia

AsC	AC	PV	RCI	SM
	RC		C	
EC		FI		

**DERECHA DEL LIENZO**

valor

# ¿CÓMO UTILIZAS TÚ EL LIENZO?

«El sector público se enfrenta al reto de aplicar principios del sector privado. Utilicé el lienzo para conseguir que un departamento se reconociese como una empresa de servicios. Para ello, definí modelos de negocio actuales y nuevos basados en la externalización.

El resultado fue un debate totalmente nuevo en torno a la descripción y la innovación de la empresa.»

*Mike Lachapelle, Canadá*

«Asesoro a pequeñas empresas sobre el uso de modelos de negocio *freemium*. Este modelo consiste en ofrecer productos de forma gratuita, lo cual resulta contradictorio a la mayoría de los empresarios. El lienzo de modelo de negocio me permitió demostrar fácilmente su viabilidad económica.»

*Peter Froberg, Dinamarca*

«Ayudo a los empresarios a planificar la transición y salida de sus empresas. El éxito radica en conseguir mantener el crecimiento y la viabilidad de la empresa a largo plazo. Para ello, es indispensable contar con un programa de innovación en modelos de negocio. El lienzo nos ayuda a identificar e introducir innovaciones en sus modelos de negocio.»

*Nicholas K. Niemann, Estados Unidos*

«Utilizo el lienzo de modelo de negocio en Brasil para ayudar a artistas, productores culturales y diseñadores de juegos a crear modelos de negocio innovadores para la industria cultural y creativa. Lo aplico en el MBA de producción cultural de la FGV y en el laboratorio de juegos e innovación de la incubadora de empresas de la COPPE/UFRJ.»

*Claudio d'Ipolitto, Brasil*

«Normalmente, los modelos de negocio se conciben como una herramienta para crear empresas con ánimo de lucro. Sin embargo, he comprobado que el lienzo también resulta muy útil para el sector no lucrativo. Lo utilizamos para

## DISEÑAR y AUNAR

a los miembros del equipo de liderazgo durante el desarrollo de un nuevo programa sin fines lucrativos. El lienzo nos proporcionó la flexibilidad necesaria para abarcar los objetivos de esta operación empresarial de carácter social y aportar claridad a la verdadera propuesta de valor de la empresa y su sostenibilidad.»

*Kevin Donaldson, Estados Unidos*

«¡Ojalá hubiese conocido el lienzo hace años! Me habría sido muy útil en un proyecto de impresión digital especialmente complicado que realicé para el sector editorial, para mostrar visualmente a todos los miembros del proyecto el concepto global, su función (importante) y las interdependencias.»

Me habría ahorrado horas de explicaciones, discusiones y malos entendidos.»

*Jille Sol, Países Bajos*

«Una amiga íntima buscaba un trabajo nuevo.

## Recurrí al lienzo de modelo de negocio para evaluar su modelo de negocio personal.

Sus competencias y su propuesta de valor eran excelentes, pero no sabía sacar partido a sus socios estratégicos ni establecer relaciones adecuadas con los clientes. El ajuste del enfoque le abrió nuevas oportunidades.»

*Daniel Pandza, México*

«Imagina a sesenta estudiantes de primer año que no saben nada sobre el mundo empresarial. En menos de cinco días, gracias al lienzo de modelo de negocio, fueron capaces de esbozar una idea viable con convicción y claridad. Utilizaron el lienzo como una herramienta para abarcar todas las dimensiones de la creación de una nueva empresa.»

*Guilhem Bertholet, Francia*

«Utilizo el lienzo de modelo de negocio para enseñar a emprendedores novatos de sectores muy diversos una forma mucho mejor de

## CONVERTIR SUS PLANES DE NEGOCIO EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES

que necesitarán para dirigir sus empresas y garantizar que se centran en el cliente del modo adecuado, consiguiendo así que su empresa sea lo más rentable posible.»

*Bob Dunn, Estados Unidos*

«Utilicé el lienzo con un cofundador para **diseñar un plan de negocio** para un concurso nacional celebrado por el periódico *The Economic Times*, de la India. El lienzo me ayudó a tener en cuenta todos los aspectos de la nueva empresa y a concebir un plan que los inversores encontrasen bien planteado y atractivo.»

*Praveen Singh, India*

«Nos encargaron la renovación del servicio de idiomas de una ONG internacional. El lienzo de modelo de negocio fue especialmente útil para **mostrar la relación entre las necesidades del trabajo diario y un servicio** que se percibía como demasiado especializado, como una idea de última hora que no se encontraba entre las prioridades.»

*Paola Valeri, España*

«Como coach de empresas emergentes ayudo a los equipos a crear productos nuevos y a diseñar sus empresas. El lienzo de modelo de negocio me resulta muy útil para

**recordarles que deben pensar en sus empresas de forma global y evitar que se atasquen en los detalles.** Todo esto contribuye a que la nueva empresa sea un éxito.»

*Christian Schüller, Alemania*

«El lienzo de modelo de negocio me ha permitido establecer un idioma y un marco comunes con mis compañeros.

He utilizado el lienzo para explorar nuevas oportunidades de crecimiento, evaluar el uso que hace la competencia de los nuevos modelos de negocio e informar a toda la empresa de cómo se podría agilizar la innovación en tecnología, mercados y modelos de negocio.»

*Bruce MacVarish, Estados Unidos*

«El lienzo de modelo de negocio ha ayudado a varias empresas de asistencia sanitaria de los Países Bajos a **realizar la transición de entidad gubernamental con presupuesto limitado a organización empresarial con valor añadido.**»

*Huub Raemakers, Países Bajos*

«Utilicé el lienzo con varios directores ejecutivos de una empresa pública para ayudarles a reestructurar la cadena de valor de conformidad con la nueva normativa del sector. La clave del éxito fue desvelar las nuevas propuestas de valor que podían ofrecer a sus clientes y, después, convertir en operaciones internas.»

*Leandro Jesus, Brasil*

«**UTILIZAMOS 15.000 NOTAS AUTOADHESIVAS Y MÁS DE 100 METROS DE PAPEL MARRÓN**

para diseñar una estructura organizativa nueva para una empresa de fabricación internacional. En todas las actividades, la herramienta principal fue el lienzo de modelo de negocio. Nos convenció por su aplicabilidad real, sencillez y relación lógica causa-efecto.»

*Daniel Egger, Brasil*

«Utilicé el lienzo para **COMPROBAR LA VIABILIDAD**

de mi nueva empresa Mupps, una plataforma donde los artistas pueden crear sus propias aplicaciones para el iPhone y los teléfonos Android en tan sólo unos minutos. ¿Sabéis una cosa? El lienzo reafirmó las posibilidades de éxito, así que os dejo, itengo mucho trabajo que hacer!»

*Erwin Blom, Países Bajos*

«El lienzo de modelo de negocio ha demostrado ser una herramienta muy útil para la captura de ideas y soluciones para proyectos de comercio electrónico. La mayoría de mis clientes son pymes y el lienzo les ayuda a **simplificar sus modelos de negocio actuales**, así como a comprender y controlar el impacto del comercio electrónico en sus empresas.»

*Marc Castricum, Países Bajos*

«Utilicé el lienzo para ayudar a una empresa a organizar su plantilla con el fin de determinar los objetivos comunes y las prioridades estratégicas, que se utilizaron durante el proceso de planificación y se incorporaron con el CMI. Gracias al lienzo también se consiguió que las iniciativas seleccionadas estuviesen supeditadas a las nuevas prioridades estratégicas.»

*Martin Fanganel, Bolivia*

# Resumen: Patrones

## *Desagregación de modelos de negocio*

## *La larga cola*

CONTEXTO (ANTES)	Un modelo integrado combina la gestión de infraestructuras, la innovación de productos y las relaciones con los clientes bajo un mismo techo.	La propuesta de valor se dirige únicamente a los clientes más rentables.
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.
SOLUCIÓN (DESPUÉS)	La empresa se divide en tres modelos independientes, aunque complementarios, que se ocupan de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de infraestructuras</li> <li>▪ Innovación de productos</li> <li>▪ Relaciones con clientes</li> </ul>	La nueva propuesta de valor, o la propuesta adicional, se dirige a un amplio abanico de nichos de mercado que antes eran poco rentables y que, en conjunto, son rentables.
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 renuncias 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.
EJEMPLOS	Banca privada Empresas de telecomunicaciones móviles	Sector editorial (Lulu.com) LEGO

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

Una propuesta de valor para cada segmento de mercado.	Sólo se ofrece una propuesta de valor de coste y valor elevados a los clientes que pagan por el servicio o producto.	Los recursos de I+D y las actividades clave se concentran en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las ideas sólo se conciben internamente</li> <li>▪ Los resultados sólo se explotan internamente.</li> </ul>
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.
Se añade una propuesta de valor que da acceso al segmento de mercado de una empresa (por ejemplo, un fabricante de videoconsolas que proporciona a los desarrolladores de software acceso a sus usuarios).	Se ofrecen varias propuestas de valor a diferentes segmentos de mercado con fuentes de ingresos diferentes, una de las cuales es gratuita (o muy barata).	Se recurre a socios externos para aprovechar los recursos y las actividades de I+D. Los recursos internos de I+D se convierten en una propuesta de valor y se ofrecen a los segmentos de mercado que estén interesados.
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.
Google Consolas de videojuegos de Nintendo, Sony, Microsoft Apple iPod, iTunes, iPhone	Publicidad y periódicos Metro Flickr Código abierto Red Hat Skype (en vez de empresa de telecomunicaciones) Gillette Cuchilla y hojas de afeitar	Procter & Gamble GlaxoSmithKline InnoCentive