

Caso: anatomía de un modelo de negocio disruptivo

Estudio de caso en el que cada grupo analiza un modelo de negocio real que transformó su sector (suscripción, plataforma, freemium...), identifica cómo crea y captura valor, lo compara con el modelo tradicional al que desplazó y valora con sentido crítico su impacto.

DURACIÓN

55 min · 1 sesión

AGRUPACIÓN

grupos pequeños (3-4)

UNIDAD 9

Estrategia, competitividad y modelos de negocio

MATERIALES

- Dossier de una empresa con un modelo de negocio reconocible y documentado (notas de prensa, informes anuales, reportajes), curado por el profesor
- Ficha de análisis del modelo de negocio (qué ofrece y a quién, cómo lo entrega, cómo gana dinero)
- Tabla comparativa modelo nuevo / modelo tradicional desplazado
- Acceso a internet para contrastar datos
- Pizarra o panel para la puesta en común

ENCAJE CURRICULAR · Saberes C.2, C.5, C.6 · Comp. específicas CE5, CE6 · Comp. clave CCL, CE, CD, CC

Planteamiento

La Unidad 9 presenta los modelos de negocio como un fenómeno: la revolución digital ha hecho viables formas de ganar dinero que antes no existían o eran marginales (suscripción, plataforma, freemium, publicidad, cola larga). Esta actividad lo aterriza en una empresa real. Cada grupo recibe el dossier de una empresa cuyo modelo de negocio **transformó su sector** y tiene que diseccionarlo: ¿qué ofrece y a quién?, ¿cómo lo entrega?, ¿cómo gana dinero exactamente? Y, sobre todo, ¿a qué modelo tradicional desplazó y por qué pudo hacerlo?

El objetivo no es admirar a la empresa, sino entender **el mecanismo**. Muchos alumnos usan a diario servicios de suscripción o plataformas sin haberse preguntado nunca cómo ganan dinero (especialmente los que parecen gratis). El reto es pasar de usuario a analista. Conviene elegir casos variados y documentados, evitando reducir todo a las mismas dos o tres marcas. Ejemplos posibles con documentación pública abundante: el paso de la música en propiedad a la suscripción (Spotify), el alojamiento por plataforma sin inmuebles propios (Airbnb), el software por suscripción en la nube en lugar de licencia única, o modelos freemium de aplicaciones y videojuegos. También sirven casos con sentido crítico, como un servicio “gratuito” que en realidad se financia con datos y publicidad.

Objetivos didácticos

- Diseccionar un modelo de negocio real identificando cómo crea valor para el cliente y cómo lo captura para sí.
- Clasificar el modelo (suscripción, plataforma, freemium, publicidad...) reconociendo sus rasgos característicos.
- Comparar el modelo nuevo con el modelo tradicional al que desplazó, explicando qué cambió y por qué pudo imponerse.

- Valorar con sentido crítico el impacto del modelo en clientes, trabajadores y sociedad, conectándolo con la sostenibilidad y los stakeholders.

Pasos

- 1. Encuadre y reparto (5 min).** El profesor recuerda brevemente los principales modelos de negocio de la unidad y reparte el dossier de cada grupo junto con la ficha de análisis. Aclara que la pregunta central es “¿cómo gana dinero exactamente?”.
- 2. Lectura del dossier (10 min).** El grupo lee la trayectoria y el funcionamiento de la empresa, subrayando todo lo que tenga que ver con cómo cobra y a quién.
- 3. Diseccionar el modelo (12 min).** Con la ficha, el grupo responde a tres preguntas: **qué** ofrece y **a quién**; **cómo** lo entrega; **cómo gana dinero** (cuota, comisión, publicidad, versión de pago...). Después clasifican el modelo y justifican la etiqueta con un rasgo concreto (por ejemplo, “es plataforma porque cobra comisión y no posee el producto”).
- 4. Comparar con el modelo tradicional (12 min).** El grupo rellena la tabla comparativa frente al modelo al que desplazó (por ejemplo, suscripción de streaming frente a compra de discos). Deben explicar **qué cambió** para el cliente y **por qué** el nuevo modelo pudo imponerse (papel de internet, de los datos, del efecto de red, del coste casi nulo por usuario adicional).
- 5. Mirada crítica (10 min).** El grupo valora el impacto del modelo más allá del negocio: ¿beneficia o perjudica a los clientes?, ¿qué efectos tiene sobre los trabajadores del sector o sobre la competencia?, ¿plantea problemas de privacidad o de concentración? Aquí se conecta con los stakeholders y la sostenibilidad de la unidad.
- 6. Puesta en común (6 min).** Cada grupo explica en dos minutos cómo gana dinero su empresa y un efecto positivo y uno negativo de su modelo. El profesor recoge los patrones comunes entre los distintos casos.

Criterios de evaluación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
Dissección del modelo	Identifica con precisión cómo crea valor y, sobre todo, cómo gana dinero	30 %
Clasificación justificada	Etiqueta bien el modelo y lo justifica con un rasgo concreto	20 %
Comparación con el modelo tradicional	Explica qué cambió y por qué el nuevo modelo pudo imponerse	25 %
Mirada crítica	Valora efectos sobre clientes, trabajadores y sociedad con argumentos	25 %

Variantes y extensiones

- **Variante “yo lo uso”:** cada alumno parte de un servicio que usa a diario y trata de averiguar, antes de la sesión, cómo gana dinero. Llama mucho la atención descubrir cómo se financian los servicios aparentemente gratuitos.
- **Variante de debate:** tras los análisis, abrir un debate sobre si los nuevos modelos (suscripción de todo, plataformas) benefician o perjudican al consumidor a largo plazo.
- **Conexión con la Unidad 10:** prolongar el análisis preguntando cómo podría evolucionar ese modelo de negocio con la inteligencia artificial y las tendencias de futuro.
- **Conexión con la sostenibilidad:** analizar el impacto del modelo sobre algún Objetivo de Desarrollo Sostenible (trabajo digno, consumo responsable) trabajado en la Unidad 3.

Notas para el docente

- **La pregunta de oro es “¿cómo gana dinero?”.** Muchos alumnos saben qué hace una empresa pero no cómo cobra. Insistir en esa pregunta es lo que convierte el ejercicio en análisis de modelo de negocio y no en simple descripción.
- **No es el Business Model Canvas.** El objetivo aquí es entender el modelo como fenómeno y compararlo con casos, no rellenar la herramienta de diseño paso a paso (eso corresponde a otra materia). Mantener el foco en el análisis del caso real.
- **La mirada crítica es parte de la materia.** Conviene que el grupo no se quede en la admiración: todo modelo tiene efectos sobre distintos stakeholders, y reconocerlos entrena el sentido crítico que pide el currículo.

Material abierto de profedeeconomia.es · Licencia Creative Commons BY-NC-SA · Currículo LOMLOE