

El modelo de negocios

Monetizando la oportunidad

Aramís Rodríguez

@Rodríguez Aramis
aramis.rodriguez@iesa.edu.ve



Aramis Rodriguez

Dr. Ciencias Empresariales
Profesor IESA



@RodriguezAramis



aramis.rodriquez@iesa.edu.ve



Edwin Ojeda

Magister en Administración
Investigador y profesor IESA



@EdwinOjeda



Edwin.ojeda@iesa.edu.ve



**¿Qué es el modelo de
negocios?**

“Estrat  nuestra empresa”

“La orga  de la empresa”

“Sis  operativo”

“El p  de negocios”

“El mo  financiero”

El modelo de negocios

Se suele relacionar con la forma que tiene una empresa de **ganar dinero (sostenibilidad)**



...y ciertamente es eso, pero implica algo más.

El modelo de negocios

“Es la **lógica** empleada por una organización para **crear, entregar y capturar valor**”

Osterwalder y Pigneur
(2010)



**Todas las organizaciones tienen un modelo de negocios,
aunque la palabra “negocios” no sea el mejor descriptor**

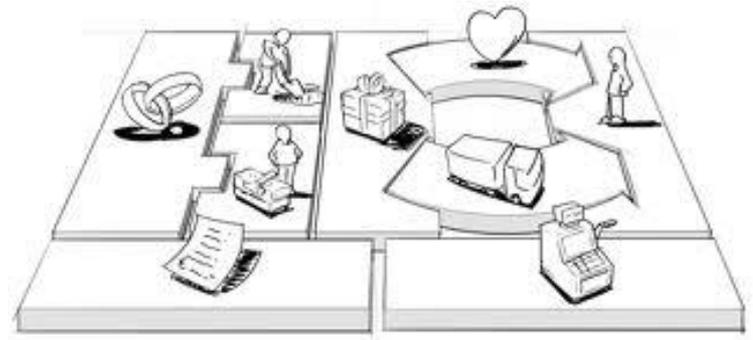
**Para sobrevivir, cada organización debe generar
suficientes recursos para cubrir sus gastos**

La diferencia es meramente una cuestión de enfoque:

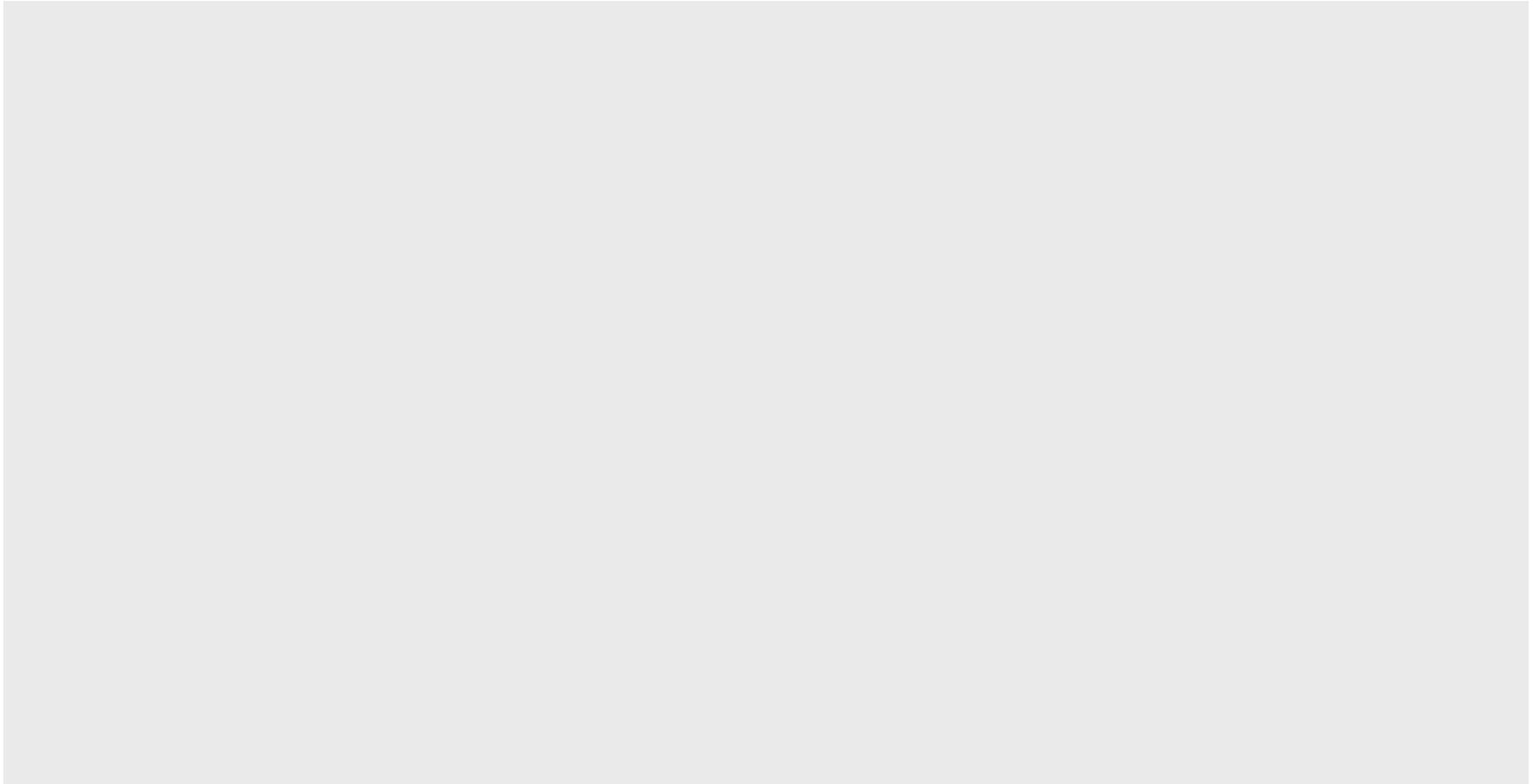
- 1- Las empresas con fines de lucro buscan maximizar sus beneficios
- 2- Las organizaciones sin fines de lucro tienen una misión no financiera enfocada en: la ecología, causas sociales, o servicios públicos

Modelo CANVAS

¿Cómo diseñarlo y entenderlo?

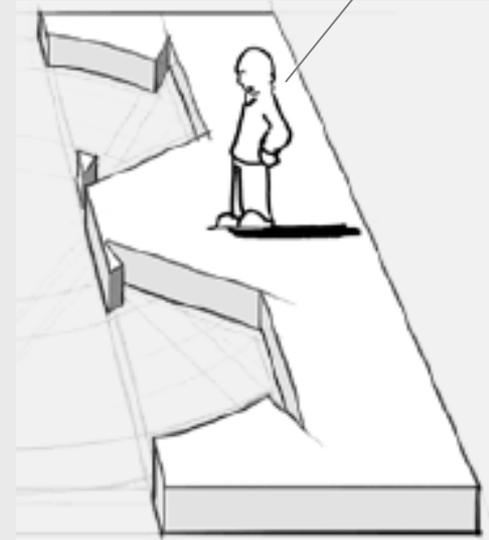


Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



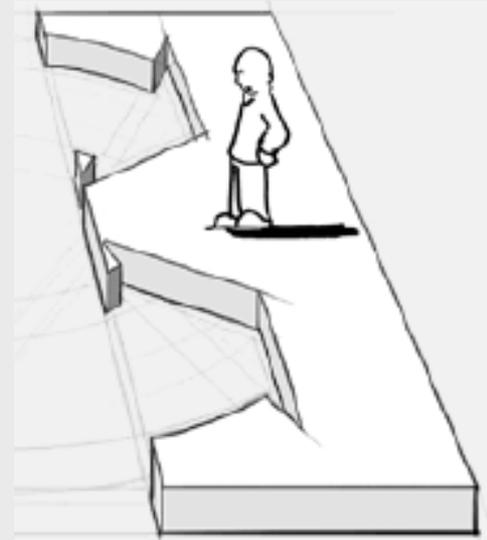
Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Segmentos de mercado
(beneficiados y clientes)

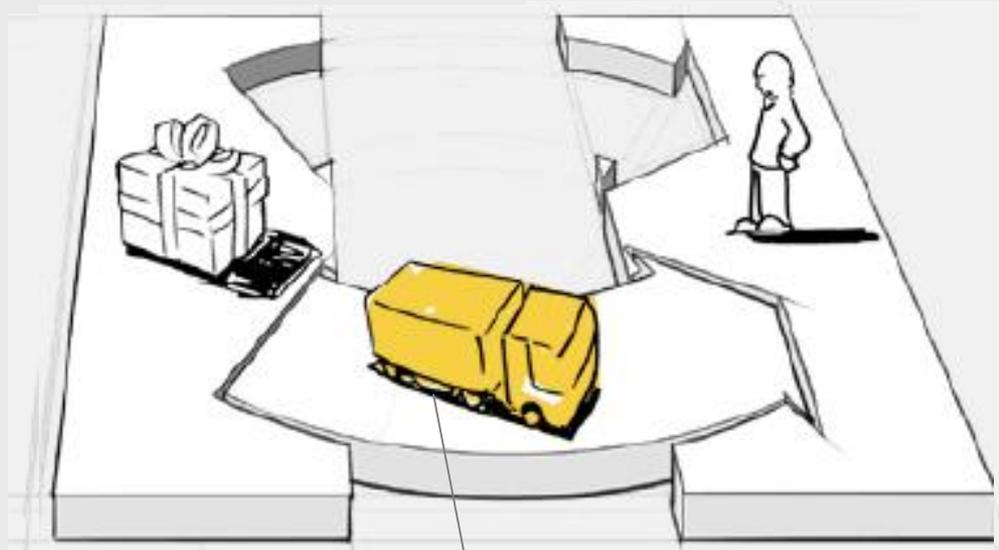


Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Propuesta de valor

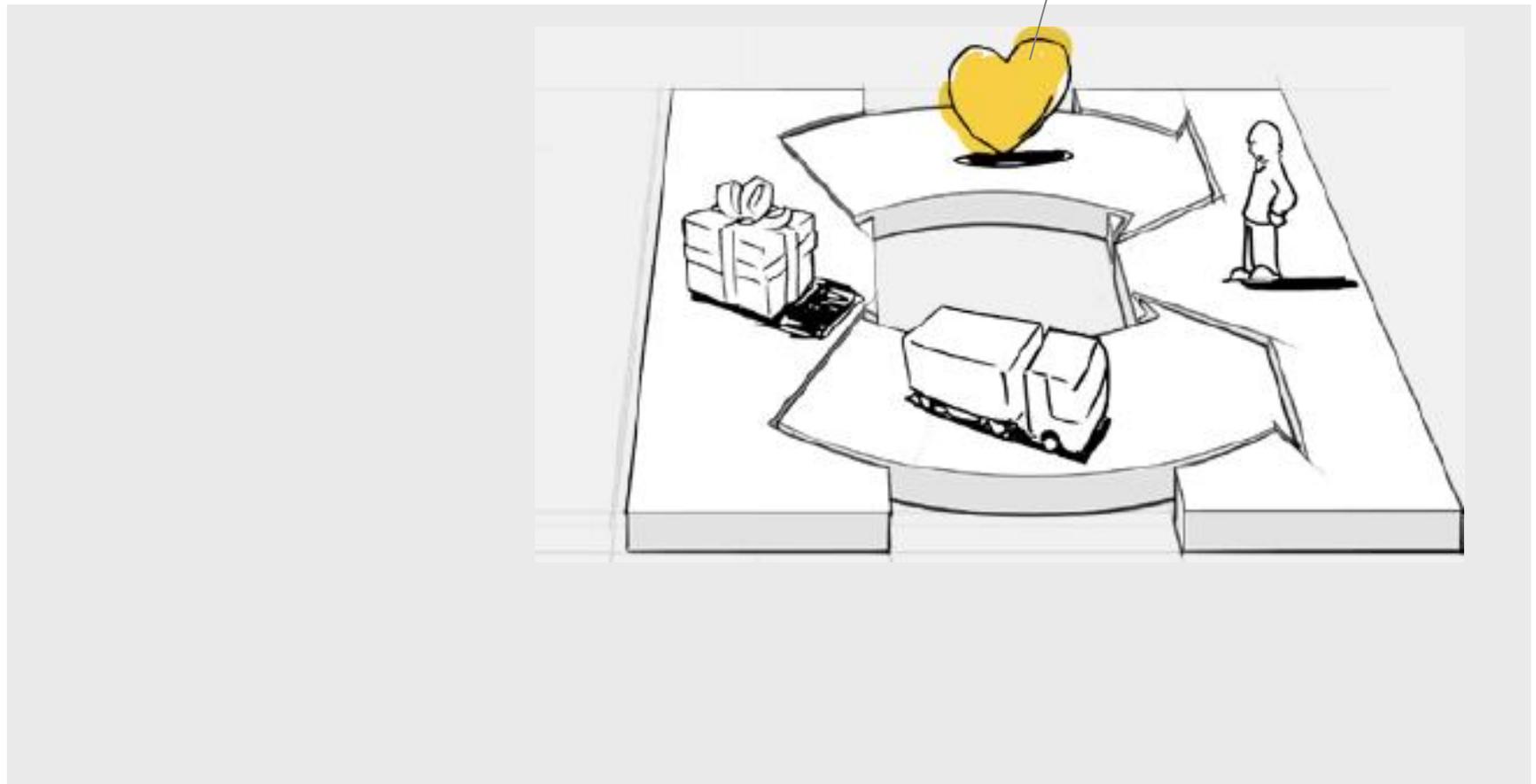


Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

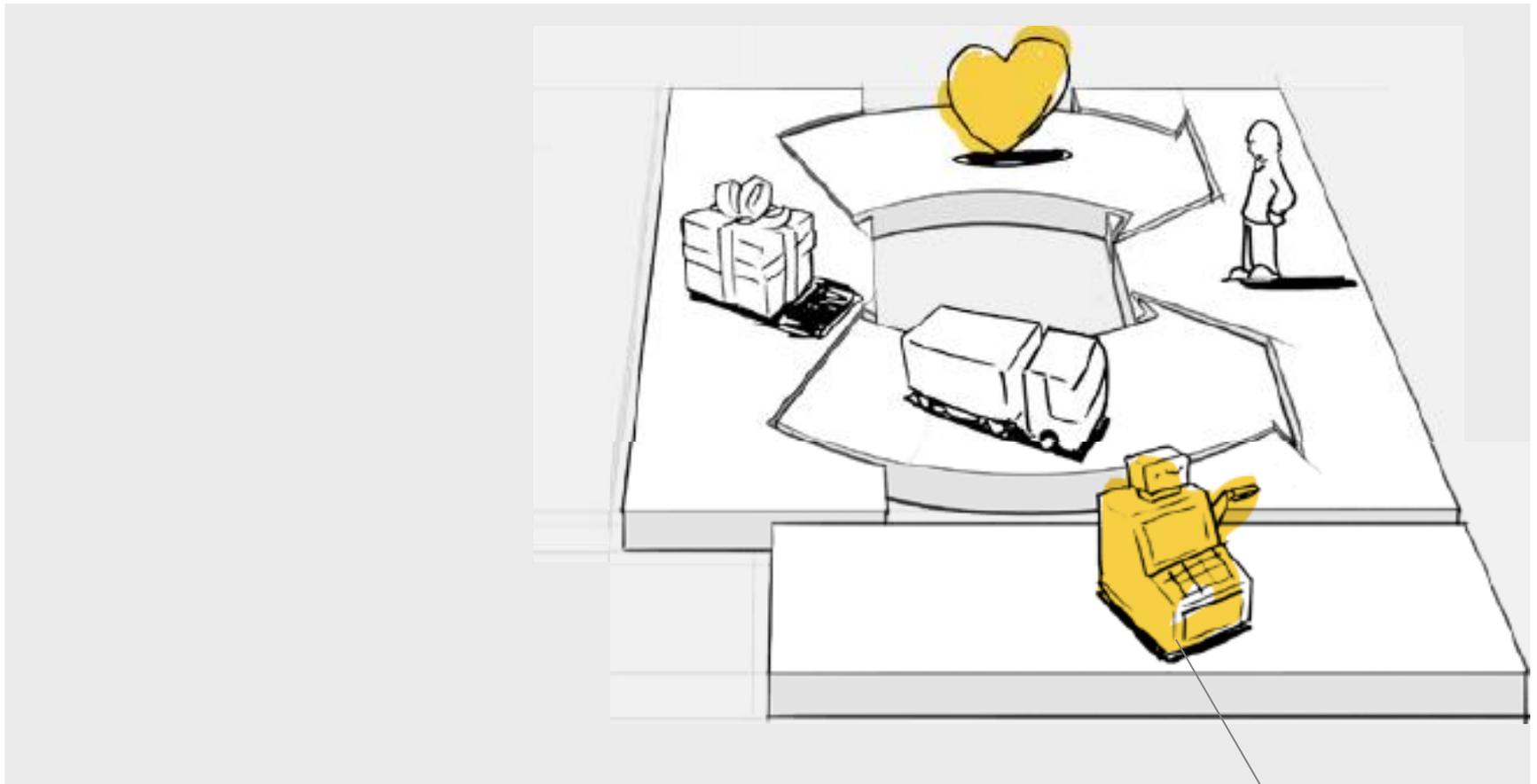


Canales

Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

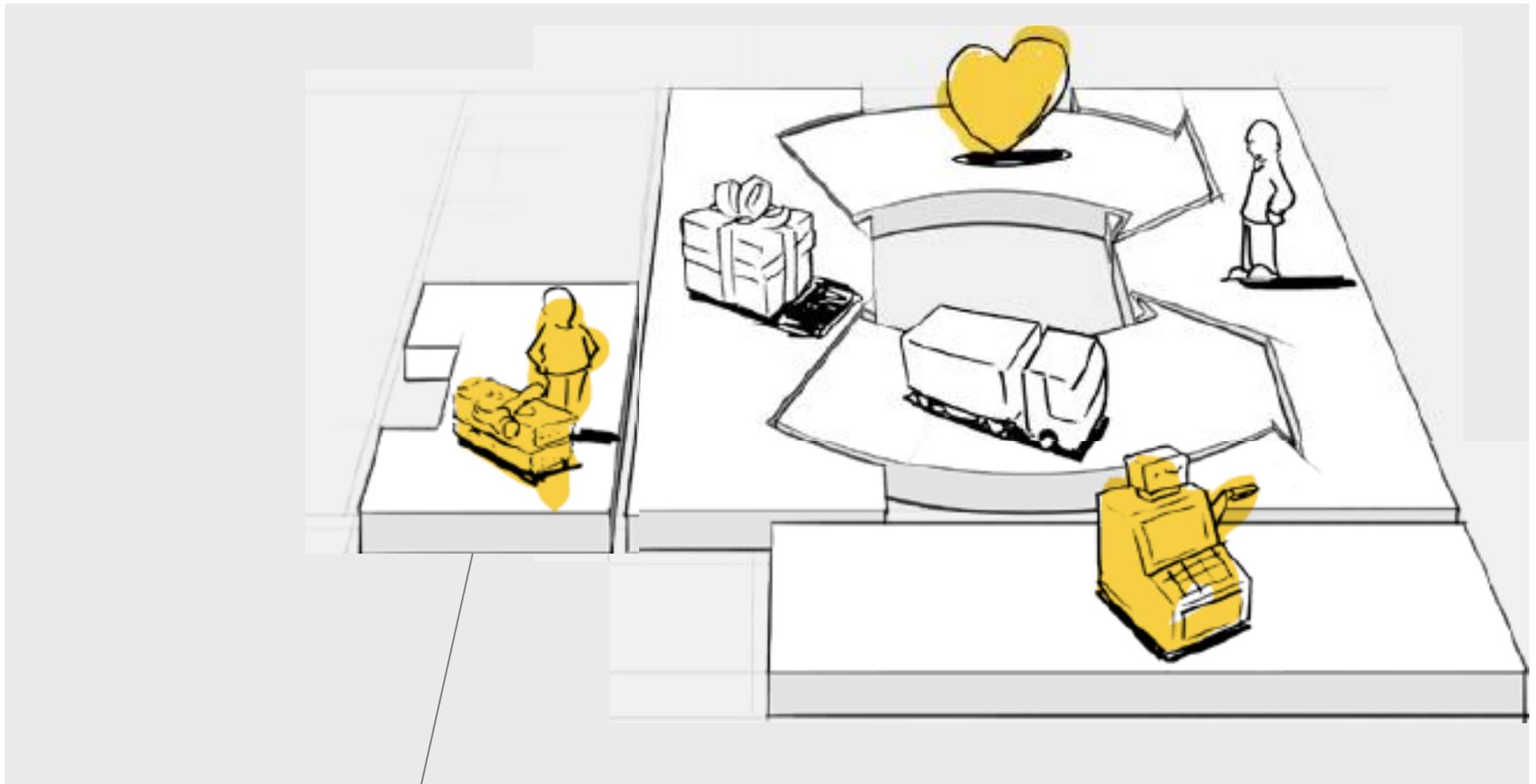


Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



Flujos de ingresos

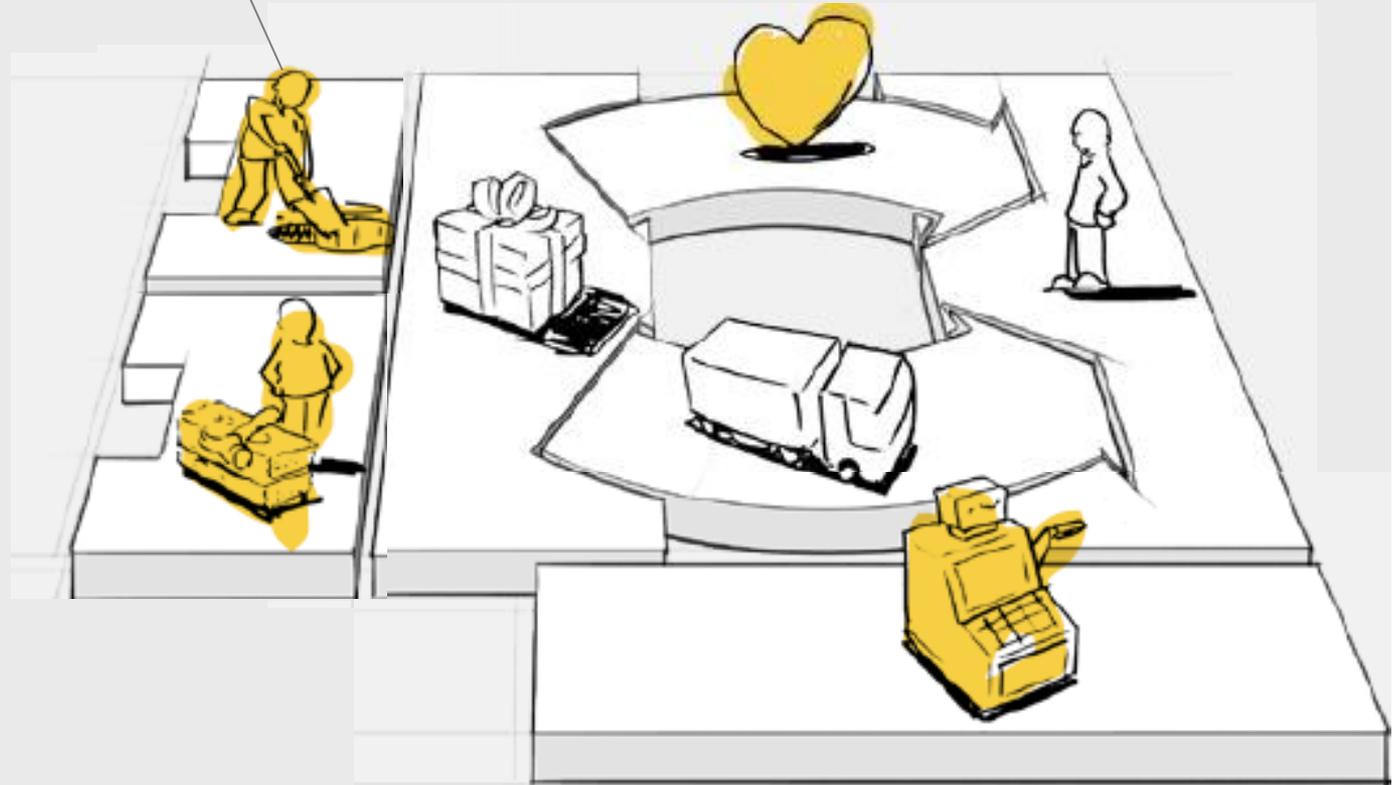
Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



Recursos clave

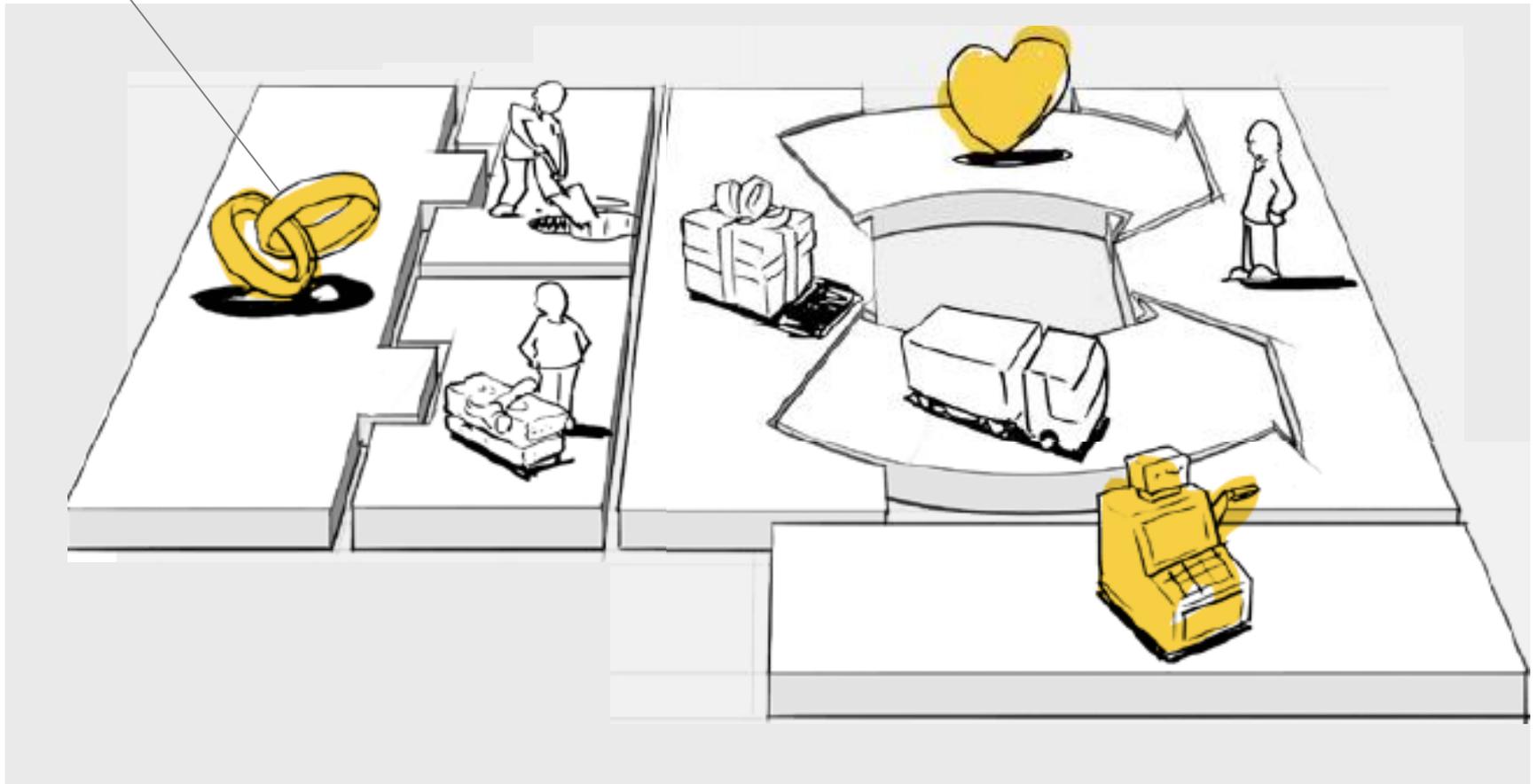
Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Actividades clave

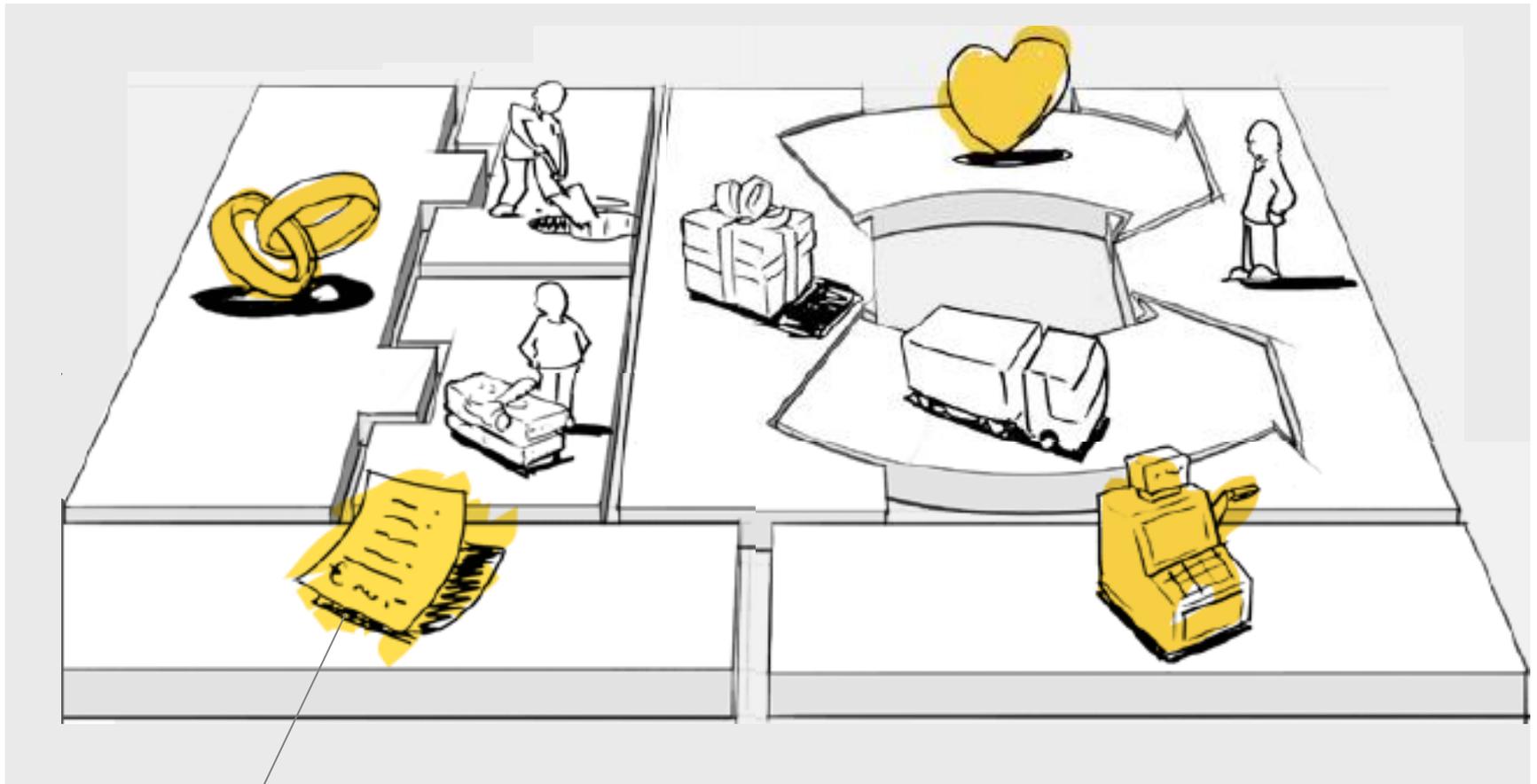


Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Asociaciones clave

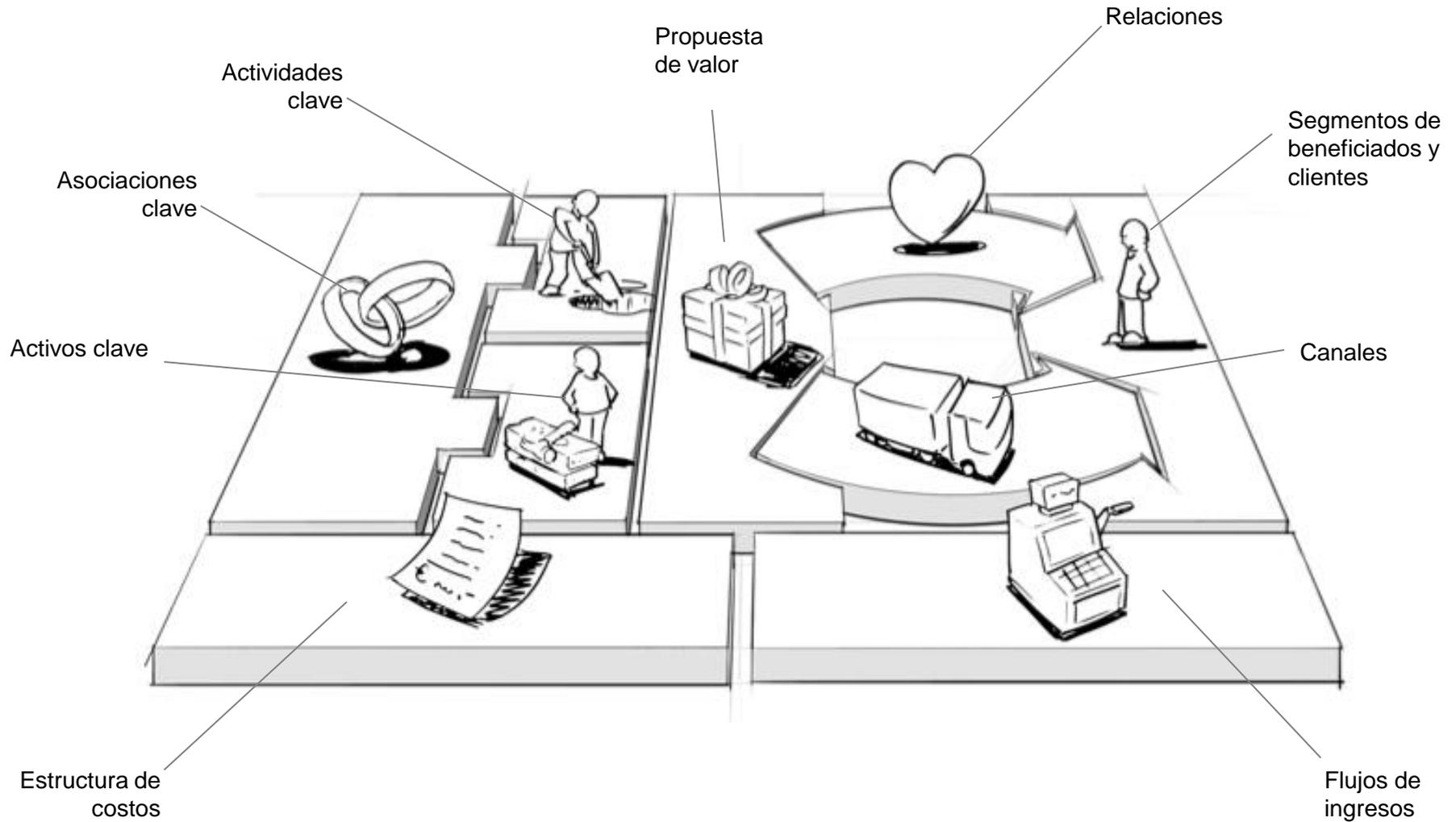


Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

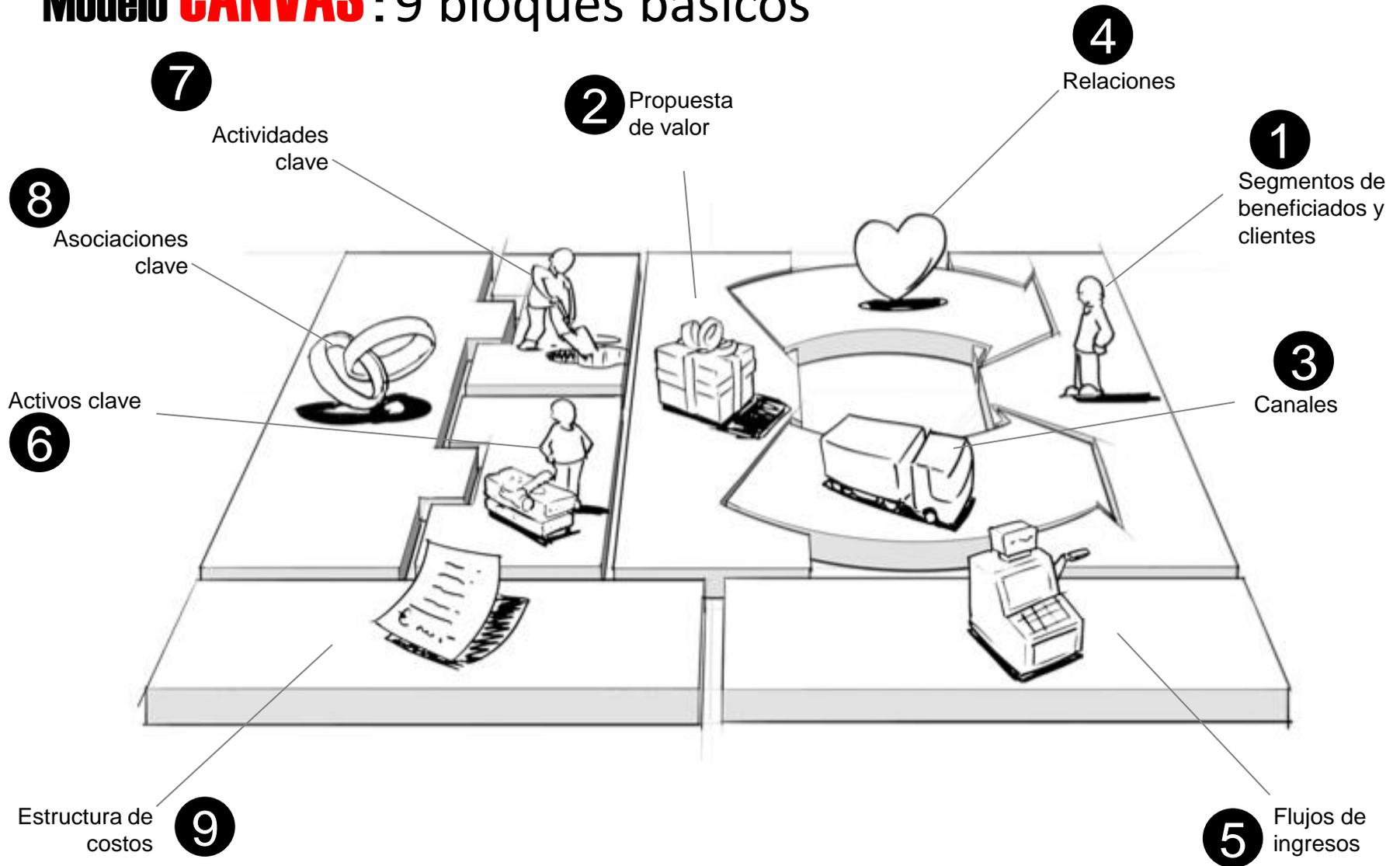


Estructura de costos

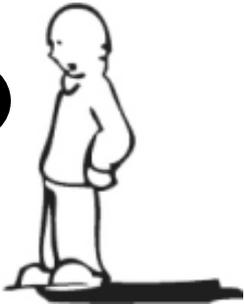
Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



1



Segmentos de mercado y beneficiarios

- Tu cliente ó grupos de clientes (Ejemplo: Polar)
 - Tu grupo de beneficiados (niños pobres, ONGs, etc)
 - Estos son alcanzados con diferentes canales y relaciones
 - Clientes/beneficiados distintos permiten diferentes tipos de beneficios para la organización
 - Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.
- Ejemplos: masivo, mercado de nichos, segmentado, diversificado, B2B.

2



Propuesta de valor

- Es la razón por la cual los clientes escogen una empresa y no otra
 - La propuesta permite resolver problemas a nuestros clientes
 - Son los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes
 - Estos productos o servicios satisfacen necesidades de nuestros clientes
- Ejemplos: novedad, desempeño, diseño, marca/estatus, precio, acceso , reducción de costos, conveniencia, rapidez, etc.

3



Canales (Puntos de contacto)

- Es la comunicación, distribución y venta.
 - Es la interfaz entre la empresa y nuestros clientes
 - Son los puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente
 - Sirven para que los consumidores: (1) conozcan la empresa, (2) evalúen nuestra propuesta (3) la prueben, (4) la obtengan (5) la califiquen
- Ejemplos: Directas: fuerza de venta, páginas Web. Indirectas: tiendas propias, tiendas aliadas, mayoristas.



4



Relaciones el cliente

- Una empresa debe escoger el tipo de relación que desea mantener con su cliente
- Las relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas
- Las relaciones deben guiarse por distintas motivaciones: 1-adquirir clientes, 2-retener clientes, 3-aumentar las ventas
- Deben estar integradas con el resto del modelo de negocio

Ejemplos: asistencia personal, asistencia personal dedicada, asistencia autosuficiente, asistencia automatizada, a través de comunidades, mediante coocreación (ej: Amazon.com)

5



Flujo de ingresos

- Representa las arterias del modelo de negocio
- Cada flujo de ingreso debe poseer diferente mecanismo de precios
- ¿Cómo prefieren pagar nuestros clientes?

Ejemplos: Venta de activos o cosas físicas (Ejem: Amazon.com, FIAT, etc), cobro de un *Fee* por uso (Ej: hoteles, teléfonos, etc), Cobro de *Fee* por suscripción (Ej: Gyms, Revistas, etc), por renta o alquiler de algo (Zipcar.com,), cobro de una licencia por uso de un derecho de propiedad (Ej: industria musical), cobro de honorarios o *Fee* por corretaje (Ej: intermediarios como tarjetas de crédito), cobro por publicidad (Google.com)

6



Activos clave

- Representan los activos más importantes para hacer funcionar el negocio.
- Permiten a la empresa producir o generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes, mantener sus relaciones y obtener beneficios.
- Un productor de microchips requiere inversión en infraestructura para facilitar la fabricación, mientras un diseñador de microchips requiere más de recursos humanos.
- Pueden ser físicos, financieros, intelectuales, o humanos
- Pueden ser adquiridos o alquilados de un aliado

7



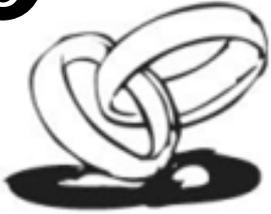
Actividades clave

- Representan las cosas más importantes que una empresa debe hacer para hacer funcionar su modelo de negocios
- Las acciones más importantes que la empresa debe hacer para operar exitosamente.
- Son útiles para generar la propuesta de valor, alcanzar los clientes y mantener sus relaciones.
- Las actividades clave de un productor de computadoras, son en esencia el manejo de la cadena de valor. Para una empresa de consultoría, en esencia es la resolución de problemas

Ejemplos: producción (manufactura, entrega), resolver problemas (manejo de conocimiento), mantenimiento y gestión de plataformas (aprovisionar servicio y promoción de la plataforma)



8



Aliados clave

- Representan la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios.
- Se crean alianzas para optimizar el modelo de negocios, deducir riesgos o para adquirir recursos.

Ejemplos: alianzas entre no competidores, cooperación (alianza entre competidores), asociaciones estratégicas para desarrollar nuevos negocios, relaciones proveedor-cliente para asegurar insumos.

9

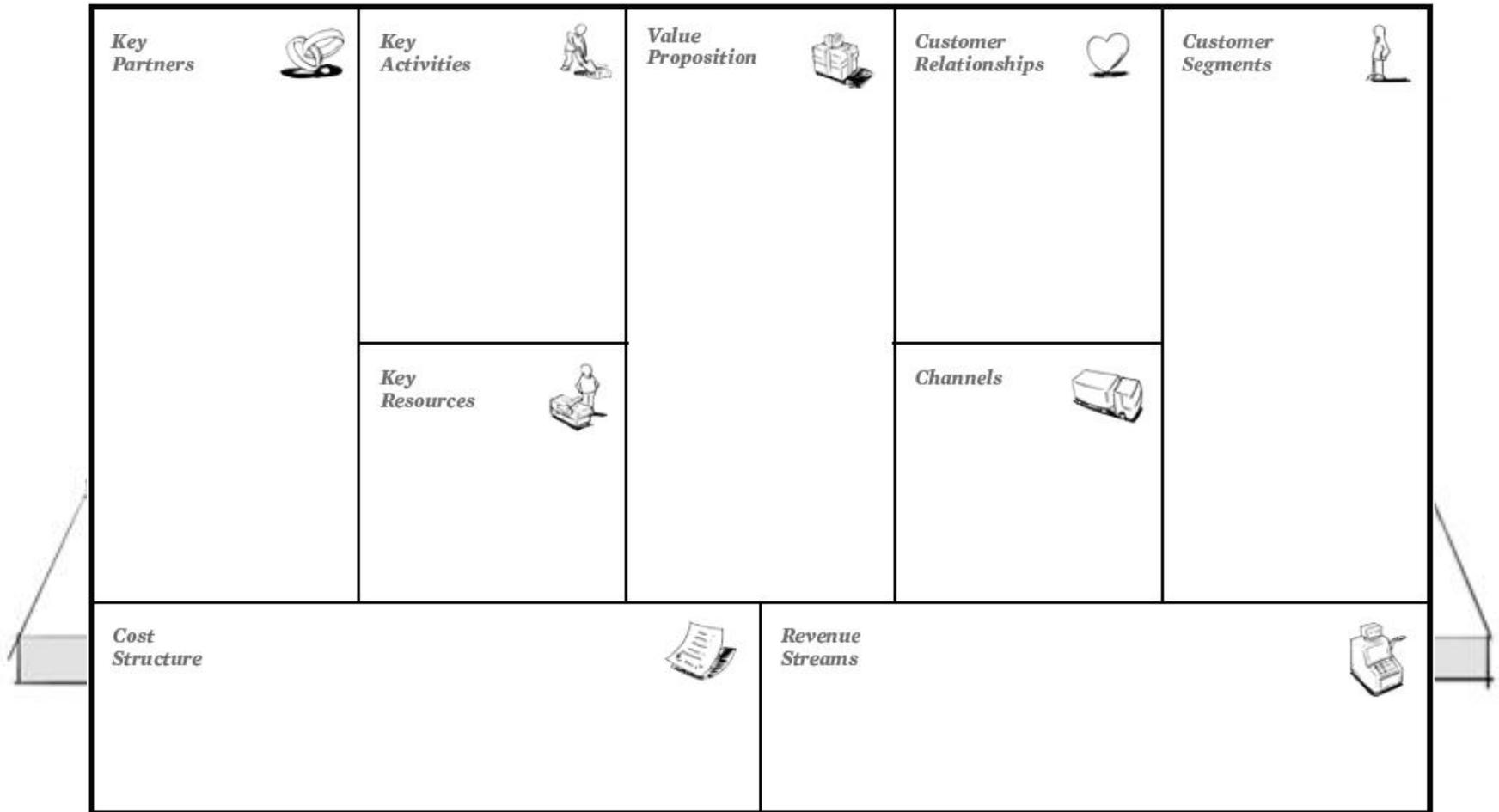


Estructura de costos

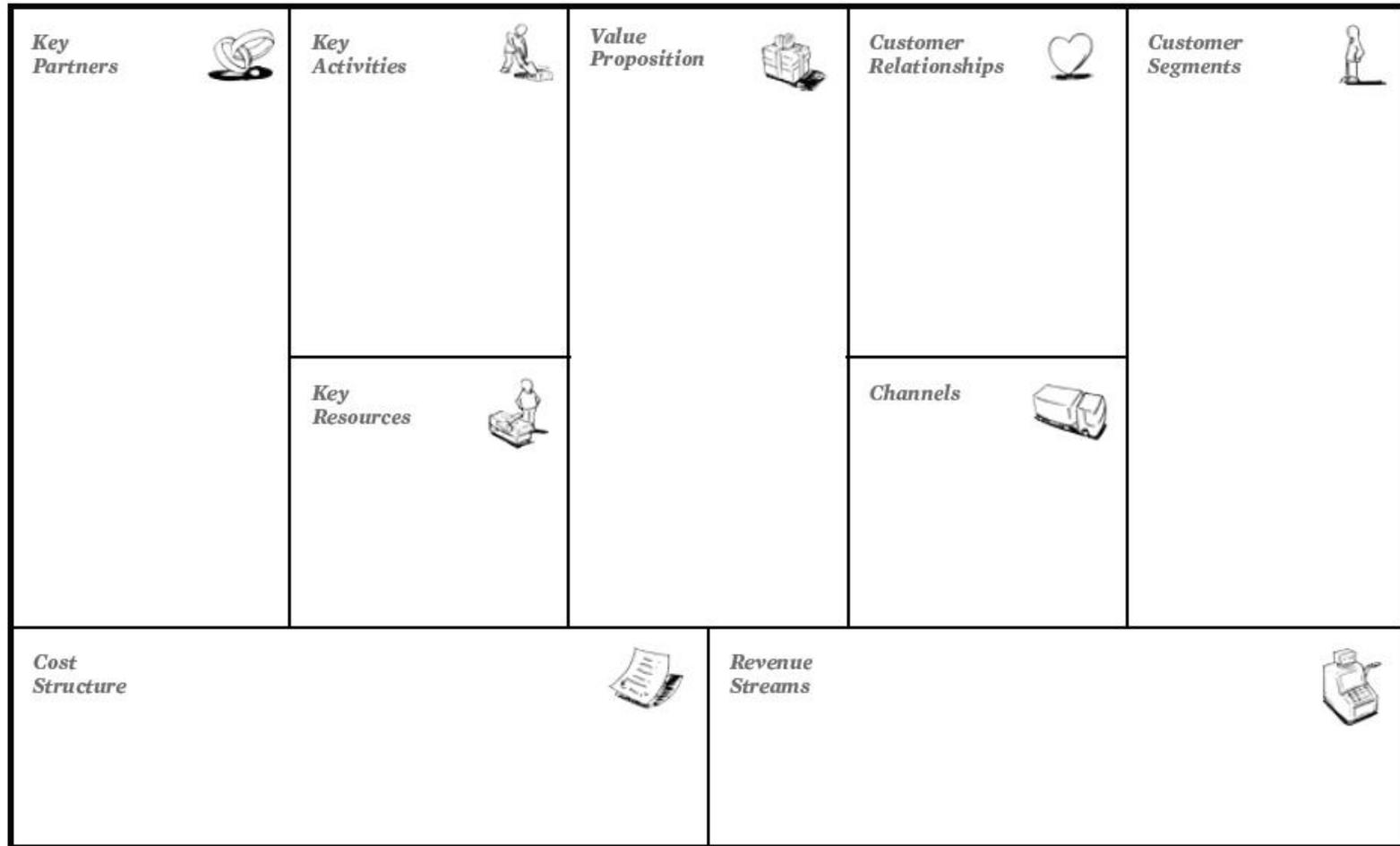
- Representan los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el modelo de negocios
- Crear valor, entregar valor, mantener las relaciones con el cliente

Ejemplos: 1-determinados por los costos (Southwest Airlines, Esay Jet-automatización y amplio outsourcing), 2-determinados por el valor (hoteles de lujo-servicios exclusivos).

Modelo **CANVAS**

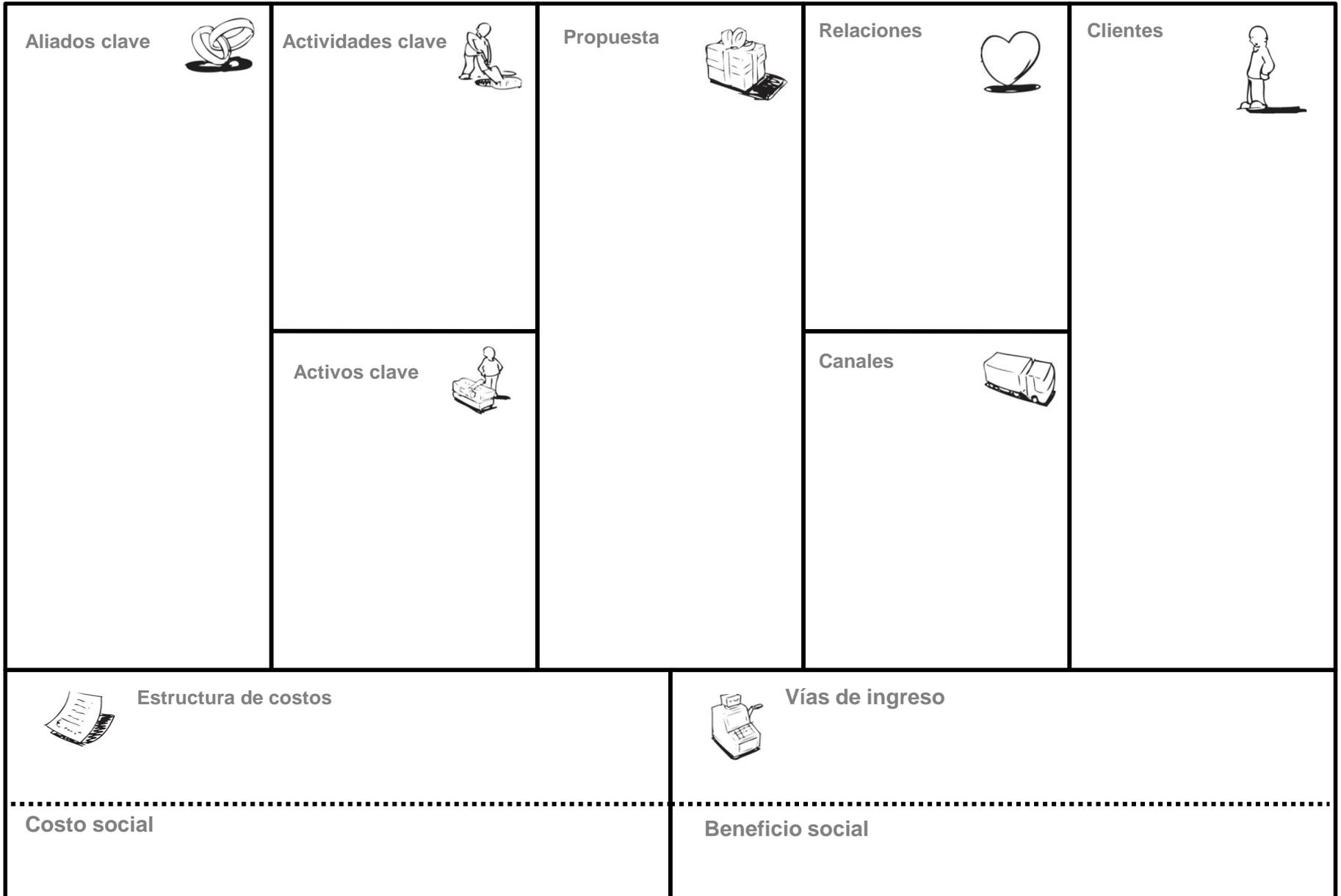


Modelo **CANVAS**



Eficiencia

Valor



Veamos un ejemplo ...



¿Cómo es su modelo de negocios?



baby teresa
buy once, give twice

0 items
\$0.00

CART

[LOGIN](#)

[Home](#)

[Buy](#)

[About Us](#)

[Donation sites](#)

[FAQ](#)

[Blog](#)



The Rompers

STARTING AT
\$29.95

For each romper you buy, we donate another to a baby in need.

SHOP BY CATEGORY





baby teresa
buy once, give twice

0 items
\$0.00

CART

[LOGIN](#)

[Home](#)

[Buy](#)

[About Us](#)

[Donation sites](#)

[FAQ](#)

[Blog](#)



The Accessories

STARTING AT
\$8.95

For each accessory you buy, we donate formula to a baby in need.



Fundadoras de Baby Teresa

Iniciaron en 2009

**Han donado en 20 países,
desde Perú hasta Egipto**

Ammie Appleyard y Kirsty Dunphey



ABOVE: From left, Megan Hampton and her son Xavier, of Launceston, and Bec Adamczewski and her son Roman, of South Hobart.

Benevolent babies

ENTREPRENEURS Kirsty Dunphey and Sammie Appleyard have joined forces and started a baby clothing range called Baby Teresa.

The launch was marked last Tuesday at Funky Homes in Liverpool St.

For every outfit sold, they aim to donate one outfit to a baby in need.

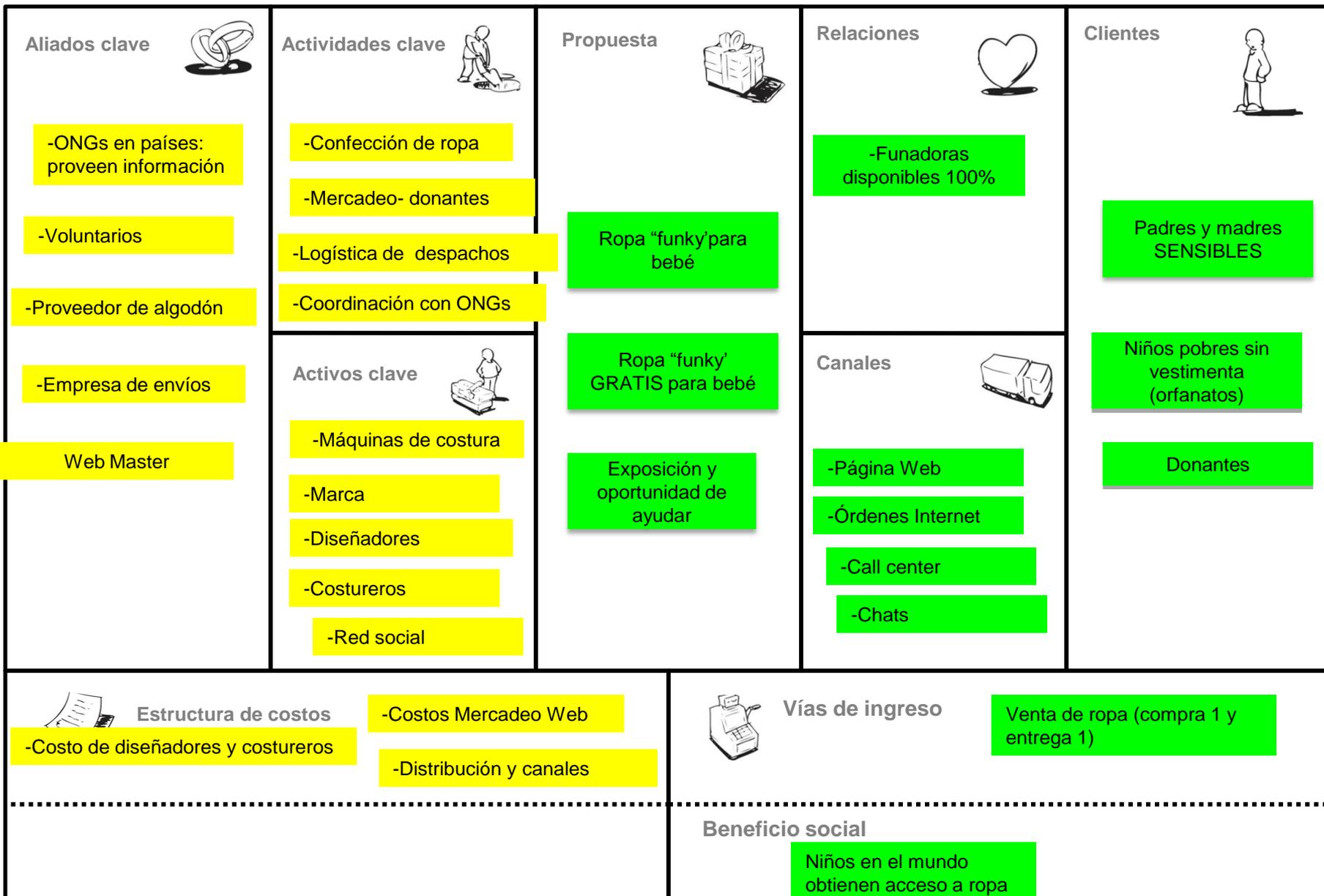
The program got off to a flying start with 100 outfits donated to the Benevolent Society.

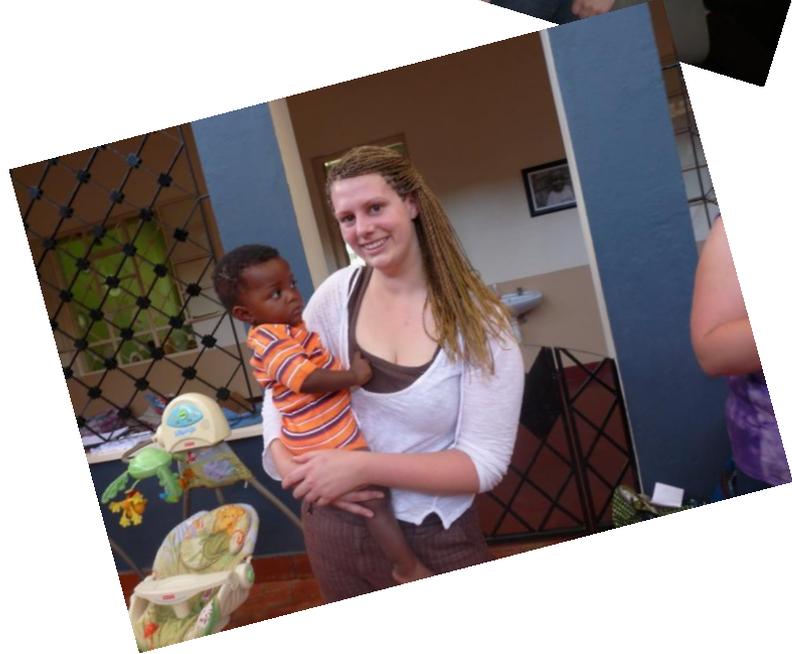


ABOVE: From left, Maddie Bowerman and her son Tate, of West Hobart, and Jo Robertson and her daughter Sophie, of Moonah.

LEFT: Genevieve Valentine and her daughter Ruth, of Sandy Bay.







Compra 1 y dona 1



800.975.8667 [HELP](#) [SIGN IN](#) | [JOIN](#)  [BAG \(0\)](#)

Search for color, style, product



[WOMEN](#)

[MEN](#)

[KIDS](#)

[COLLECTIONS](#)

[ONE FOR ONE®](#)

[IN THE NEWS](#)

NEW COLORS WITH A CAUSE

Our limited-edition Canvas Classics are the perfect way to slip into Fall.

[SHOP WOMEN'S](#)

[SHOP MEN'S](#)



1 2

SIGN UP FOR EMAILS — We'd love to have you!

Enter your email

[JOIN](#)

[Bright and Breezy](#)

[Polarized Eyewear](#)

[Literary Totes](#)

[One for One](#)

Compra 1 y dona 1

♥ Books donated: **9,872,795** 📖 Funds raised for literacy & libraries: **\$14,947,344.00** ♻️ Books reused or recycled: **107,774,025**

Great Prices on new and used books 🚚 **FREE Shipping Worldwide.** [Login](#) | [Cart: 0](#) | [Checkout](#) | [Wishlist](#) | [My Account](#) | [Order Status](#) | [Help](#)

 **BetterWorldBooks**®

Books, Author, Title, ISBN #

Home

Textbooks

Popular Categories ▾

Connect ▾

Games

eBooks

Donate

SAVE UP TO 90%

on textbooks and make a difference

START SAVING ▶

IMPACT Around the World



SEE THE MAP ▶

GREAT READS

SOCIAL IMPACT

JUST FOR YOU!

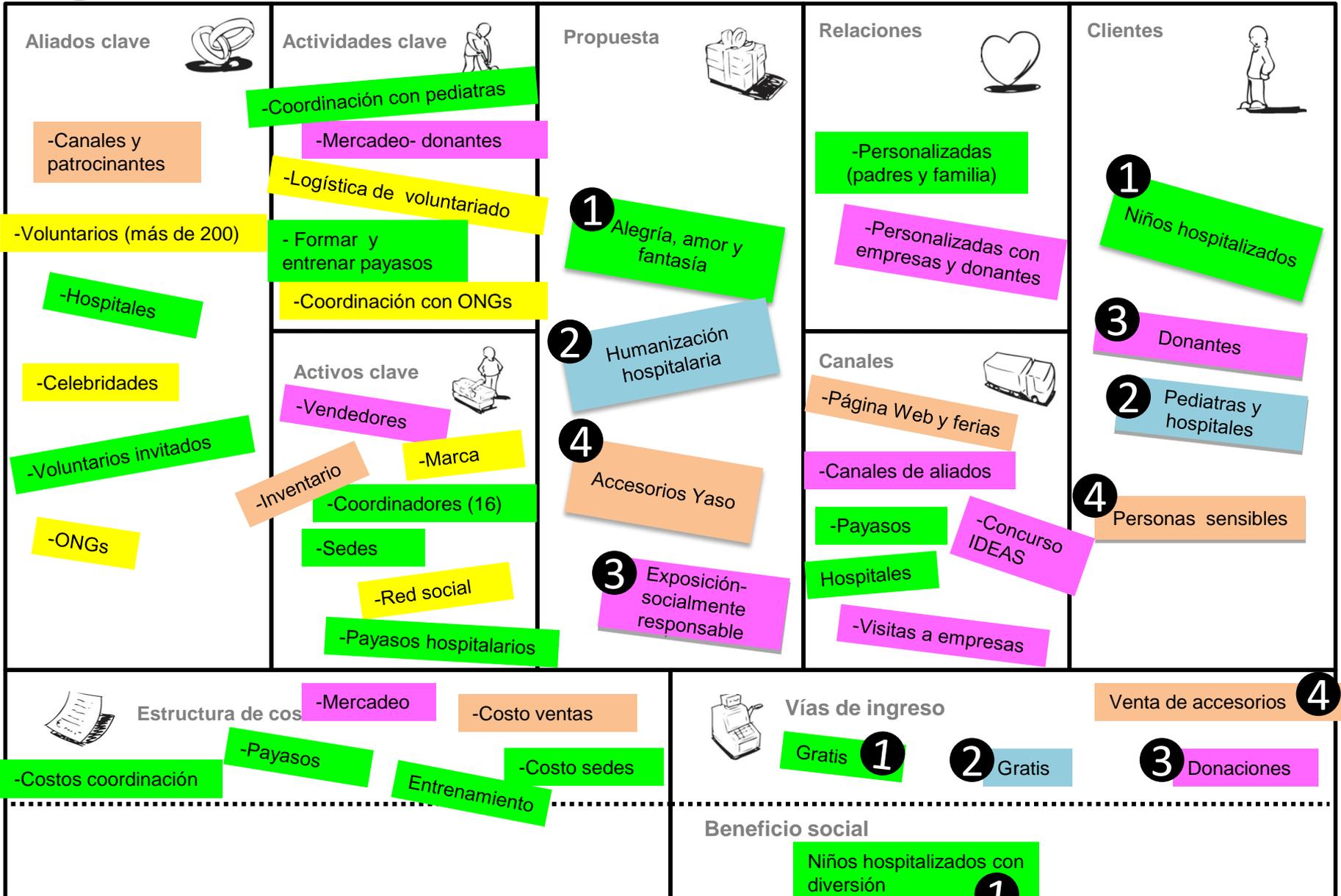
STAFF PICKS

EBOOKS

just for 



¿Cómo es su modelo de negocios?



Ejercicio

**¿Cómo es tu modelo de
SOSTENIBILIDAD?**

CANVAS

Aliados clave



Actividades clave



Propuesta



Relaciones



Clientes



Activos clave



Canales



Estructura de costos



Vías de ingreso



Reflexiones



Modelo de negocios = lógica de ingresos y de generación de valor



Diseñarlo y compartirlo con colegas (CANVAS)



Revisarlo constantemente (CANVAS)



Revisar factibilidad:

- Plan de negocios: Cada modelo de negocios requiere de un plan de negocios

- Probando (prototipo)

Pruébalo rápido y fracasa rápido y barato



Aramis Rodriguez

Dr. Ciencias Empresariales
Profesor IESA



@RodriguezAramis



aramis.rodriguez@iesa.edu.ve



Edwin Ojeda

Magister en Administración
Investigador y profesor IESA



@EOjeda



Edwin.ojeda@iesa.edu.ve