

# El modelo de negocios

Monetizando la oportunidad

*Aramis Rodríguez*

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



**Aramis Rodriguez**

Dr. Ciencias Empresariales  
Profesor IESA



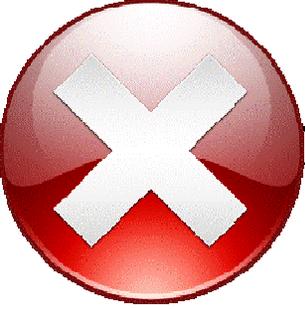
@RodriguezAramis



[aramis.rodriquez@iesa.edu.ve](mailto:aramis.rodriquez@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

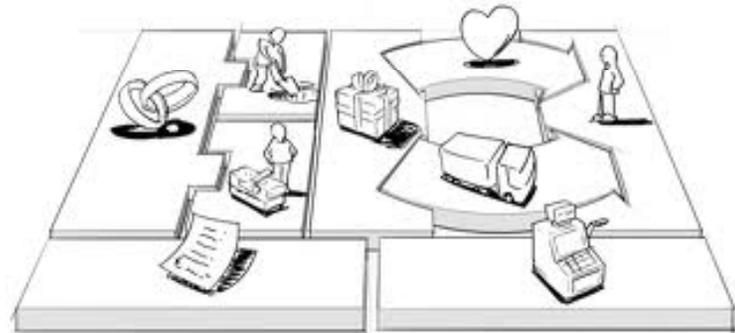
“Es la **lógica** empleada por una organización para **crear, entregar y capturar valor**”

Osterwalder y Pigneur  
(2010)

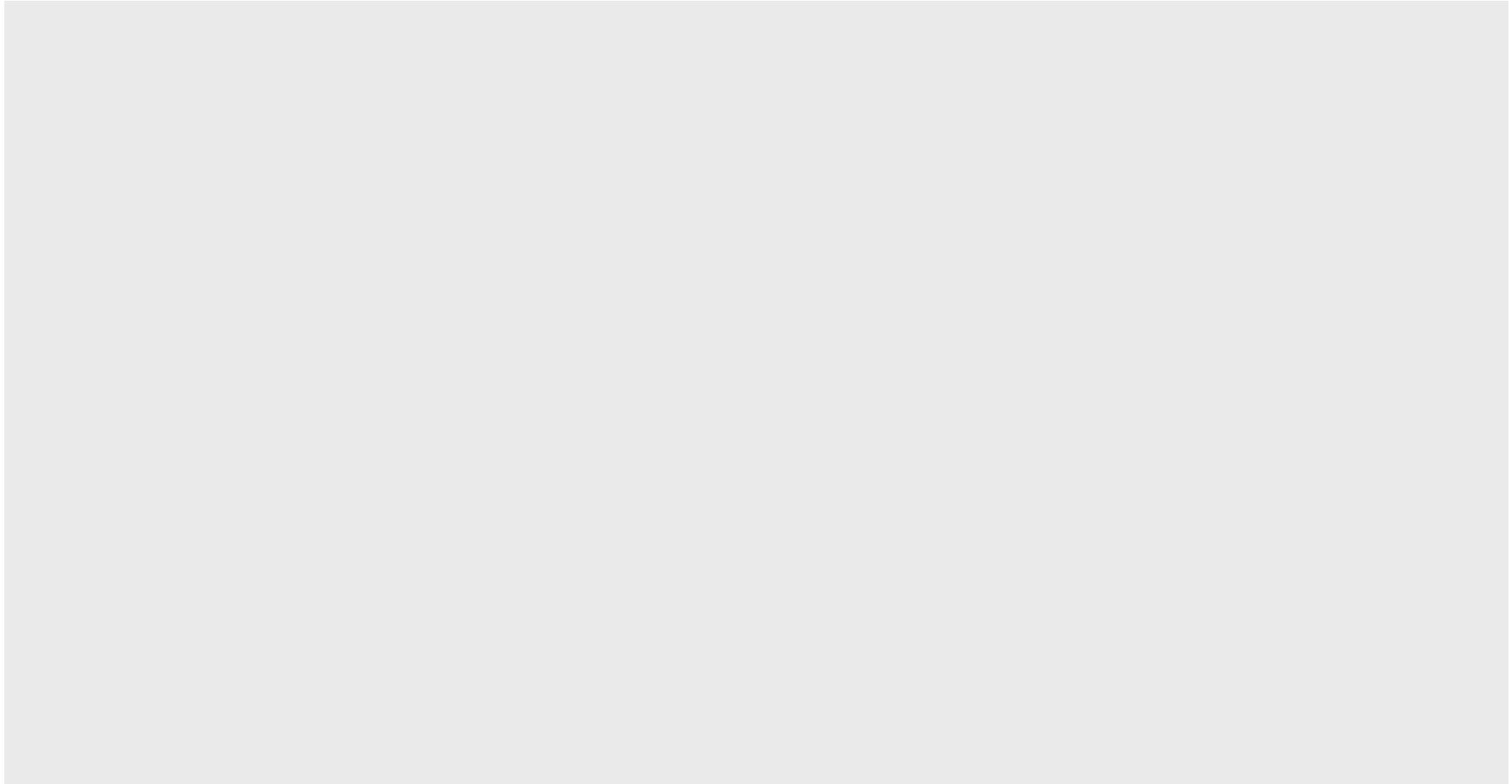


# Modelo CANVAS

**¿Cómo diseñarlo y entenderlo?**

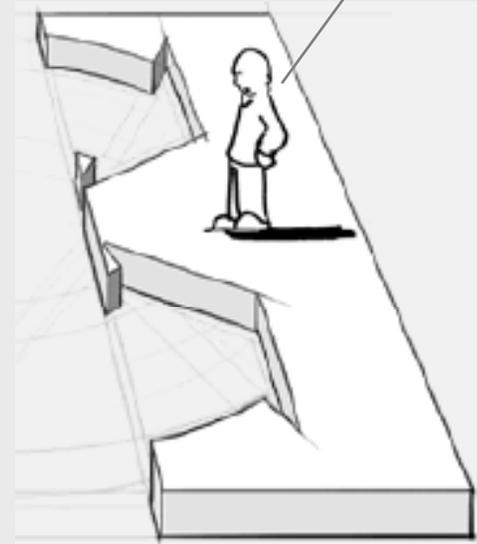


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



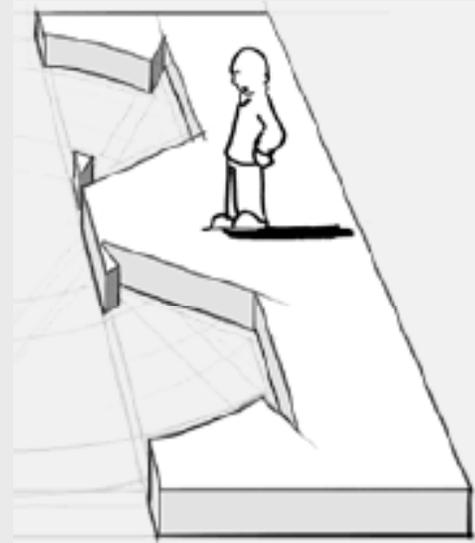
# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Segmentos de mercado

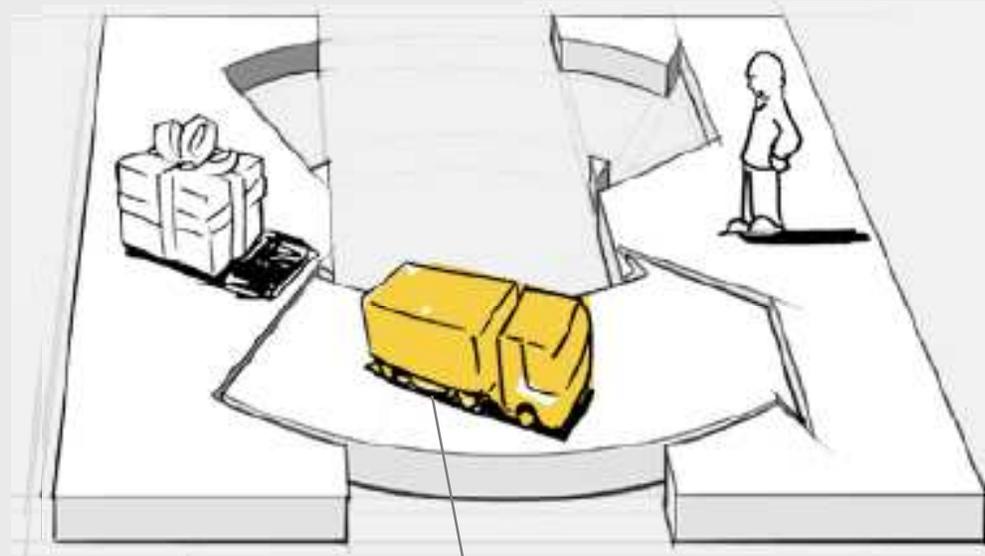


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Propuesta de valor

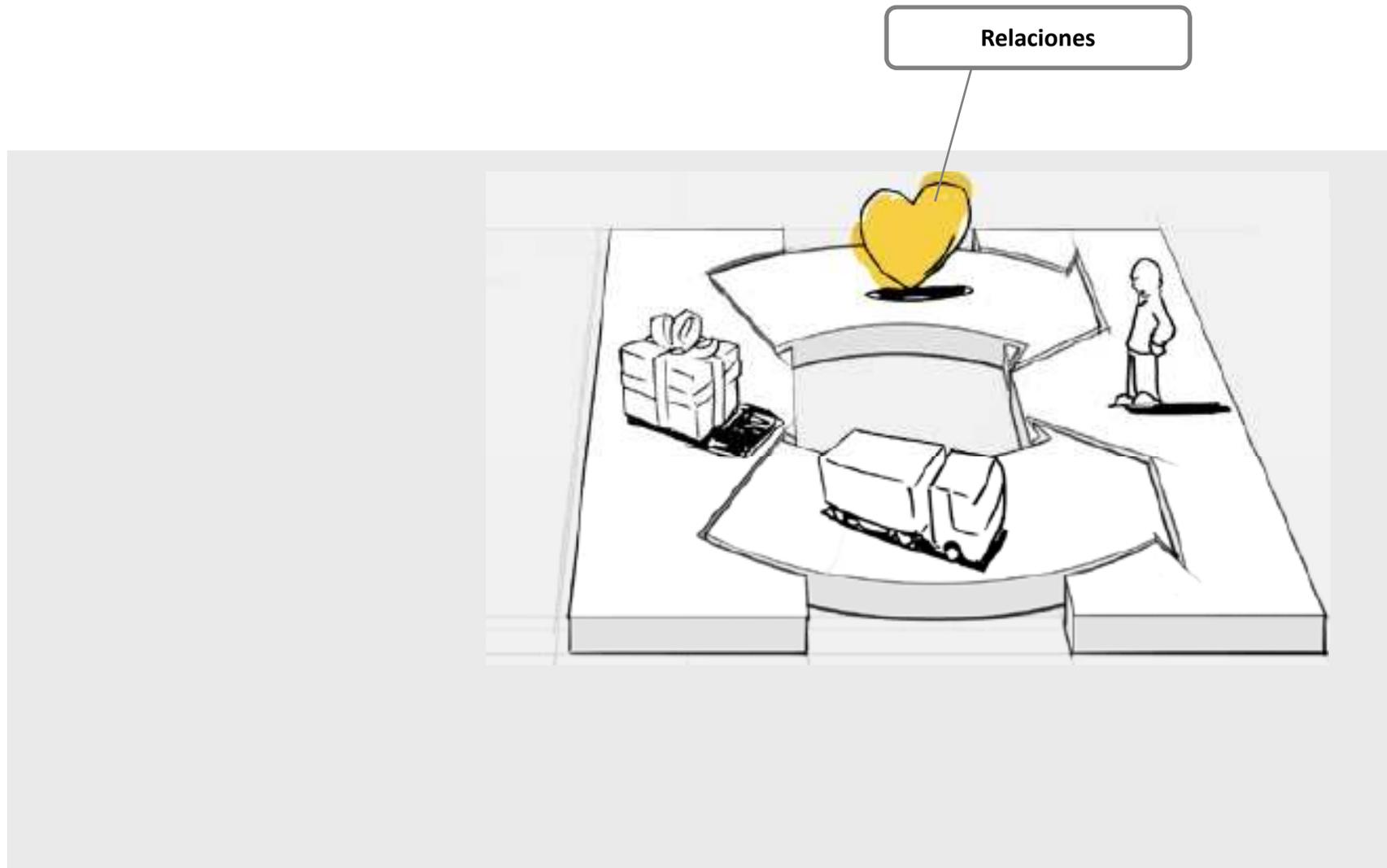


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



Canales

# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

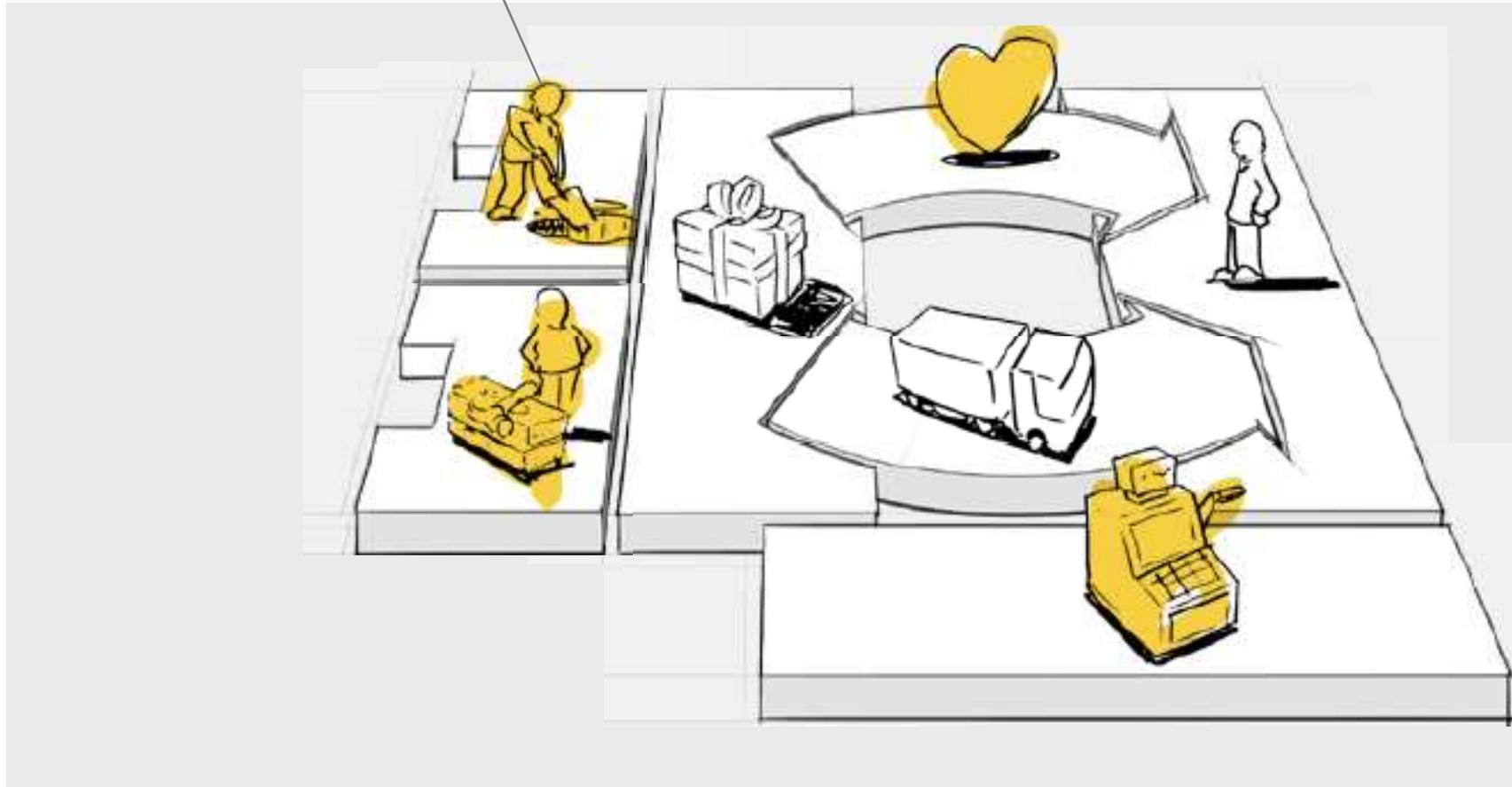


Flujos de ingresos



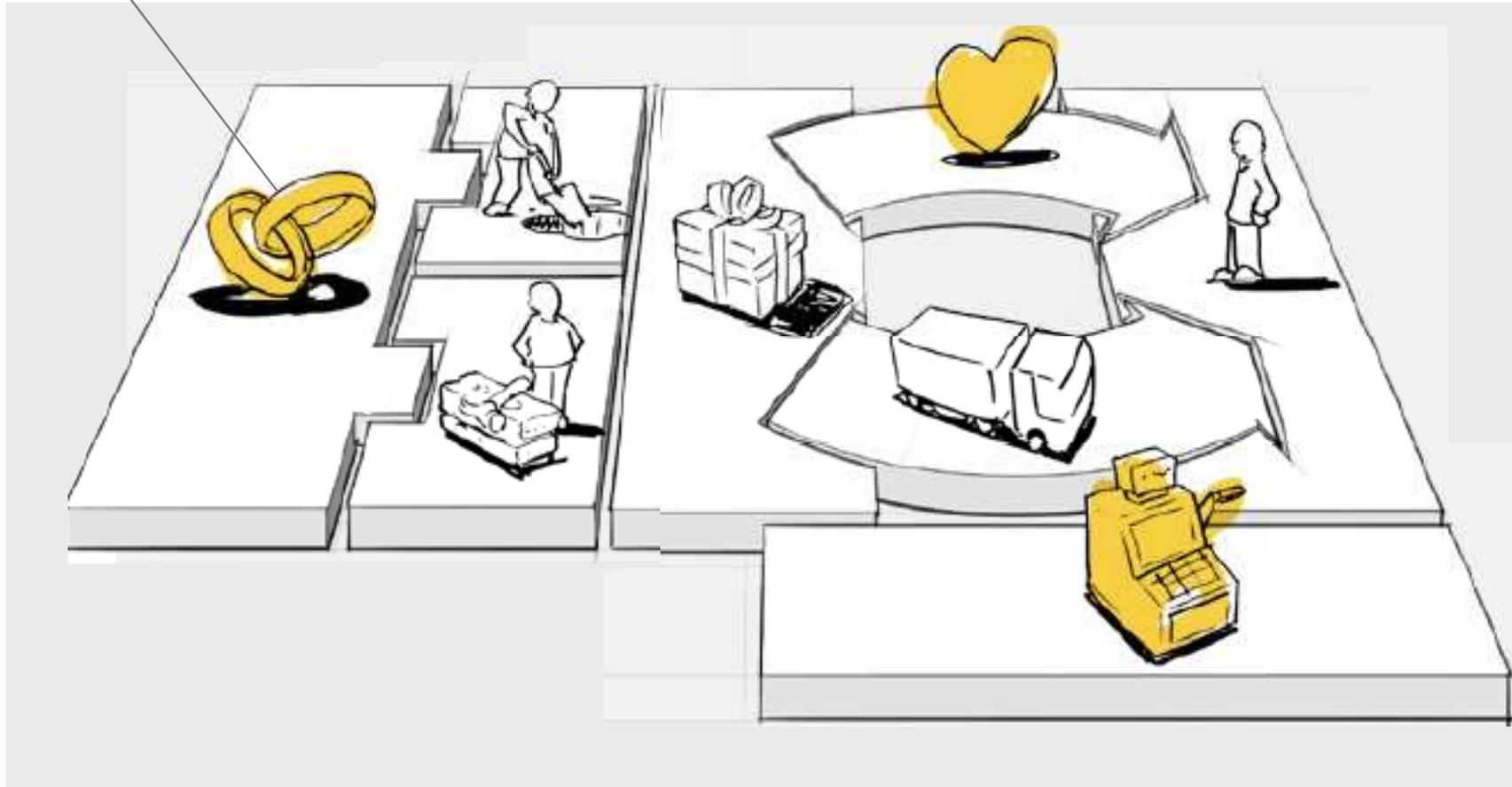
# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Actividades clave

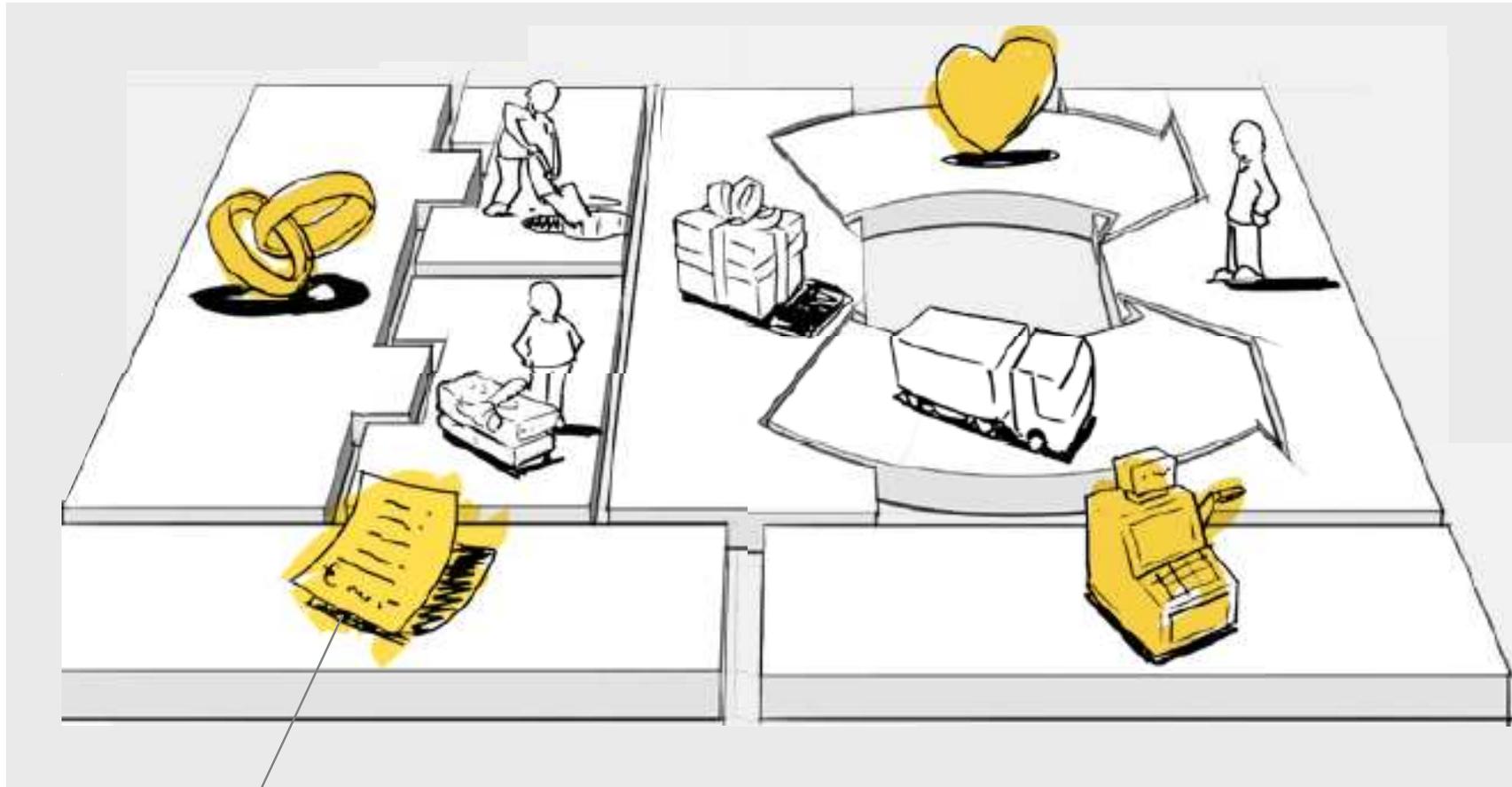


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Asociaciones clave

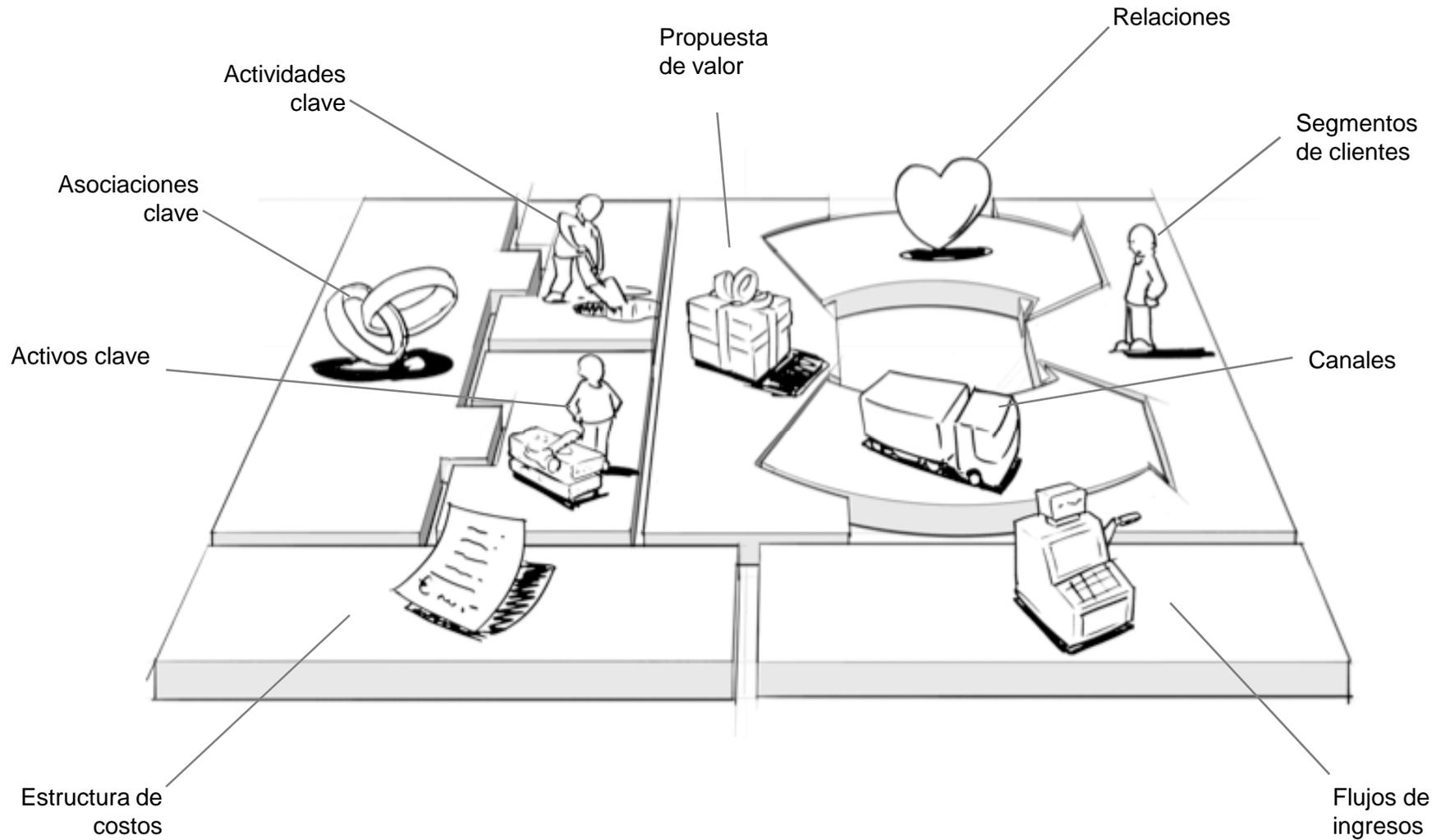


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

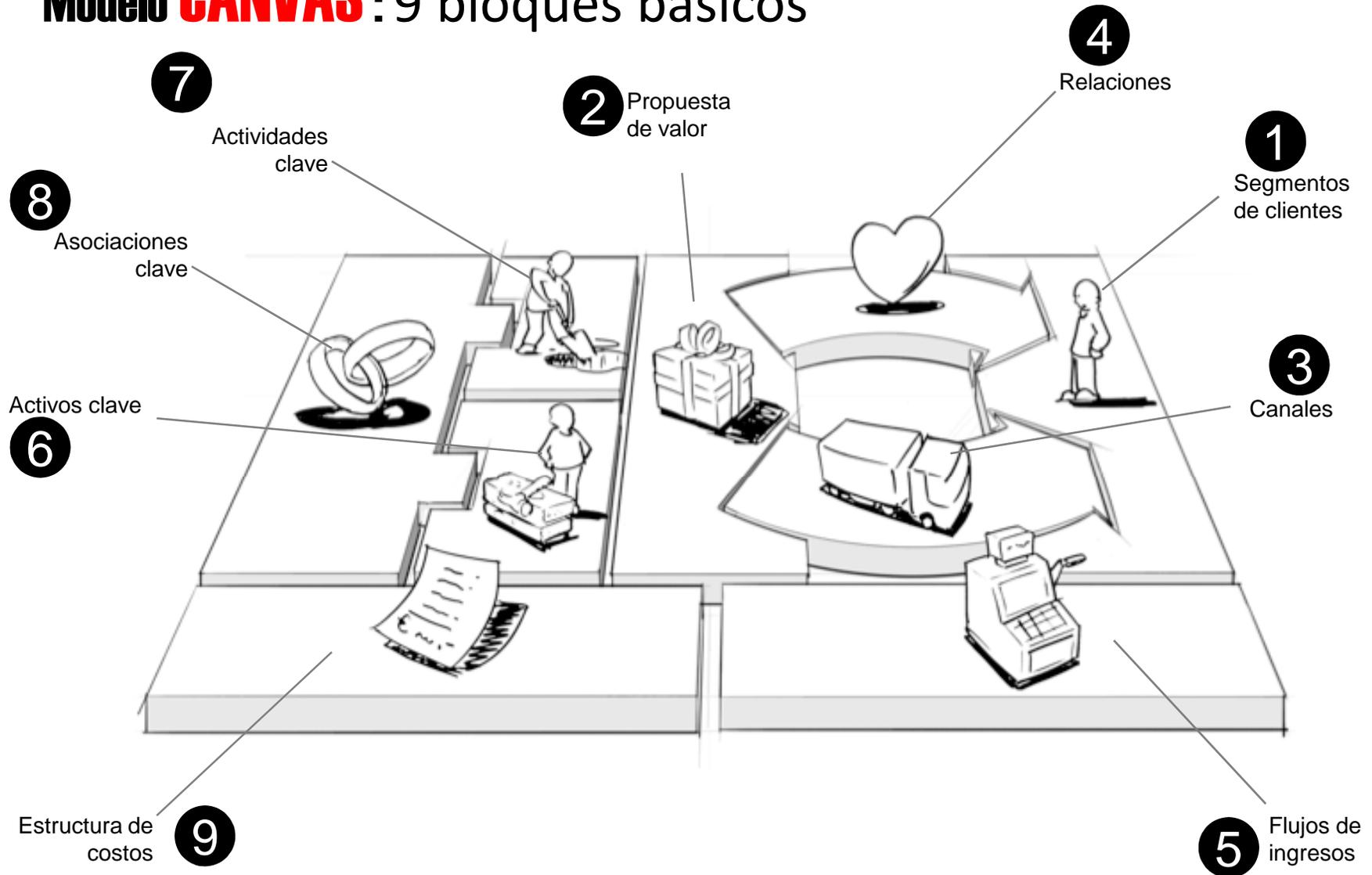


Estructura de costos

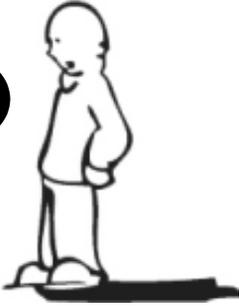
# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



1



## Segmentos de mercado

- Tu cliente ó grupos de clientes (Ejemplo: Polar)
- Estos son alcanzados con diferentes canales
- Distintos clientes requieren diferentes tipos de relaciones
- Clientes distintos permiten diferentes tipos de beneficios para la empresa
- 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

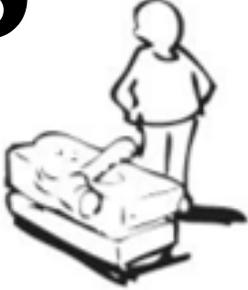


## Flujo de ingresos

- 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

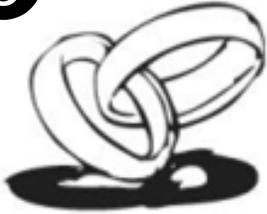


## Actividades clave

- 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

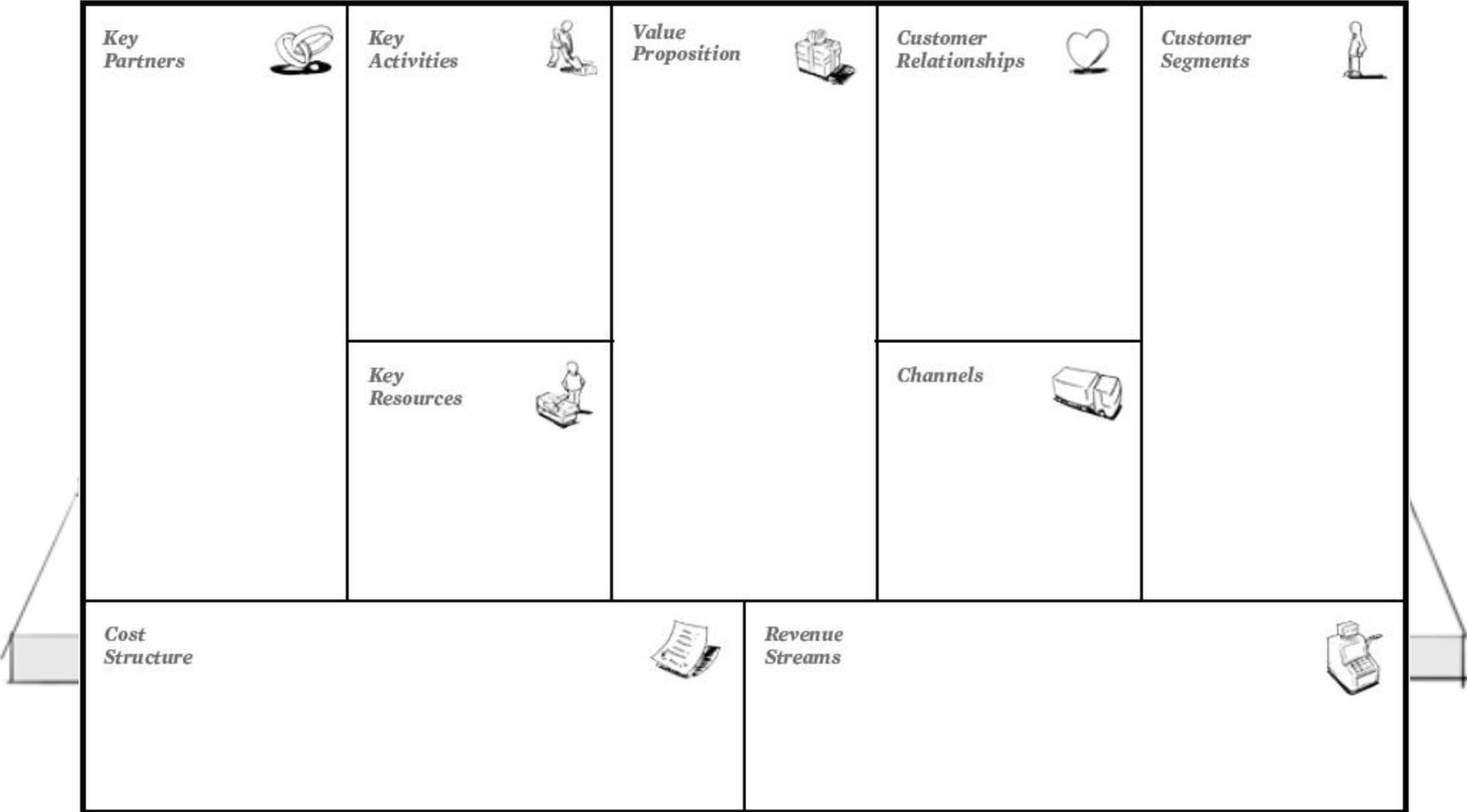


## Estructura de costos

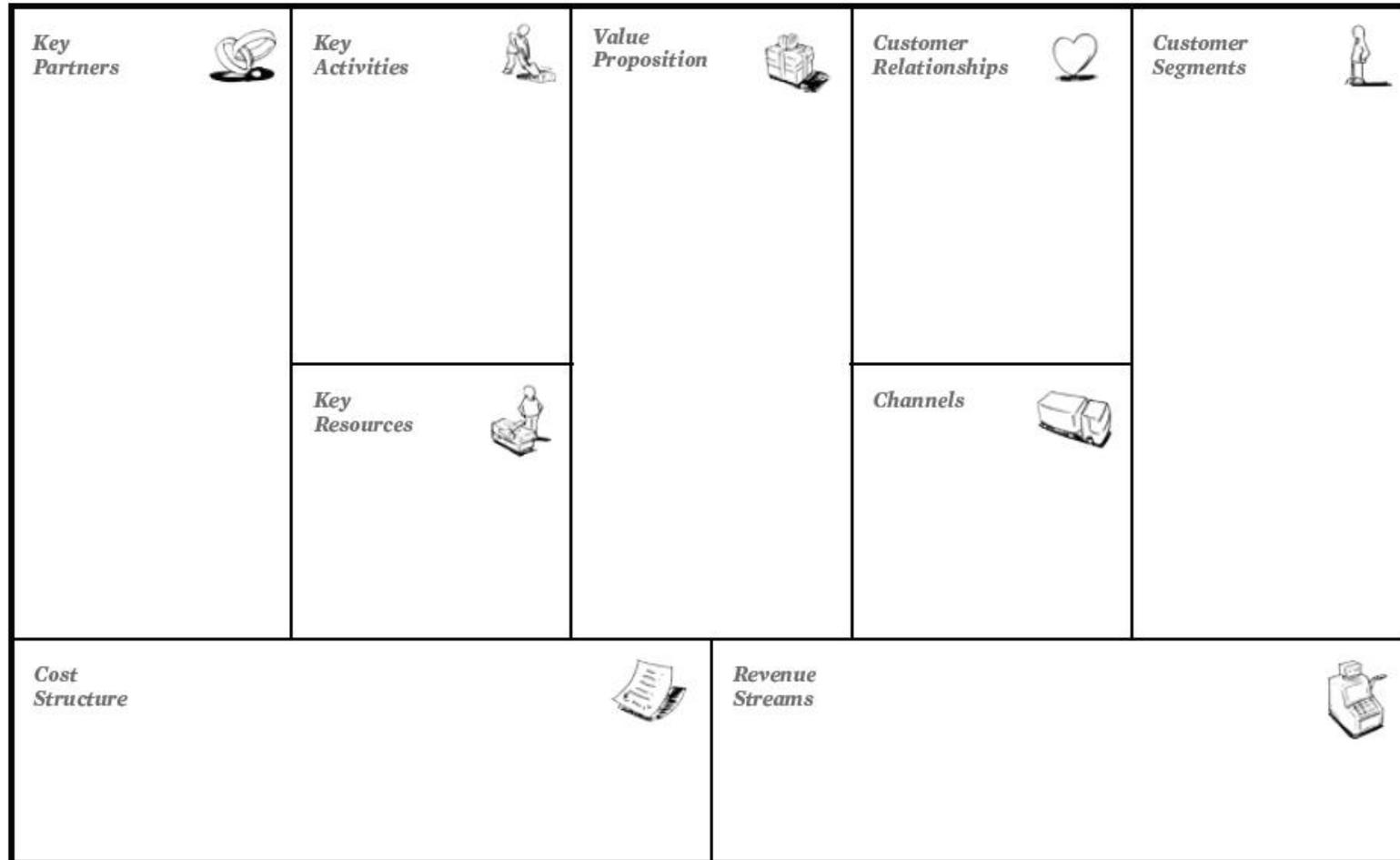
- Representan los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el modelo de negocios
- Crear valor, entregar valor, mantener las relaciones con el cliente

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**

# ¿Cuál es su lógica de negocios ?

The image shows a screenshot of the iTunes website. At the top, there is a navigation bar with links for Store, Mac, iPod, iPhone, iPad, iTunes (highlighted), and Soporte. Below this, the iTunes logo is on the left, and navigation links for Novedades, ¿Qué es iTunes?, ¿Qué hay en iTunes?, and Tutoriales are on the right, along with a 'Descargar iTunes' button. The main content area features a large headline 'Diversión por todo lo alto.' followed by a paragraph explaining that music, apps, and books purchased on iTunes are available on all devices. To the right of the text is a graphic of a cloud containing album covers for Foster the People, Kelly Rowland, and Jill Scott. Below the cloud is a stack of CDs and a laptop displaying the iTunes interface. At the bottom left, there is a 'iTunes 10.6 para Mac y PC' download button with the text 'Descarga gratuita'. At the bottom right, there is a section for 'iTunes Match' with the text 'Almacena toda tu colección musical en iCloud y escúchala en el iPhone, iPad, iPod touch, Apple TV, Mac o PC.'

Store Mac iPod iPhone iPad iTunes Soporte

iTunes Novedades ¿Qué es iTunes? ¿Qué hay en iTunes? Tutoriales [Descargar iTunes](#)

## Diversión por todo lo alto.

Gracias a iTunes en la nube, toda la música, apps y libros que compras aparecen automáticamente en todos tus dispositivos. También puedes descargar solo el contenido que quieras en los dispositivos que quieras.<sup>1</sup> Otra de las ventajas de iCloud y iTunes 10.6.

 **iTunes 10.6**  
para Mac y PC

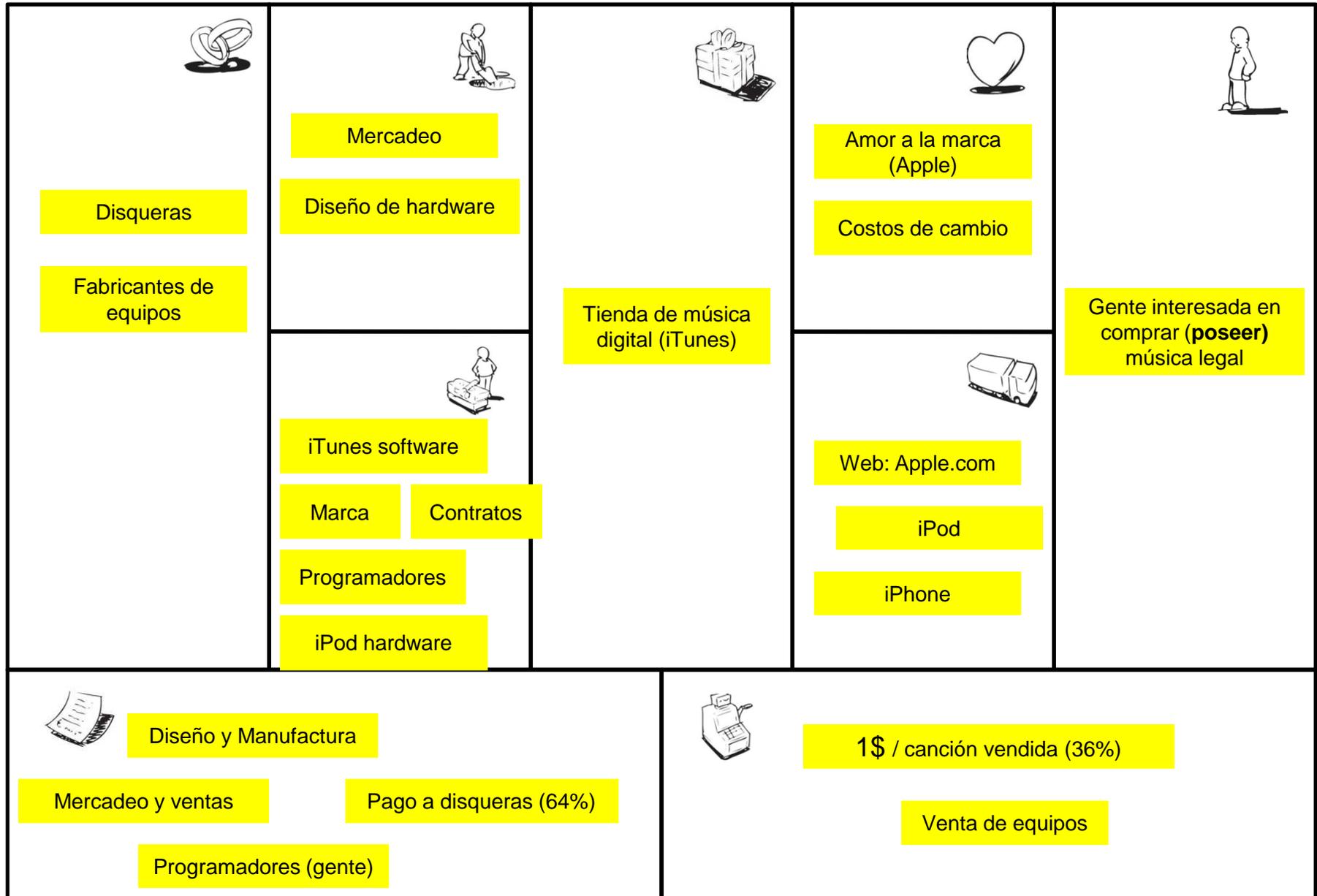
[Descarga gratuita](#)

### iTunes Match

Almacena toda tu colección musical en iCloud y escúchala en el iPhone, iPad, iPod touch, Apple TV, Mac o PC.

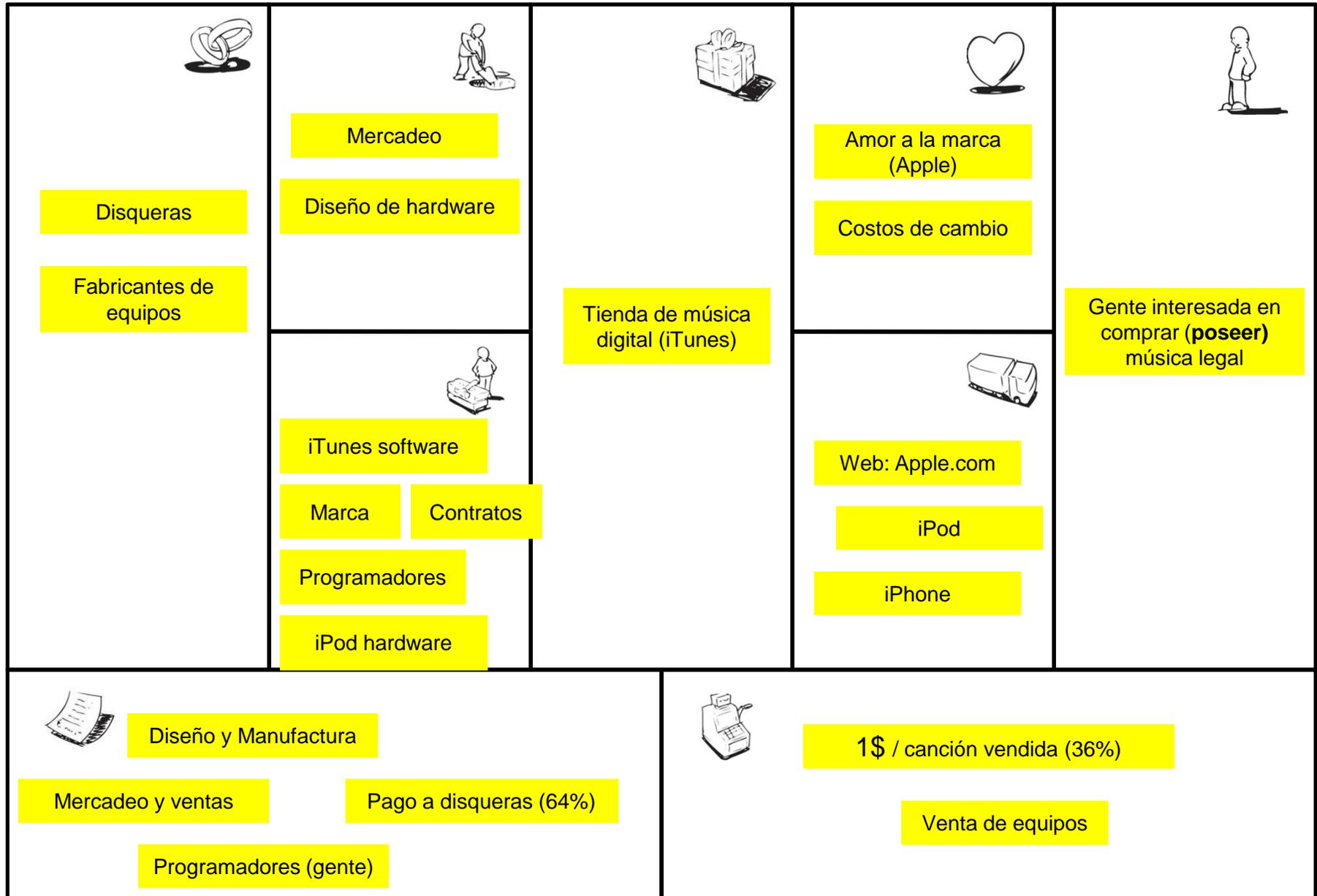


# Modelo de negocios



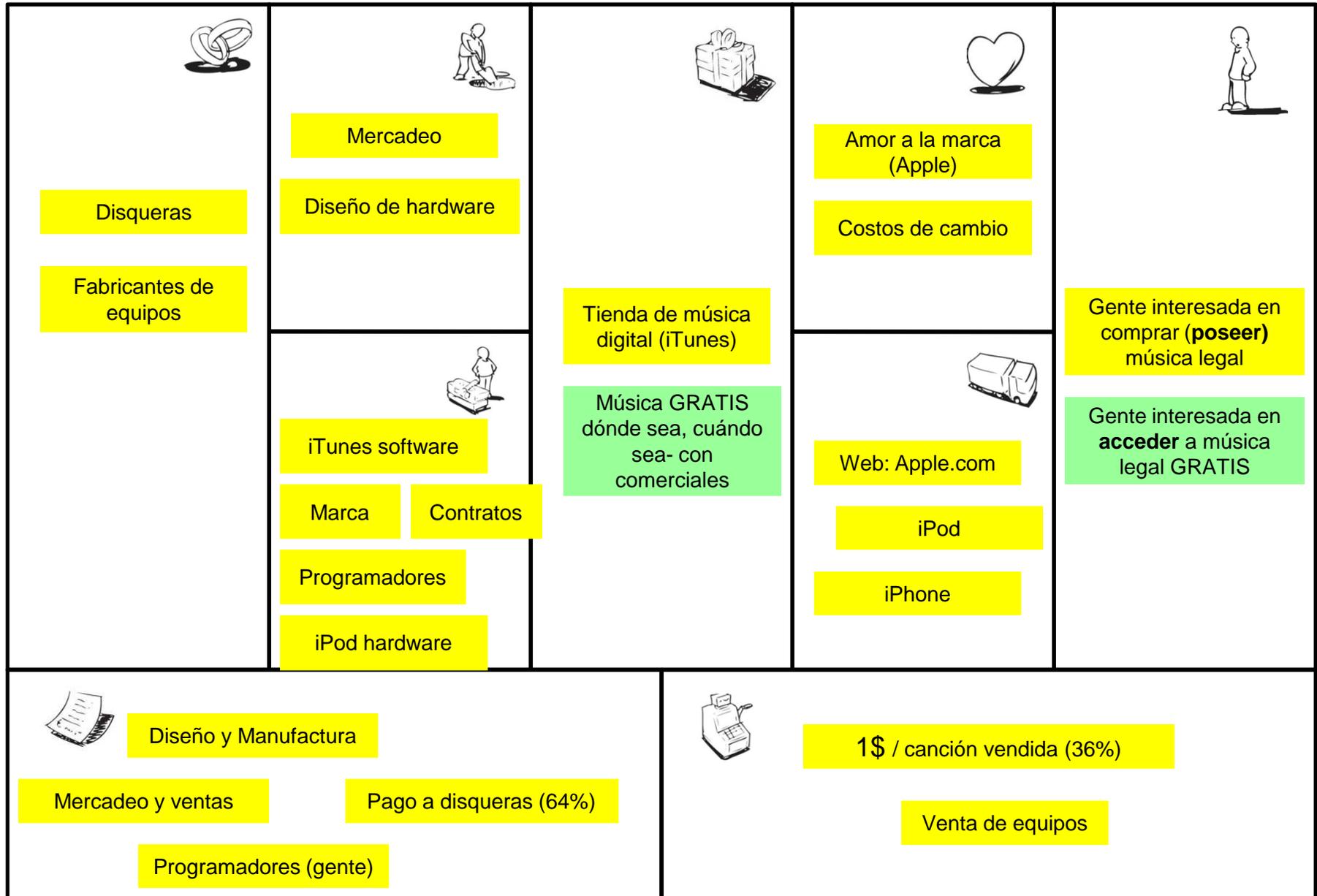


# Modelo de negocios



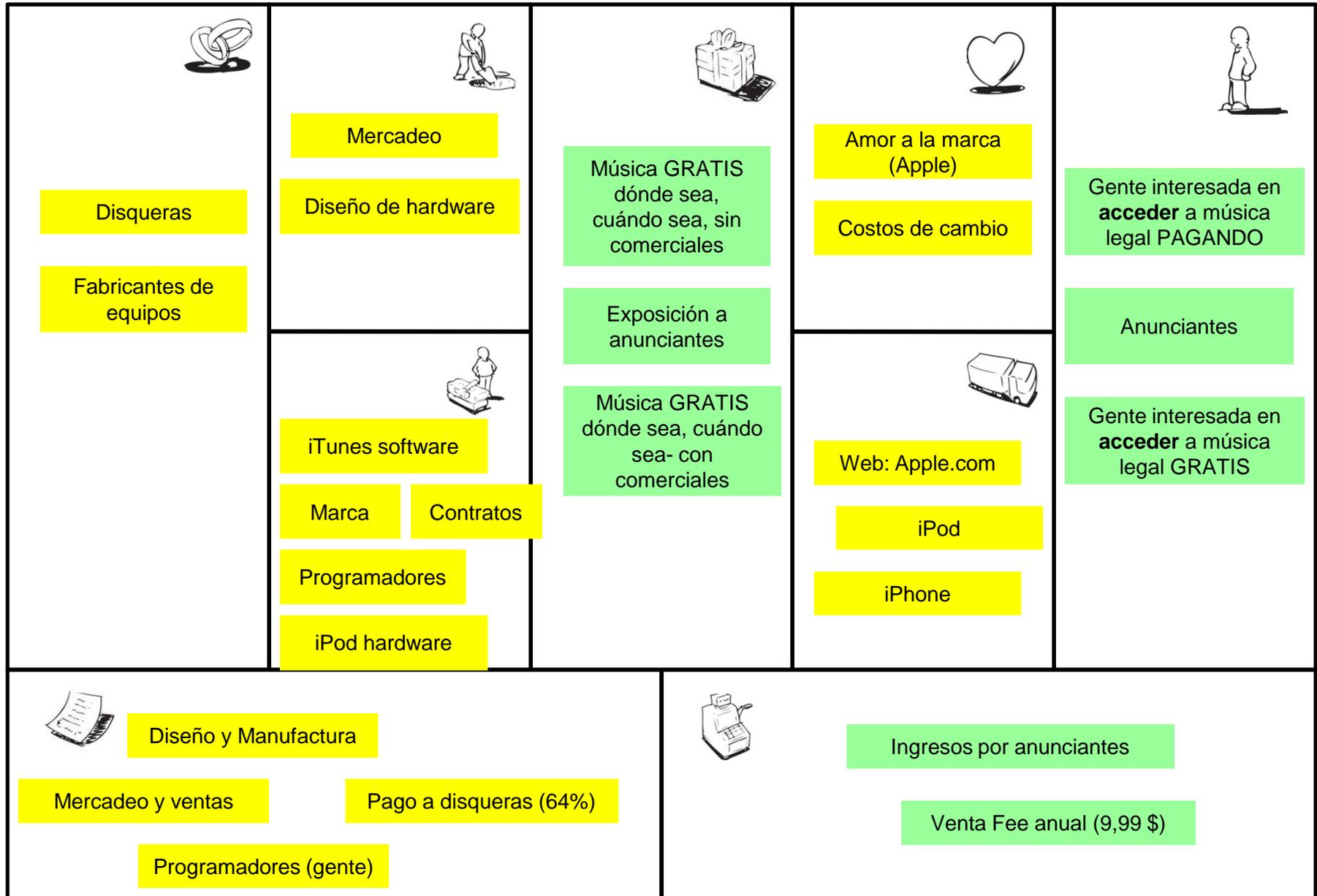


# Modelo de negocios





# Modelo de negocios





<http://www.spotify.com/int/about/what/>

# ¿Adios al iTunes?

The screenshot shows the Spotify website interface. At the top left is the Spotify logo. To its right is a navigation bar with links: "What is Spotify?", "Get Spotify", "Mobile", "Community", "About us", "Jobs", and "Help". Below this is a secondary navigation bar with links: "What is Spotify?", "Features", "Play Button", "Spotify apps", "Spotify on Facebook", "Local music", "Devices", "Downloads", "Spotify on the Web", and "Music catalogue info".

The main content area is split into two columns. The left column has a dark background with the text "Spotify Apps are here!" and "Discover music and a whole lot more". A circular menu is overlaid on this area, listing options: "What's New", "People", "Inbox", "Play Queue", "Devices", "App Finder" (highlighted), "Top Lists", and "Radio". Below this is a "SECTION" header with links for "Library", "Local Files", and "Downloads".

The right column features a list of featured apps, each with a logo, name, description, and an "ADD" button:

- last.fm**: Scrobble, explore and expand your music library.
- Billboard**: Billboard music charts.
- Soundrop**: Music with friends.

Other app logos like "songkick" and "RO" are partially visible on the right edge.

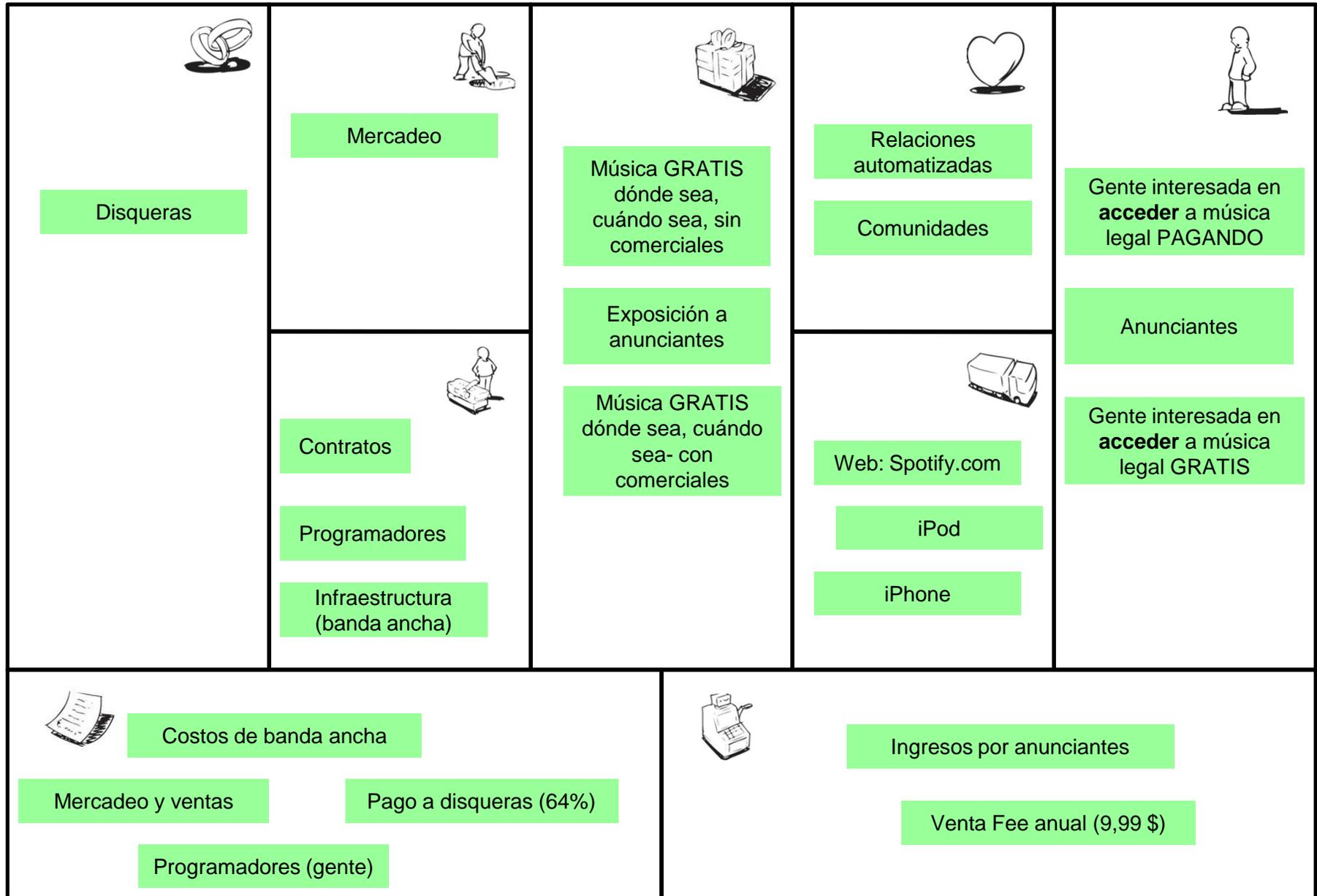
## There's a new world inside Spotify

Now there's even more to discover thanks to free Spotify Apps. In a nutshell, apps bring you new and exciting music experiences built around your music tastes. Intrigued? Then say hello to Spotify Apps.

<http://www.spotify.com/int/about/apps/>



# Modelo de negocios



**Veamos otros ejemplos...**

**Nestlé**<sup>®</sup>

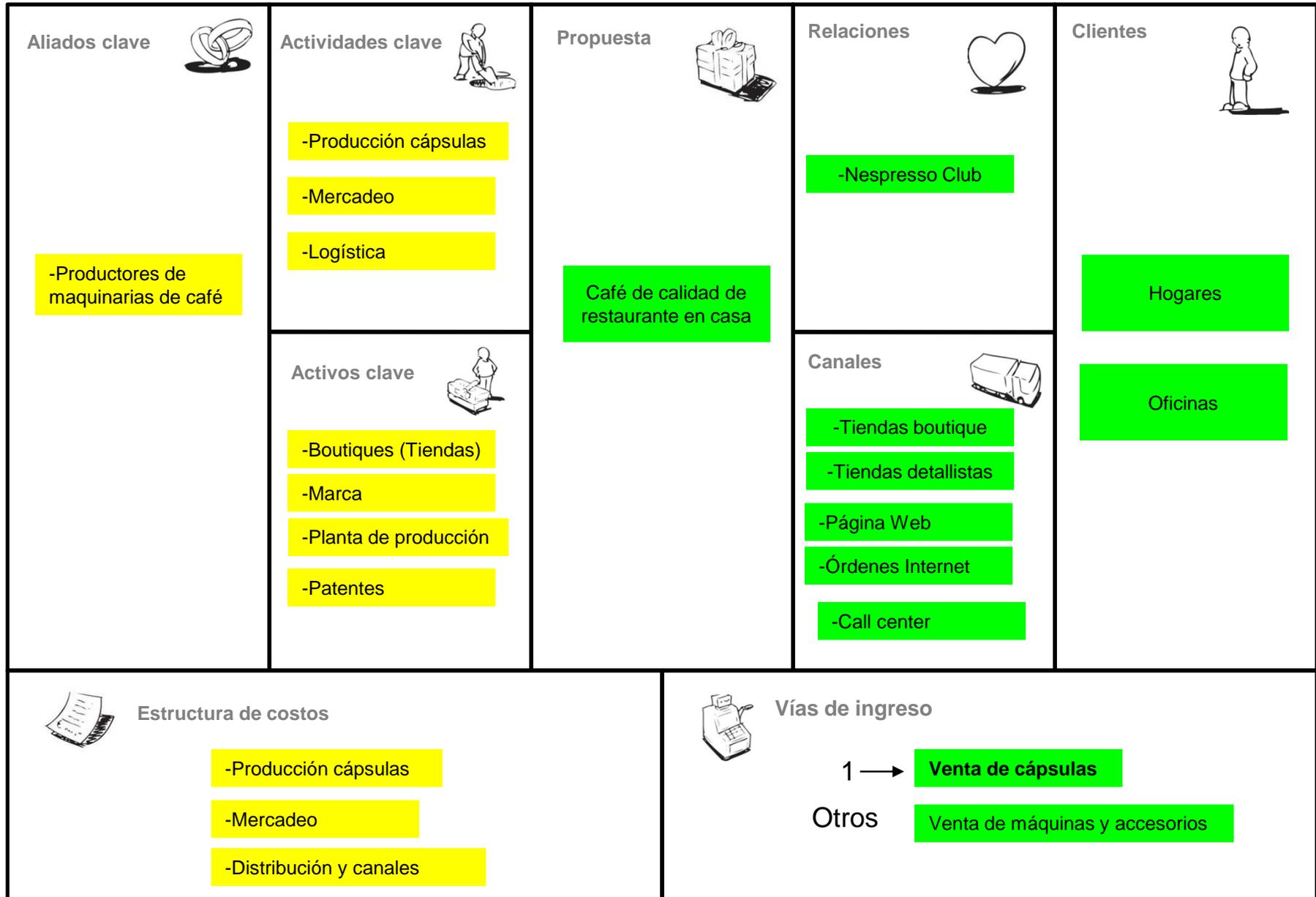


**NESPRESSO**<sup>®</sup>



**¿Cómo es su modelo de negocios?**





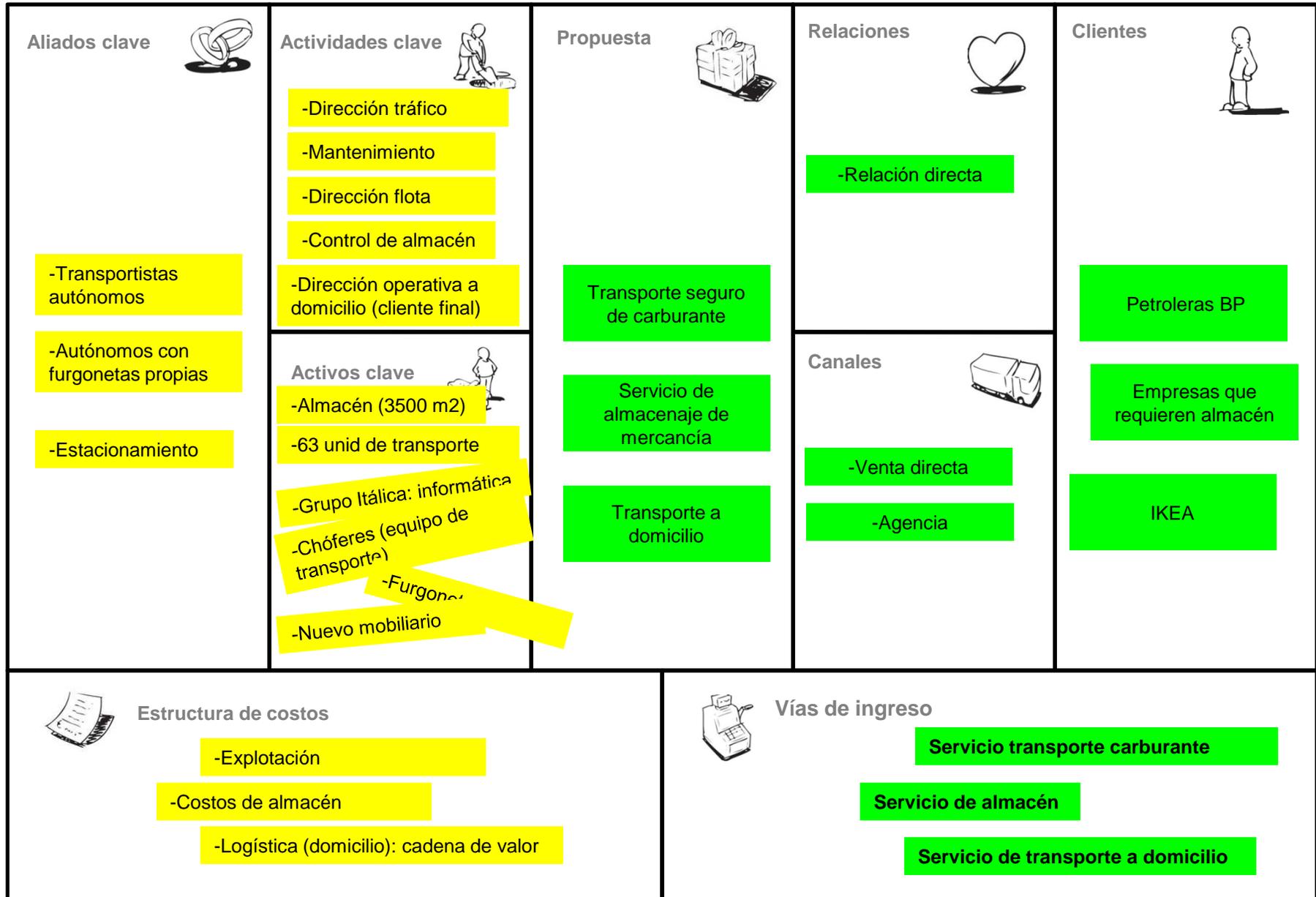
## Transportes J.L. Pantoja



**¿Cómo es su modelo de negocios?**



# Evolución del Modelo de negocios



# 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 del IESA



@RodriguezAramis



[aramis.rodriguez@iesa.edu.ve](mailto:aramis.rodriguez@iesa.edu.ve)