





## **Aramis Rodriguez**

Dr. Ciencias Empresariales  
Profesor IESA



@RodriguezAramis



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



## **Edwin Ojeda**

Magister en Administración  
Investigador y profesor IESA



@EOjeda



[Edwin.ojeda@iesa.edu.ve](mailto:Edwin.ojeda@iesa.edu.ve)



**¿Qué es el modelo de  
negocios?**

“Estrat  nuestra empresa”

“La orga  de la empresa”

“Sis  operativo”

“El p  e negocios”

“El mo  nciero”

# El modelo de negocios

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

Osterwalder y Pigneur  
(2010)

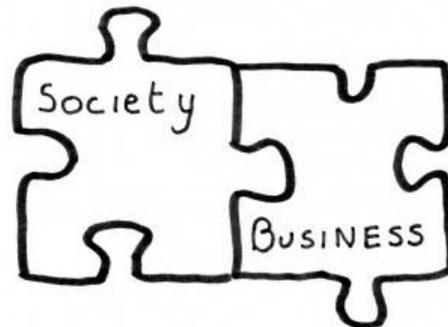


**Todas las organizaciones tienen un modelo de negocios,  
aunque la palabra “negocios” no sea el mejor descriptor**

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

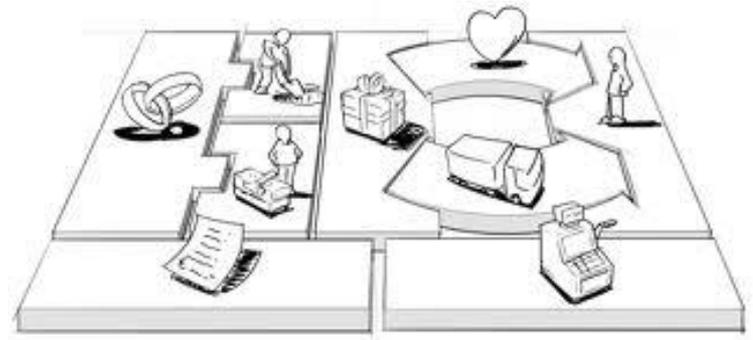
# La diferencia es meramente una cuestión de enfoque:

- 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

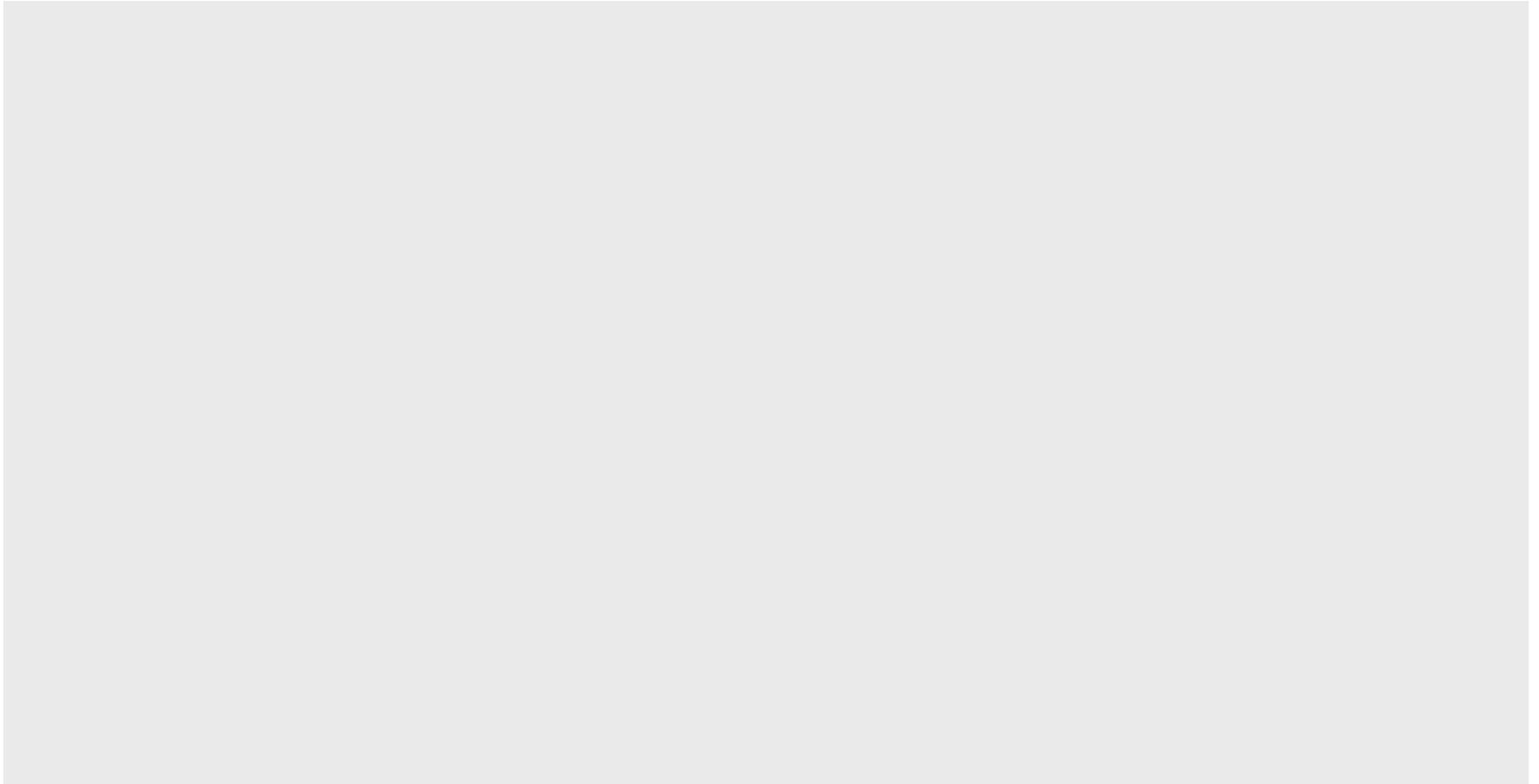


# Modelo CANVAS

¿Cómo diseñarlo y entenderlo?

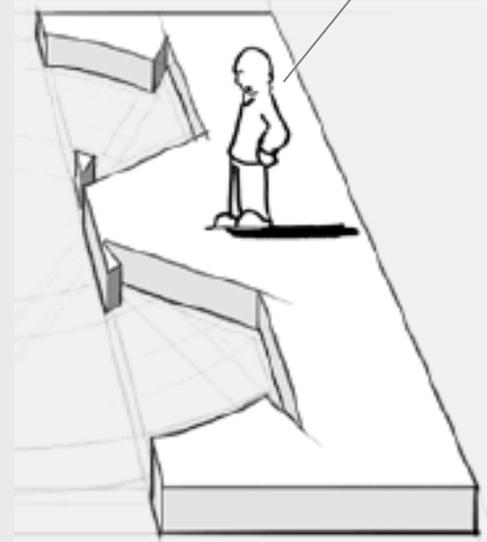


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



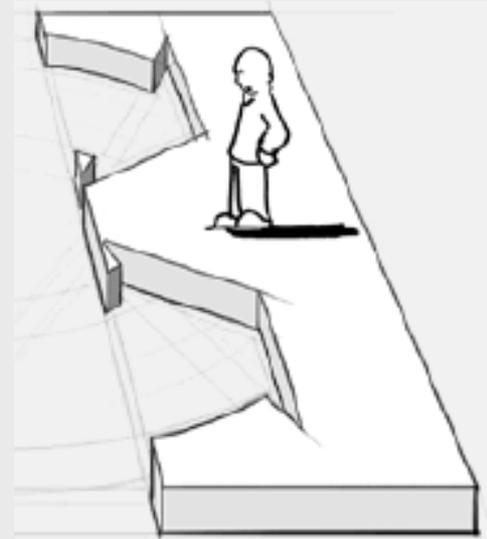
# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Segmentos de mercado  
(beneficiados y clientes)

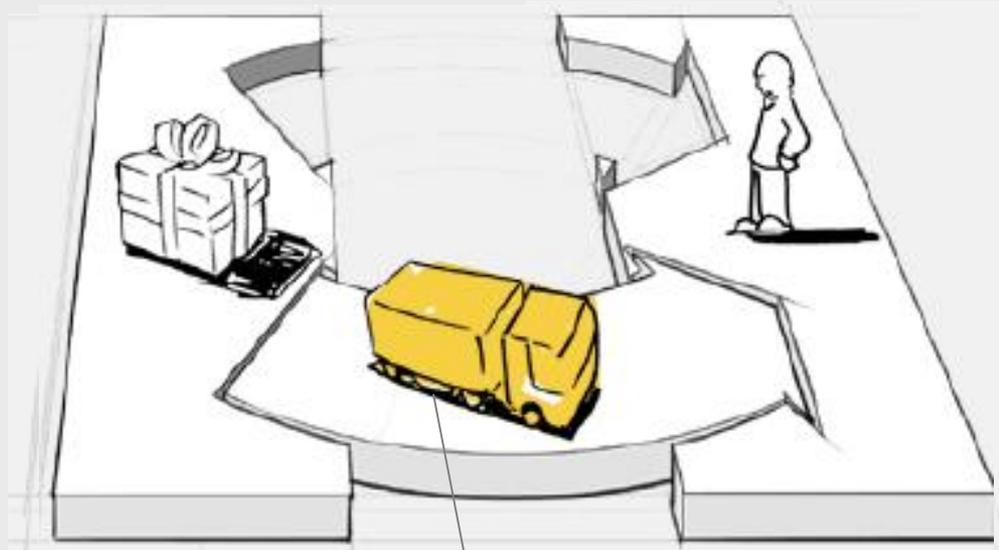


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Propuesta de valor



# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

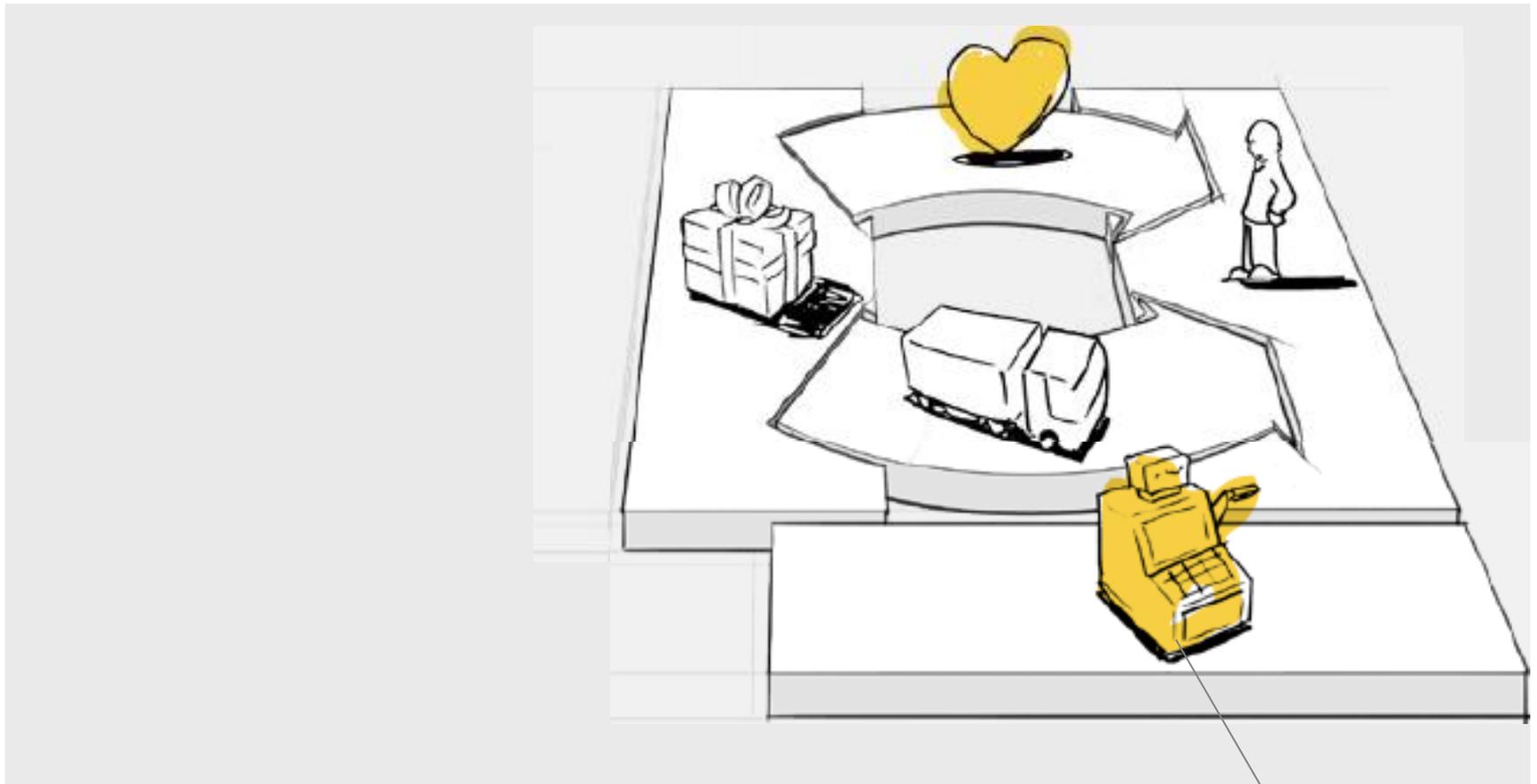


Canales

# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

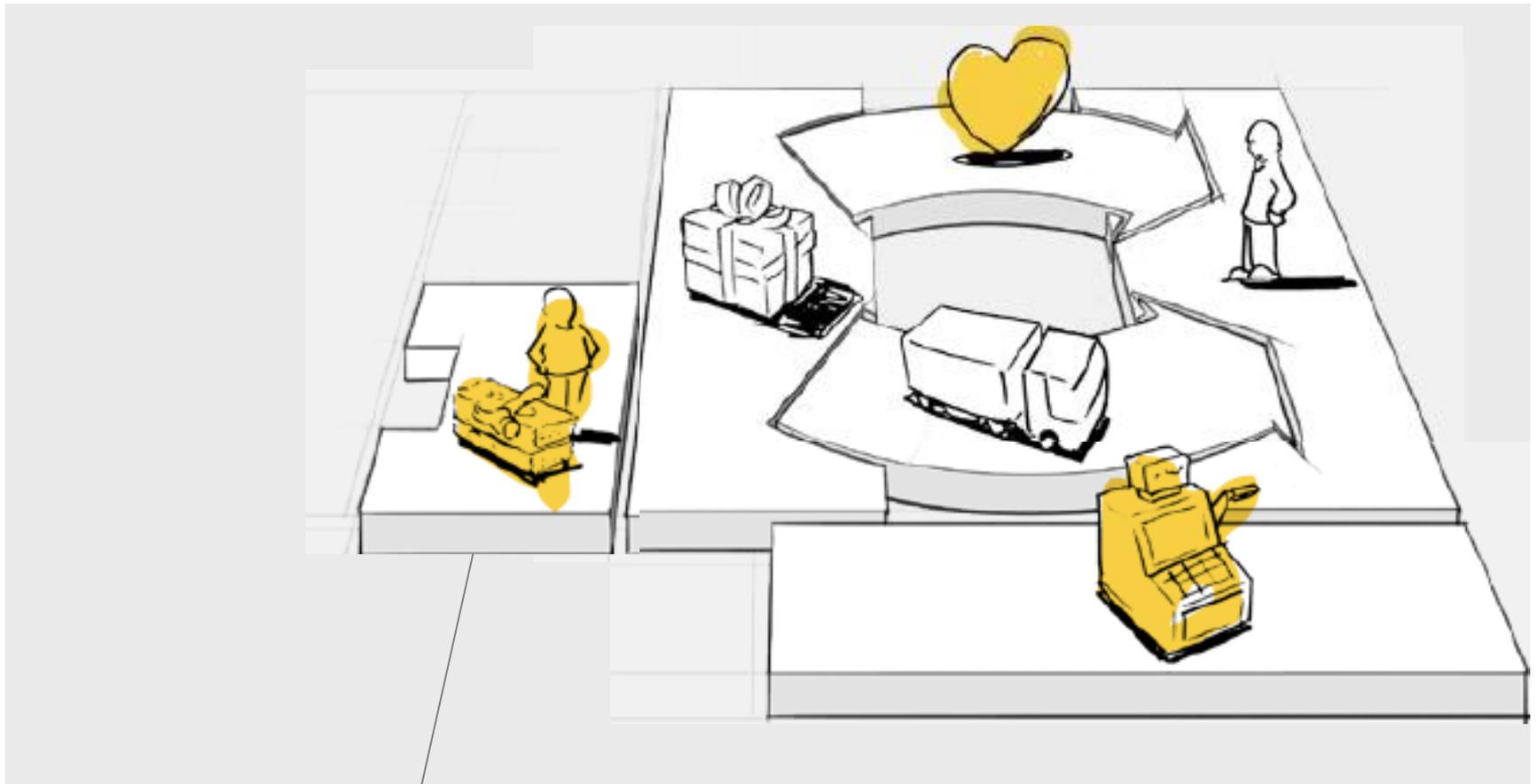


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



Flujos de ingresos

# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



Recursos clave

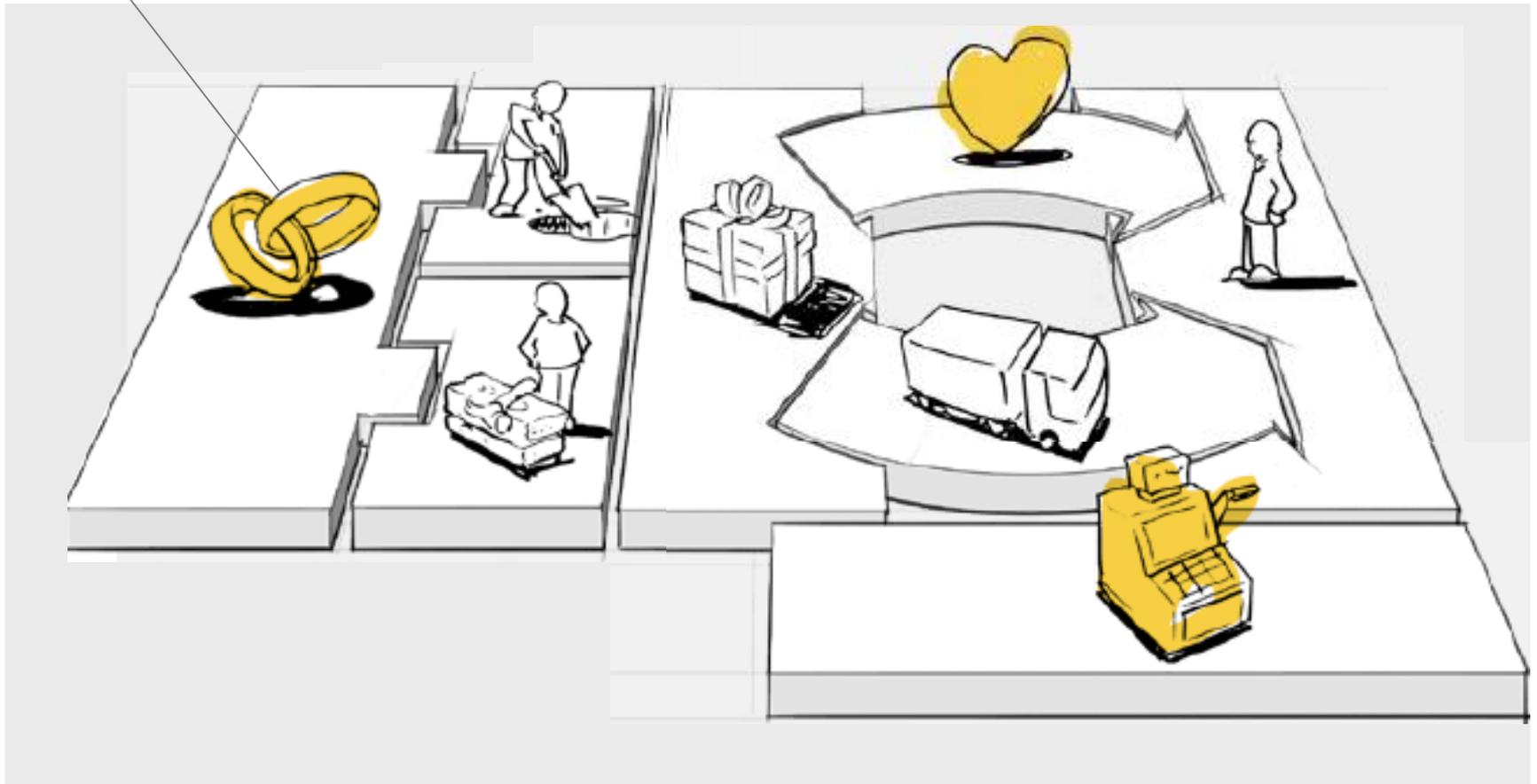
# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Actividades clave

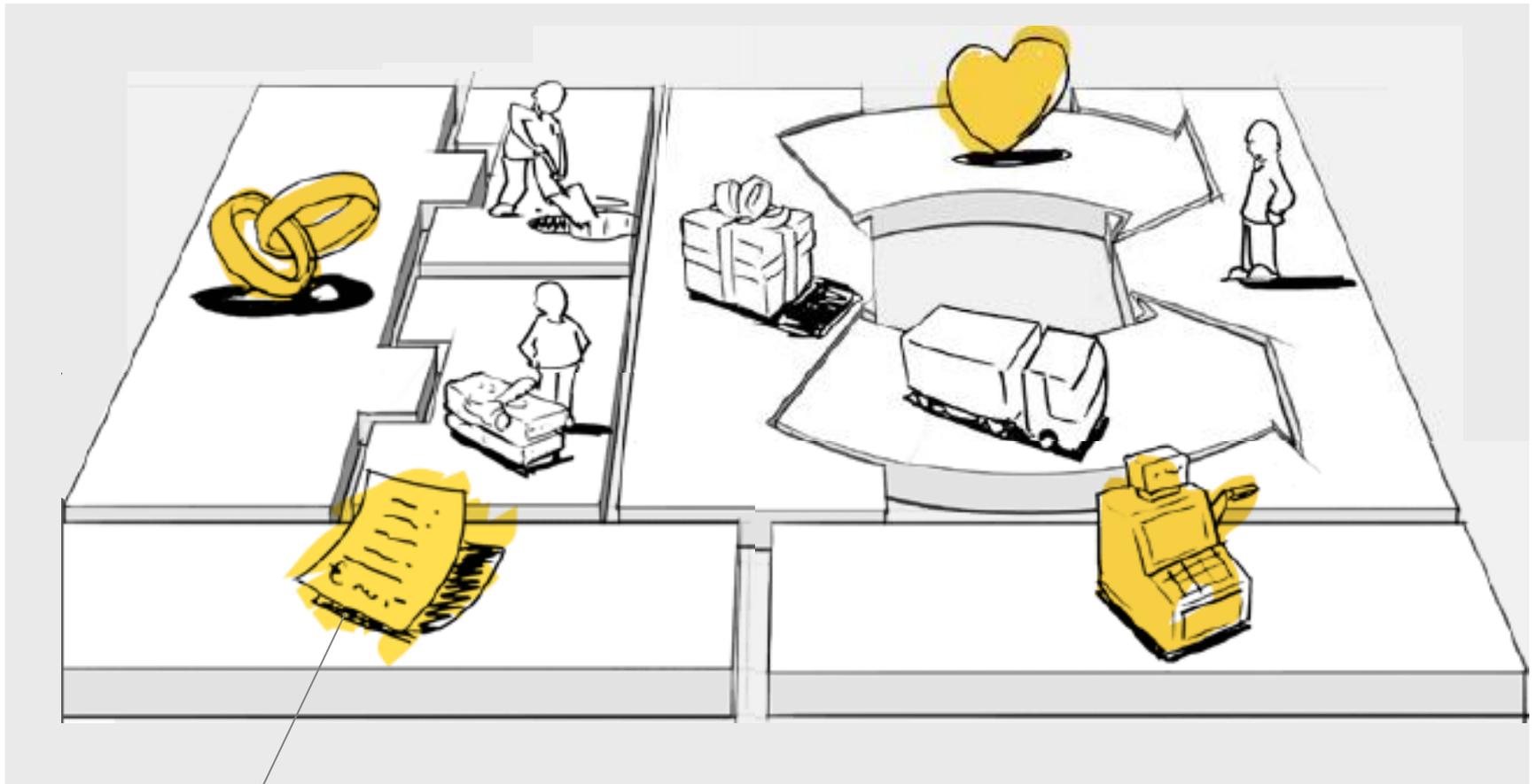


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

Asociaciones clave

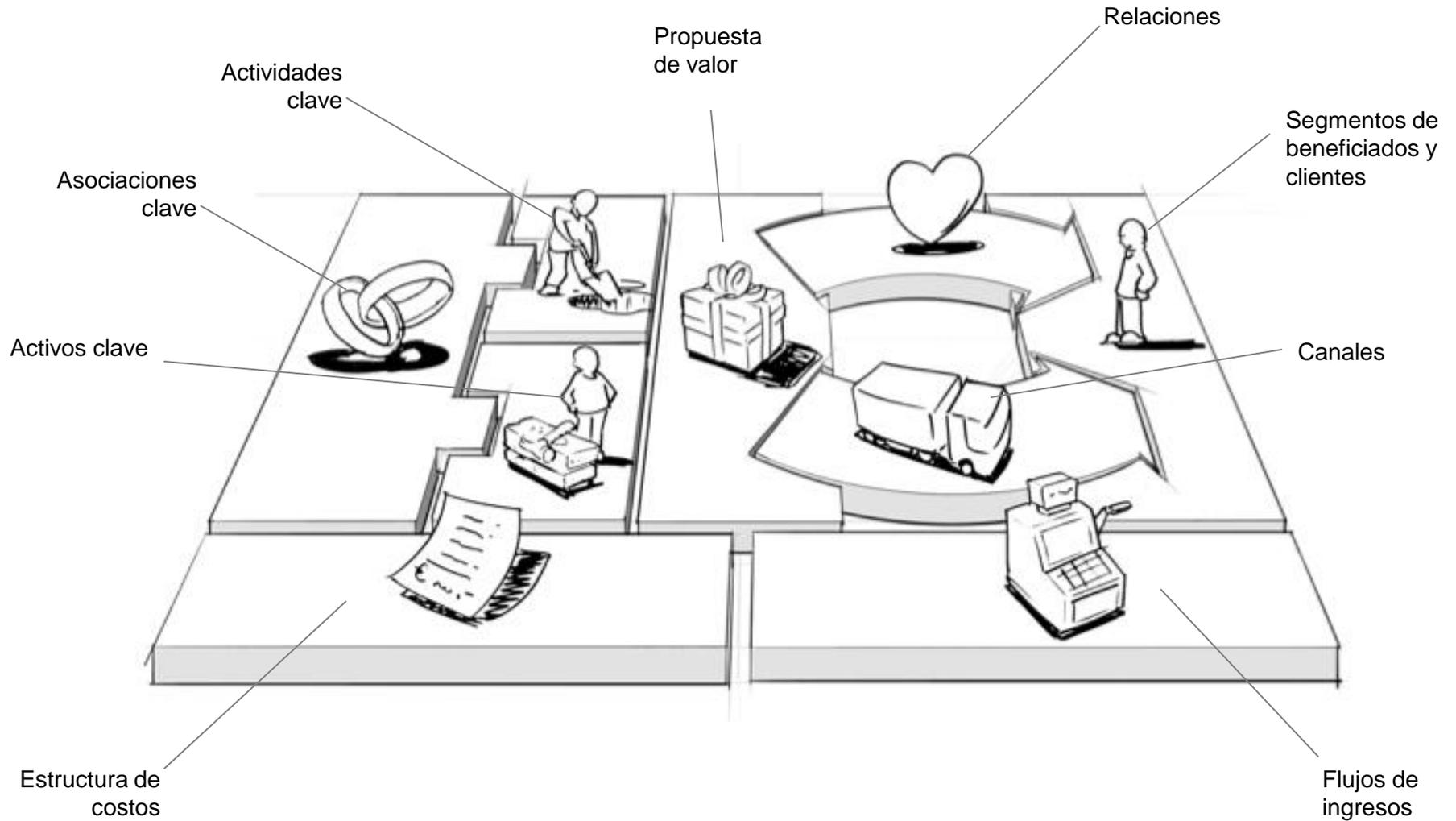


# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos

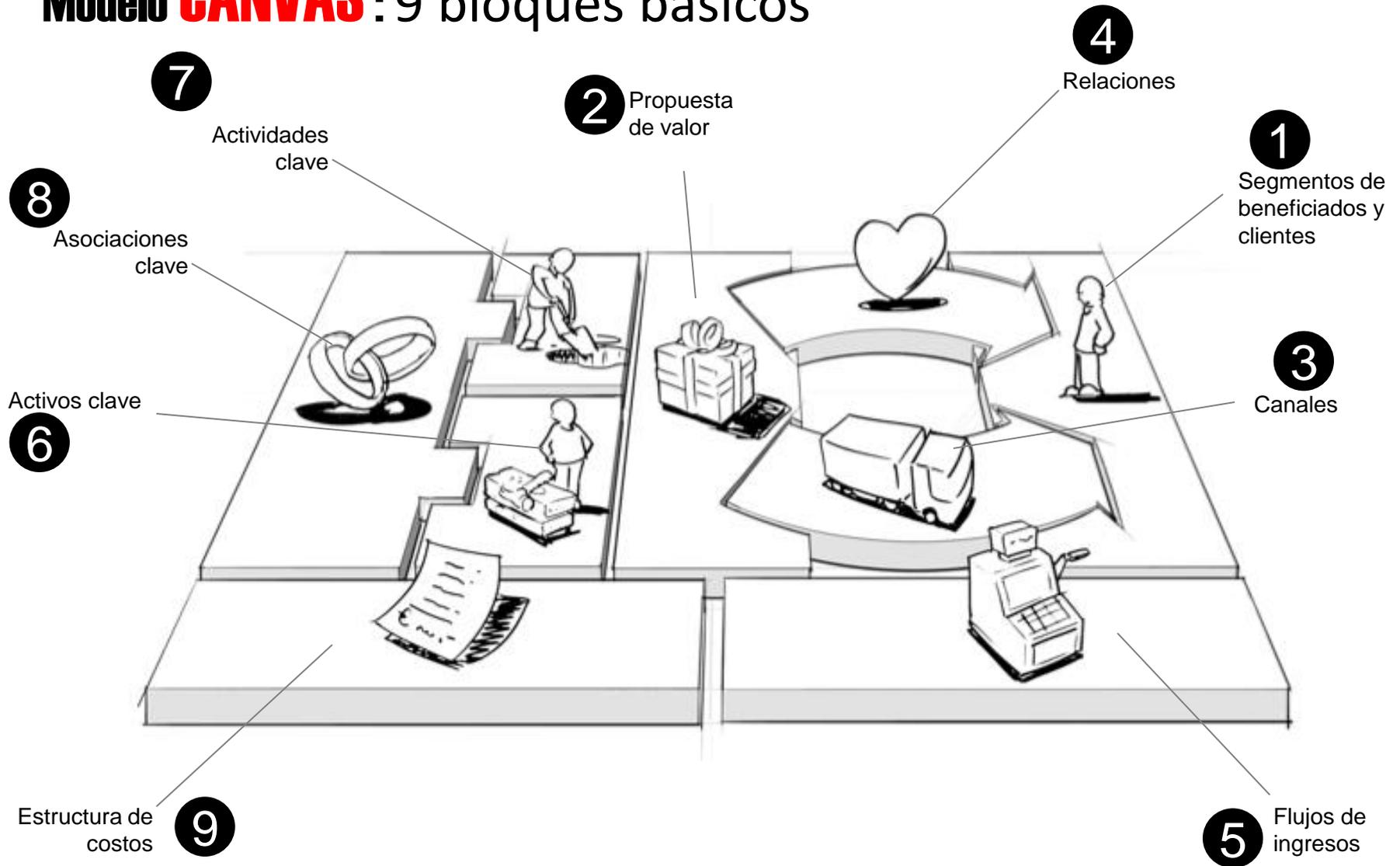


Estructura de costos

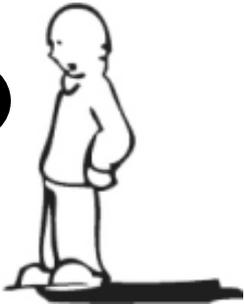
# Modelo **CANVAS**: 9 bloques básicos



# 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



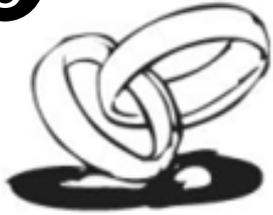
## Actividades clave

- 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

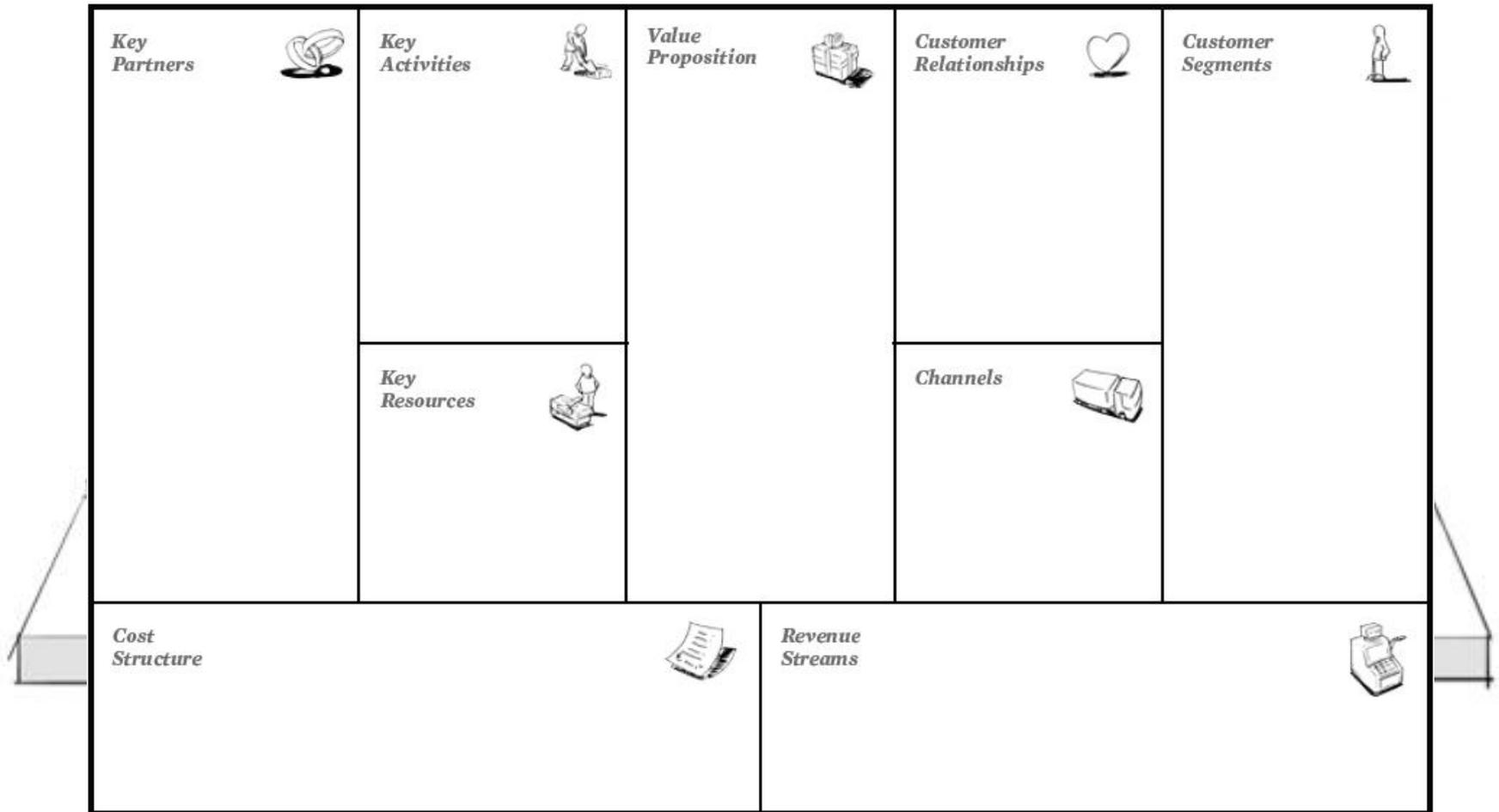


## Estructura de costos

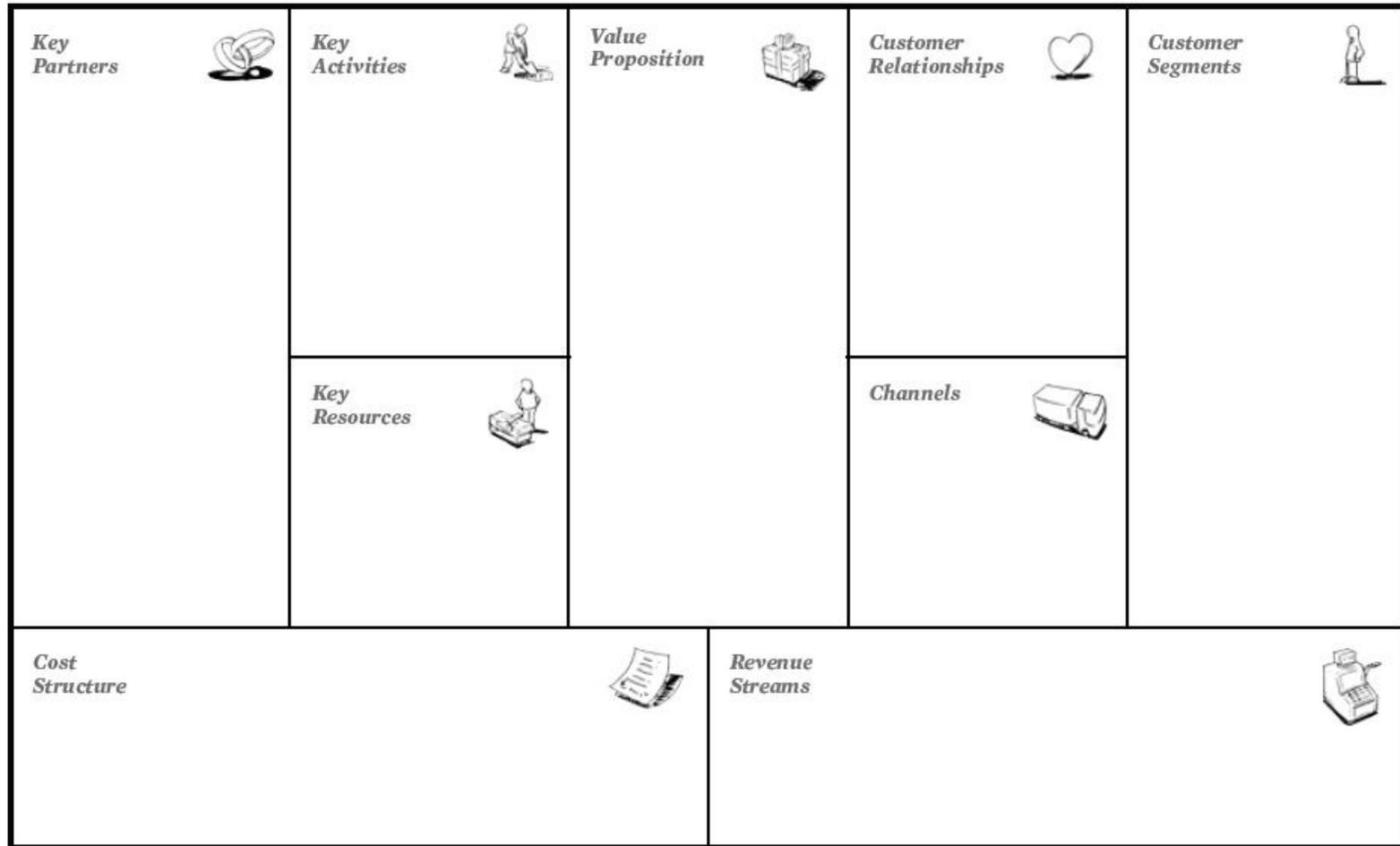
- Representan los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el modelo de negocios
- Crear valor, entregar valor, mantener las relaciones con el cliente

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**

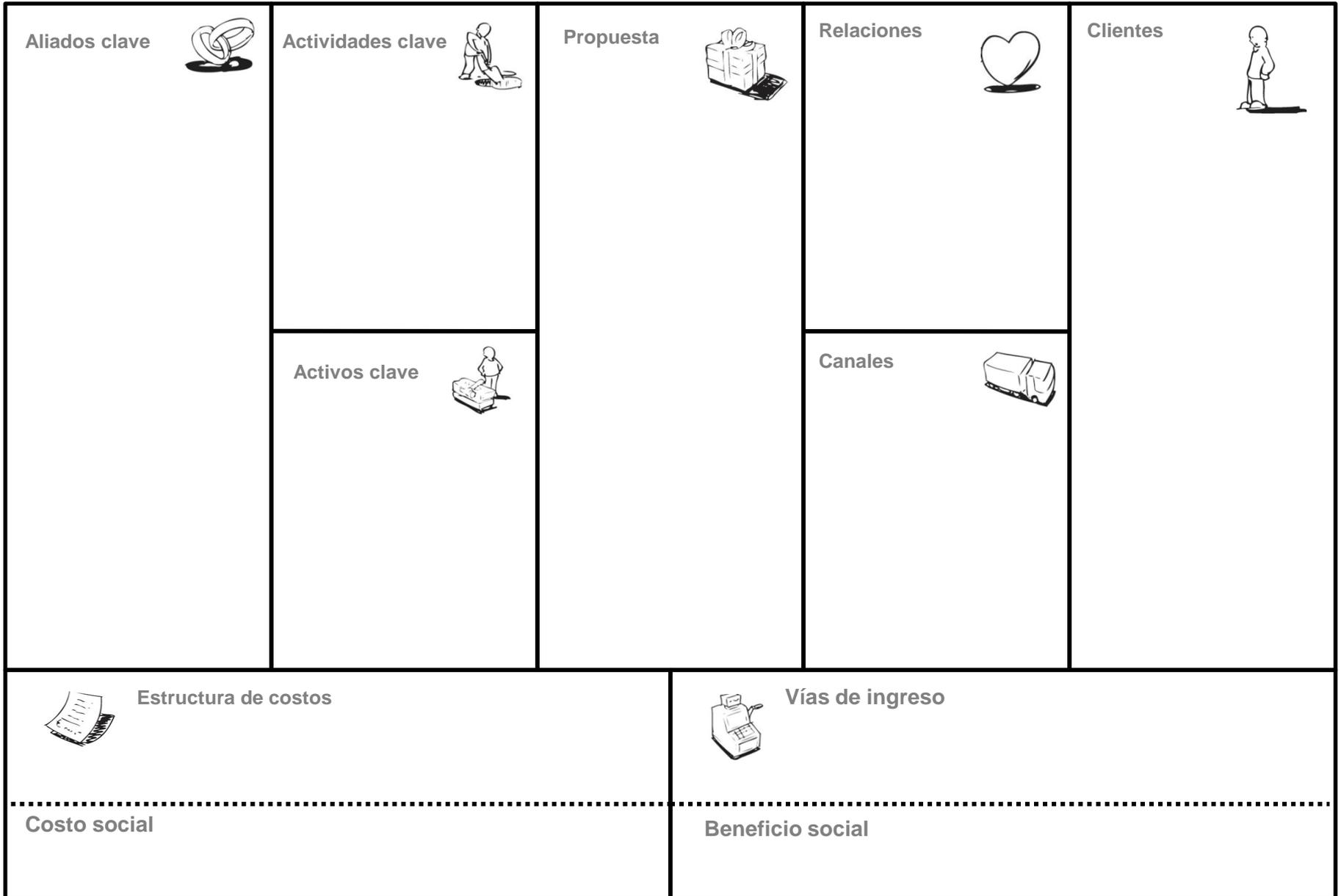


# Modelo **CANVAS**



**Eficiencia**

**Valor**



**Veamos unos ejemplos ...**



**¿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

Search Store



**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

Search Store



**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

**E**NTREPRENEURS 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.

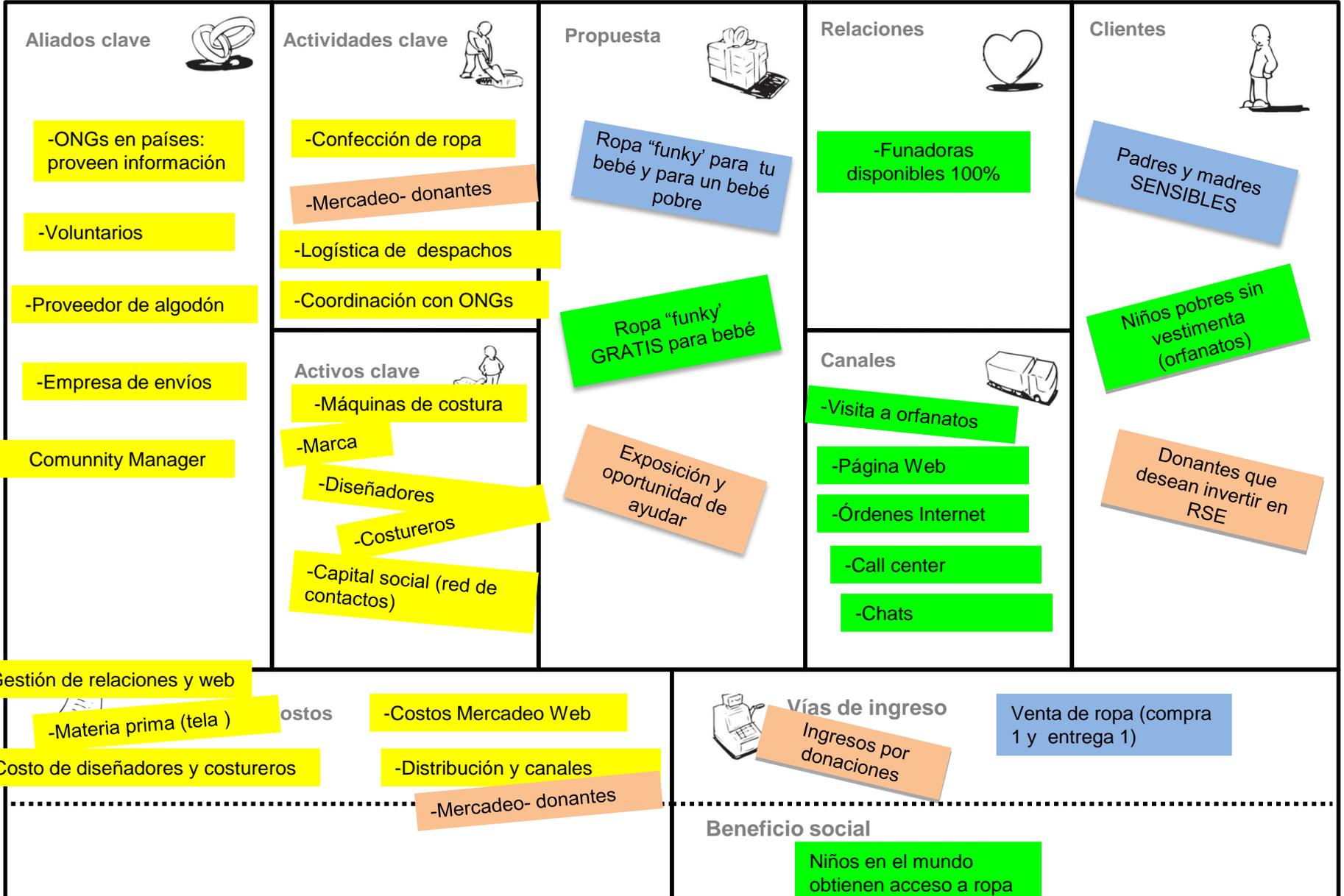
The program got off to a flying start with 100 outfits donated to the Benevolent Society.

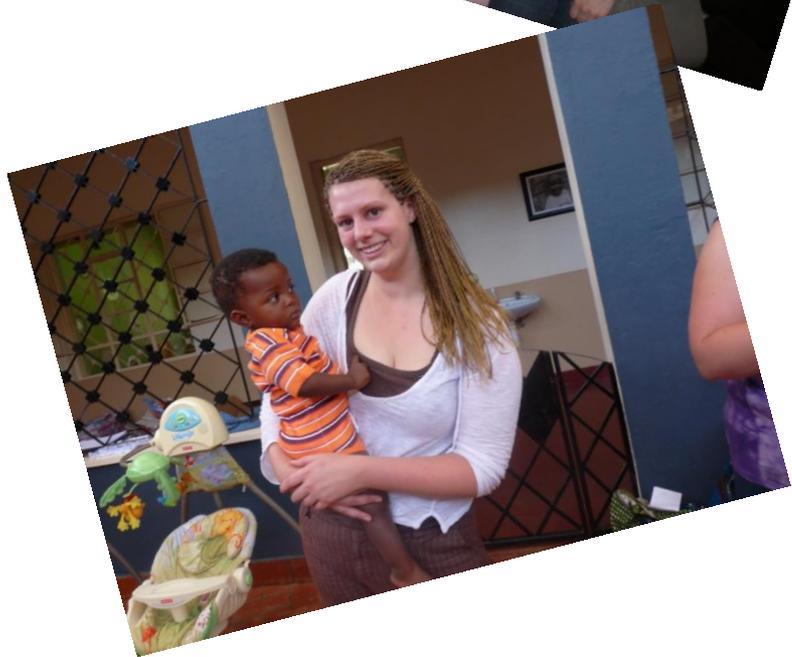


**ABOVE:** From left, Maddie Bowerman and her son Tate, of West Hobart, and Jo Robertson and her daughter Sophie, of Moonah.

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

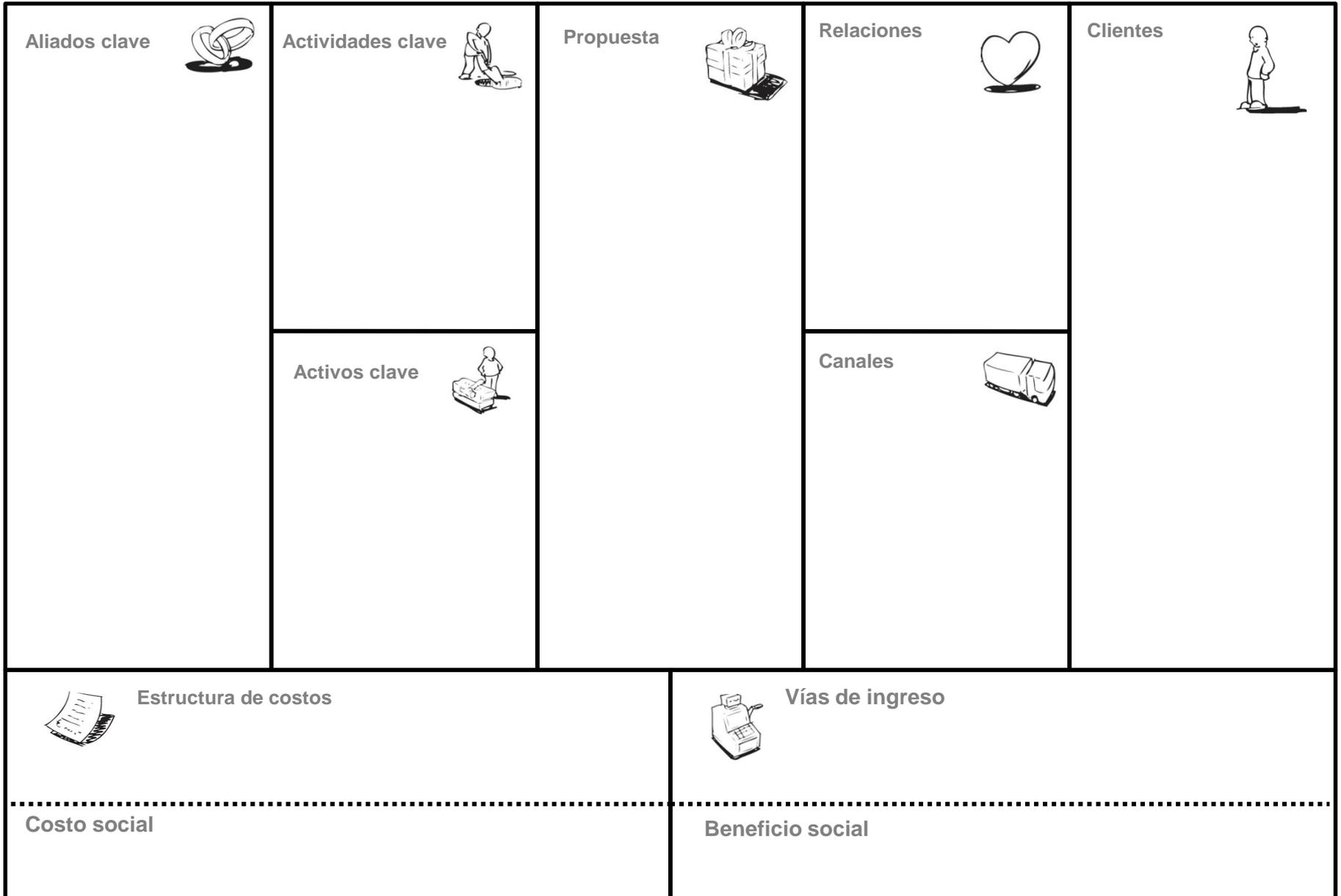






## Ejercicio

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

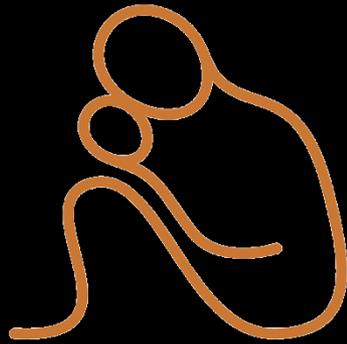




embrace

Incubadoras de bajo costo  
para infantes





embrace

# Las soluciones existentes no se adecuan a los pobres

When infants are born prematurely, they lack the body fat necessary to regulate their own temperature. So room temperature can feel freezing cold.

In the developed world, these babies are typically placed in an incubator until they're able to make it on their own. But parents and health care workers caring for hypothermic infants in developing countries are left with few options.

Existing solutions are inaccessible, ineffective, and even dangerous:



## Incubators

Very expensive, needs constant electricity, requires specialized training & ongoing maintenance



## Radiant Warmers

Expensive, needs constant electricity, requires specialized training & ongoing maintenance



## Thermocol Boxes

Ineffective at maintaining consistent body temperature



## Hot Coals

Ineffective, can severely burn infants and caregivers



## Hot Water Bottles

Ineffective, can scald or overheat infant



## Light Bulbs

Ineffective, needs constant electricity, bulbs easily shatter and injure infants

**Innovative  
Phase-change  
Material**





## Económico

Cuesta menos del 1% que las incubadoras tradicionales

## Duradero

Se puede reusar más de 50 veces

## Portátil

Puede usarse mientras el bebé es abrazado por su mamá, o mientras está siendo trasladado

## Higiénico

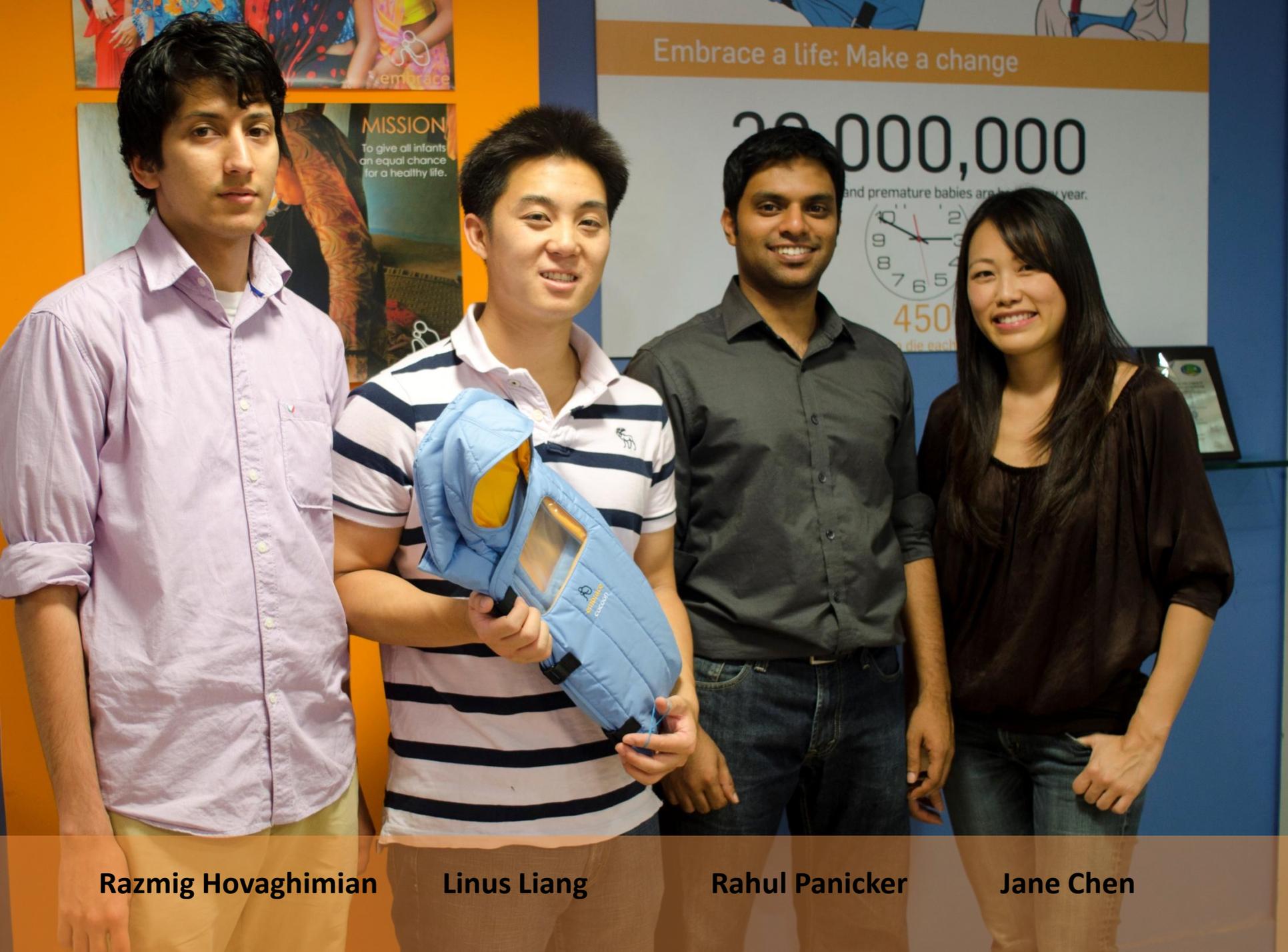
Fácilmente lavable, con jabón y agua.

## Seguro

Ha sido validado por pruebas clínicas rigurosas. Fácil y sencillo de usar.

## Efectivo

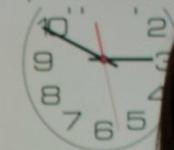
Sus materiales cambian de temperatura y se adaptan rápidamente a la que necesita el niño



Embrace a life: Make a change

29,000,000

and premature babies are born every year.



450

die each

MISSION  
To give all infants  
an equal chance  
for a healthy life.

embrace

Razmig Hovaghimian

Linus Liang

Rahul Panicker

Jane Chen

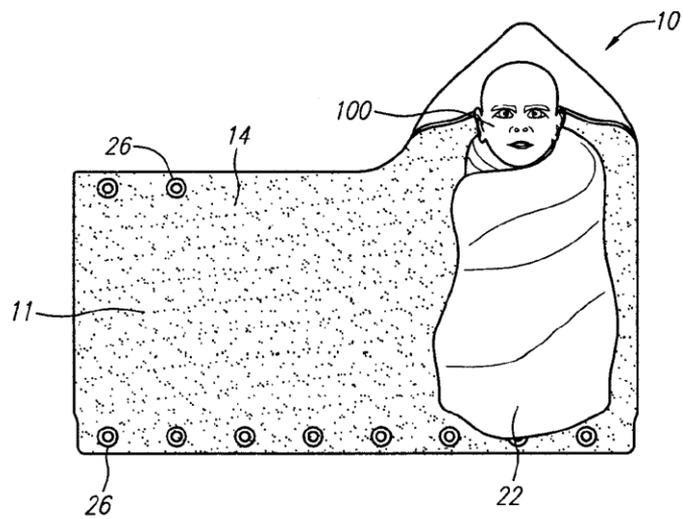


FIG. 3

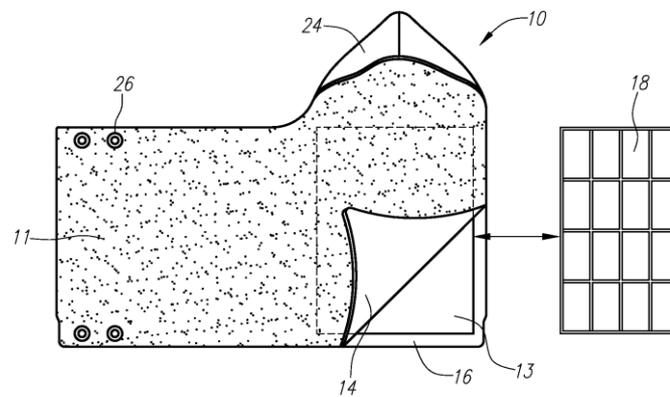


FIG. 2

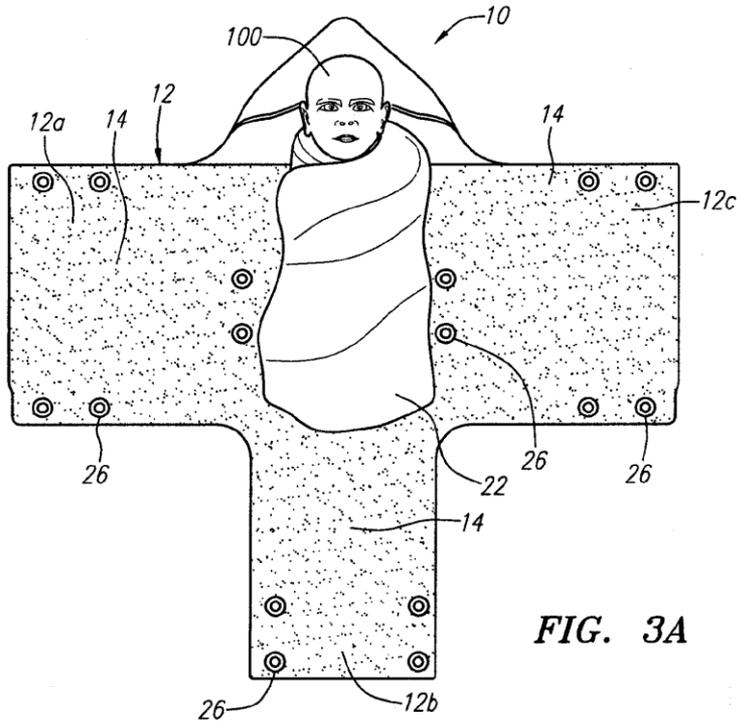


FIG. 3A

Aliados clave



Actividades clave



Propuesta



Relaciones



Clientes



Asegurar la vida de tu recién nacido

Salvar la vida de recién nacidos en países subdesarrollados

Posibilidad de mejorar los índices de salud

Madres recién dadas a luz con hijos vulnerables

Padres sensibles preocupados por otros niños

Organizaciones con misión de ayudar

Activos clave



Canales



Estructura de costos



Vías de ingreso



Ingresos por subvenciones

Ingresos por venta (donación) de Emrace Nest o Care

1000 recién nacidos con vida

Thank you for joining with us to help save the lives of low birth weight and premature infants around the globe.

Sincerely,

The Embrace Team

**\$25** provides the life-saving warmth of an Embrace warmer to one low birth weight or premature infant

**\$50** gives one child access to an Embrace Warmer and educates one mother on how to take care of her premature baby

**\$100** trains a staff of doctors, nurses, and midwives on how to recognize, prevent and treat hypothermia

**\$200** pays for one Embrace Warmer

**\$400** provides one Embrace Warmer + initial training for health care staff + six months of monitoring and evaluation

## Select an Amount

\$ 200

\$ 100

\$ 50

\$ 25

Other

Your Donation \* \$

USD

One-time

Monthly

Aliados clave



Actividades clave



Propuesta



Relaciones



Clientes



Asegurar la vida de tu recién nacido

Salvar la vida de recién nacidos en países subdesarrollados

Posibilidad de mejorar los índices de salud

Equipo médico que permite mejorar índices de supervivencia de recién nacidos

Madres recién dadas a luz con hijos vulnerables

Padres sensibles preocupados por otros niños

Organizaciones con misión de ayudar

Hospitales y médicos privados que necesitan utensilios para asegurar vida de recién nacidos

Activos clave



Canales



Estructura de costos



Vías de ingreso

Ingresos por subvenciones

Ingresos por venta (donación) de Emrace Nest o Care

Ingresos x venta de Nest y Care Embrace

1000 recién nacidos con vida

# Hybrid Model

## Need

Over 3 million annual newborn deaths—majority from preventable and treatable causes linked to hypothermia



Non-Profit Organization



For-Profit Social Enterprise

## Distribution



Donate infant warmer for free to communities in need  
Partnerships with community-based organizations and NGOs

Sales to governments and private clinics that can afford to pay for a low-cost hypothermia solution

## Revenue



Individual donations  
Foundation grants  
Royalties on all commercial sales

Commercial sales  
Social impact investors

## Multiplied Impact



Over 20 Embrace programs in over 10 countries  
Warmer integrated with education on hypothermia and newborn health  
Monitoring & evaluation to ensure warmer fulfills its potential to effectively treat hypothermia as well as to raise awareness of this "silent epidemic"

Manufacturing  
Clinical testing  
Research & development to create other new disruptive health technologies

## Goal

Help save the lives of low birth weight and premature infants by making a measurable impact on neonatal hypothermia

Improve maternal and child health outcomes in the developing world

## Our Impact

54025

Infants Reached

1784

Health Care Workers Trained

3281

Mothers Educated

3493

Warmers Distributed





# embrace

Incubadoras de bajo costo para infantes

Mejorar los índices de salud de niños y madres en  
países en desarrollo.

*Watch Nissima's Story*



You can donate an Embrace Warmer to a clinic in Uganda that helps women and children like Nissima and her daughter Fortunate.

Will you spread the warmth?

[GIVE A WARMER](#)



## **Aramis Rodriguez**

Dr. Ciencias Empresariales  
Profesor IESA



@RodriguezAramis



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



## **Edwin Ojeda**

Magister en Administración  
Investigador y profesor IESA



@EOjeda



[Edwin.ojeda@iesa.edu.ve](mailto:Edwin.ojeda@iesa.edu.ve)