

Facultad de Ingeniería

Administración de las operaciones  
Industriales

## MODELO DE NEGOCIOS

### OBJETIVOS

- Comprender el concepto de Modelo de Negocios en el marco de una organización existente.
- Entender que la estrategia de una organización es una mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos propios de la experiencia de la organización en su desempeño en el mercado.
- Reconocer que el Modelo de Negocios de una compañía establece una lógica económica para ganar dinero que se sustenta en dos pilares cruciales una fórmula de utilidades y una propuesta de valor para el consumidor.
- Aplicar el modelo Cambas o lienzo del Modelo de Negocios a una empresa.

### MARCO TEÓRICO

#### 1.- Introducción

Estrechamente relacionado con el concepto de estrategia se halla el modelo de negocios de la compañía. El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda.

Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son:

- 1) su propuesta de valor para el cliente y
- 2) su fórmula de utilidades.

La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece (V) y menor sea el precio (P), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes.

La fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. Para ser más específicos, la fórmula de utilidades de una compañía depende de tres elementos básicos: V, el valor que se proporciona a los clientes en términos de la eficacia con que los bienes o

servicios de la compañía satisfacen las necesidades y deseos de los clientes; P, el precio cobrado a los clientes, y C, los costos de la compañía. Mientras menores sean los costos (C) dada la propuesta de valor para los clientes ( $V - P$ ), mayor capacidad tendrá el modelo de negocios para ganar dinero. Así, la fórmula de utilidades revela la eficiencia con que una compañía cumple con las necesidades y deseos de los clientes, y también con su propuesta de valor.

La importancia del modelo de negocios de una compañía es aclarar cómo habrá de:

- 1) proveer valor a los clientes y
- 2) generar suficientes ingresos para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas.

### 2.- Definición de Modelo de Negocios:

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

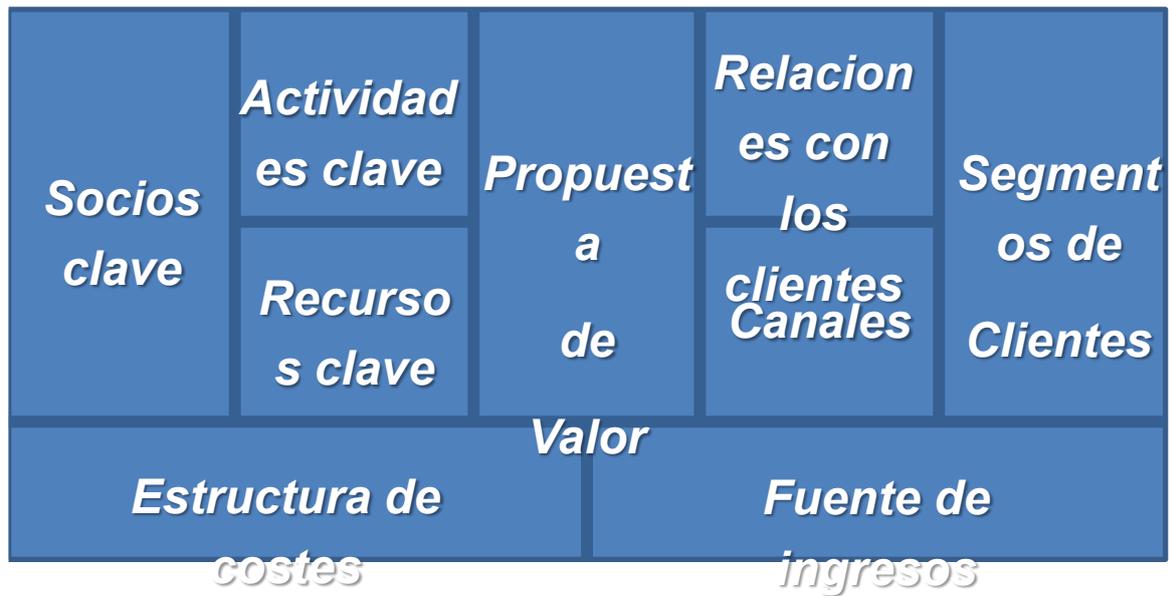
El modelo de negocio debería ser una visión compartida en una empresa. Un concepto compartido, que todos entiendan, que facilite su descripción y signifique una base común. Un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa. Este concepto debería permitir 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 para sostener una ventaja competitiva en el tiempo.

### 3. Modelo CANVAS:

**El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.** Es una especie análisis o de anteproyecto de una estrategia que se aplica o aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Consta de 9 módulos básicos que deben mostrar cómo la empresa se estructura para conseguir ingresos. Se agrupa según una lógica de dos áreas y cuatro sub-áreas principales de un negocio. Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-start up que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.

Las 4 sub-áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.



**CUANTO NOS VA A COSTAR HACERLO**

**CUANTO VAMOS A OBTENER POR ELLO**

#### A. Segmento de clientes

Detectar las necesidades del cliente. Orientar el producto/servicio a sus necesidades y deseos y entender cuáles son sus necesidades, problemas y los beneficios que le puede aportar nuestro producto/servicio.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- ¿Cuáles son las necesidades que vamos a satisfacer?
- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

#### B. Propuesta de valor

Fundamental en todo modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva o conjunto de ventajas comparativas, es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente nuestro producto/servicio, en costos, diferenciación.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?
- ¿Qué problema resolvemos?
- ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?
- ¿Qué tipo de producto/servicio ofrecemos?

#### C. Canales

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar. Aquí vamos a definir los canales de distribución del

producto o servicio.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?
- ¿Qué canales funcionan mejor?
- ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?

#### D. Relación con los clientes

Debemos comunicarnos correctamente con nuestros clientes y estar pendiente de ellos. Ellos son nuestro eje central, por lo que saber definir la relación que vamos a tener con cada segmento de clientes, es fundamental para el éxito de un negocio.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Qué tipo de relación esperan?

#### E. Flujo de ingresos

Para que un negocio sea rentable y podamos sobrevivir en el mercado, tenemos que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vamos a obtener la facturación?

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?

#### F. Recursos clave

Conocer con qué recursos contamos y con los que debemos contar para llevar a cabo la actividad de nuestro negocio, es clave a la hora de establecer el plan de negocios. Debemos de ser cautos y prudentes a la hora de definir estos recursos. Siempre debemos pensar en la forma de optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo coste.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?

#### G. Actividades clave

Para llevar a cabo la propuesta de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto/servicio antes de que llegue al mercado. Es decir, aquí pensamos en el core de nuestro negocio, lo que haremos en nuestro día a día. (Procesos centrales y procesos de apoyo)

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- ¿Cuál es nuestro proceso central?
- ¿Cuáles son nuestros procesos de apoyo?
- ¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor?

- ¿Cuáles son nuestros canales?

#### H. Aliados clave

Para llevar a cabo un negocio, es imprescindible tener aliados. Estos aliados pueden ser;

Una serie de socios/colaboradores: una buena red de partners nos pueden ayudar a llegar más rápido al cliente, a ir avalados por su reputación y experiencia.

Los proveedores: aquellos que nos proporcionan los recursos clave para poder ofrecer los servicios/producto final.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores?
- ¿Quiénes son nuestros stakeholder´s?

#### I. Estructura de costes

Obviamente, toda esta infraestructura tiene unos costes que debemos pagar y optimizar. Debemos definir cuáles son nuestras prioridades y los gastos fundamentales en el negocio.

Tener bien clara esta estructura nos ayudará a no desviarnos de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- ¿Cuáles son los costes relevantes dentro de nuestro modelo de negocio?
- ¿Qué recursos clave son los más costosos?
- ¿Qué actividades clave son las más costosas?

Una vez conocidas las necesidades de tus clientes y el entorno de la organización, se deben adaptar y/o adecuar las piezas (bloques) internos para aportar la "propuesta de valor" detectada de la mejor manera posible; creando alianzas cuando estas son necesarias, centrándose en las actividades nucleares del negocio, con especial atención a los recursos necesarios y en la estructura de costes.

Naturalmente para que una empresa recree un ambiente sinérgico focalizado en la satisfacción del cliente, su Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos, y los "PATRONES DE DECISIÓN" generados, deben estar perfectamente alineados con el modelo de negocio, en caso contrario se generarán disfuncionalidades de consecuencias negativas.

## ACTIVIDADES DE LA PRÁCTICA

### ESTUDIO DE UN CASO

*Amazon fue fundada por Jeff Bezos en 1994, en Washington, con el objetivo de crear una tienda online que ofreciera una amplia diversidad de productos, siendo la **venta de libros el origen del negocio**. Esta iniciativa se debió a la **vasta selección disponible y a la facilidad para enviarlos**. En 1995, finalmente Amazon lanzó su sitio web, Amazon.com, como una librería online. Desde su inicio, la empresa se caracterizó por su enfoque en la satisfacción del cliente, ofreciendo una experiencia de compra convincente y personalizada.*

*A medida que crecía en popularidad, Amazon comenzó a **expandir su catálogo de productos, incluyendo música, videos, aparatos electrónicos, ropa, juguetes** y más. Ya en 1997, la compañía ingresó a la bolsa y comenzó a generar una base de inversores que confiaron en su perspectiva de largo plazo, a pesar de que al principio la empresa no era rentable.*

*Durante la década de 2000, Amazon comenzó a diversificarse aún más, tal es así que en **2002, lanzó Amazon Web Services (AWS), una plataforma de servicios en la nube que brindó infraestructura de tecnología a empresas y desarrolladores**. AWS se convertiría en una de las unidades de negocio más rentables de la compañía, consolidando a Amazon como un líder indiscutible en el sector tecnológico.*

*La empresa también apostó por mejorar su logística y distribución, construyendo una amplia red de almacenes y centros de distribución. Uno de sus mayores aciertos fue **introducir el servicio Prime en 2005, ofreciendo a los clientes suscripciones con envíos rápidos y gratuitos**, lo que ayudó a fidelizar a millones de usuarios. Con el tiempo, Amazon Prime también incluyó **acceso a servicios de streaming de video y música**, reforzando aún más su ecosistema y cambiando para siempre la manera de consumir contenidos de entretenimiento.*

*A lo largo de los años, **Amazon continuó adquiriendo empresas estratégicas como Zappos, Twitch, Whole Foods y Ring**, lo que le permitió diversificar sus operaciones y fortalecer su presencia en distintos mercados. También innovó con productos tecnológicos, como la línea de lectores Kindle, altavoces inteligentes Echo con Alexa, y dispositivos Fire TV, consolidándose en el sector de tecnología de consumo.*

***En 2021, Jeff Bezos dejó el cargo de CEO, siendo reemplazado por Andy Jassy**, quien había sido el líder de AWS. Sin embargo, Bezos continuó como presidente ejecutivo de la junta directiva.*

*La estrategia de objetivos a largo plazo que impulsa Amazon se centra en la **expansión continua y diversificación de sus operaciones**. Desde su lanzamiento, la compañía ha apostado por mantener una posición dominante en el comercio electrónico global, invirtiendo notablemente en su infraestructura logística para reducir tiempos de entrega y mejorar la experiencia del cliente.*

*En su iniciativa de ofrecer envíos más rápidos y eficientes, la construcción de una **red masiva de centros de distribución, el desarrollo de su servicio Prime y la inversión en tecnologías disruptivas** son claves para la empresa. Este enfoque le permite no solo sostener la demanda actual, sino también*

*estar preparada para el crecimiento futuro del comercio electrónico y de incluir nuevas categorías de productos.*

*Otro pilar central de la estrategia y modelo de negocio de Amazon es su expansión en la computación en la nube con Amazon Web Services (AWS). AWS ha crecido hasta convertirse en uno de los proveedores más importantes y rentables de servicios en la nube, por lo que es fundamental para los planes a largo plazo de la empresa, sobre todo en pleno auge de las plataformas de streaming.*

*Al ofrecer infraestructura digital y servicios en la nube a empresas de todo el mundo, Amazon está consolidando su posición de gigante tecnológico, un área que seguirá siendo vital para su crecimiento sostenido. Por otro lado, la expansión de AWS le proporciona ingresos recurrentes y robustos, lo que permite a la empresa financiar otras áreas clave de innovación y adquisición estratégica.*

### **CONSIGNAS DE TRABAJO**

- 1- ¿Cuál es la propuesta de valor de Amazon?
- 2- Aplicar el modelo CANVAS al caso, reconociendo los elementos principales.
- 3- Investiga y desarrolla la estructura de costos diseñada por Amazon
- 4- Desarrolle la misión, visión, valores, estructura organizacional de Amazon  
¿Cómo se relacionan estos conceptos con el modelo de negocio propuesto?
- 5- Desarrolle RoadMap para el caso.
- 6- Identifique brechas en la propuesta de valor del caso de estudio.
- 7- Investigue modelos de negocio (fuentes bibliográficas, bibliografía consultada, fuentes primarias confiables, internet) y sus casos de éxito y fracaso de cualquier tipo de organización.  
Exponga lo investigado, haciendo hincapié en los conceptos de modelo de negocio y Lean Start up. Establezca conclusiones.

### **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

En clase práctica se debatirán los temas expuestos durante las clases teóricas, con el objetivo de plasmarlos en el caso de estudio propuesto.

Se desarrollarán los puntos vinculados a la organización.

Esto se desarrollará durante la primera clase práctica.

En la segunda clase práctica, cada equipo expondrá las investigaciones realizadas solicitadas en los puntos prácticos.

Cada alumno deberá relacionar lo investigado con lo estudiado/desarrollado en este primer trabajo práctico.

Se establecerán conclusiones para concluir con el trabajo práctico.