



Modelo de Negocio

Contenido

1. Introducción	3
2. Modelo de negocios y herramienta “Canvas de Modelo de Negocio”	5
2.1. Segmento de clientes	10
2.2. Propuesta de valor	12
2.3. Relación con el cliente.....	15
2.4. Canales	18
2.5. Actividades clave	22
2.6. Recursos clave	23
2.7. Socios clave	25
2.8. Estructura de costos.....	27
2.9. Flujo de ingresos	28
3. Caso aplicado: Ecoterra (www.ecoterra.cl).....	31
3.1. Antecedentes generales del caso.....	31
3.2. Aplicación del Canvas de Modelo de Negocio	33
4. Otros tipos de modelos de negocios modernos	39
Referencias Bibliográficas	41





Objetivo: Comprender la importancia del modelo de negocios, cómo definirlo dentro de sus emprendimientos o empresas.

1. Introducción

El concepto de “Modelo de Negocio” tiene su origen en la necesidad de las empresas de definir los mecanismos a través de los que entregará valor a sus clientes, los inducirá a pagar por este valor y cómo convertirá estos pagos en utilidad para la empresa. Esto es el reflejo de lo que los empresarios, administradores o emprendedores creen respecto de lo que sus clientes quieren (necesidades), cómo lo quieren (propuesta de valor) y cómo pueden organizar sus actividades para satisfacer dichas necesidades (cumplir la propuesta de valor) de forma rentable (generación de utilidades) (figura 1).



Figura 1. Esquema simple de “Modelo de Negocio”

Fuente: Elaboración propia.



Basado en la metodología del *Design thinking*, estas definiciones básicas para hacer rentable un negocio se han estructurado de diversas formas, dentro de cuáles está la más popular: el Canvas de Modelo de Negocios o *Business Model Canvas*, diseñado por el sueco Alexander Osterwalder y el belga Yves Pigneur, quienes han proporcionado una forma estratégica y útil para entender las actividades, actores, canales y otros aspectos clave para el funcionamiento de un negocio.



Figura 2. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

Fuente: iToday (s.f.)

Esta es la herramienta que revisaremos en profundidad en esta clase y que nos permitirá articular y describir tanto lo que hace (o quiere hacer) un negocio, como la forma en que lo realiza.

Una particularidad de este modelo es que, con ciertas adaptaciones, puede ser aplicado tanto a iniciativas públicas como privadas, con y sin fines de lucro, y dada su estructura definida permite mantener conversaciones ordenadas al interior de las organizaciones, en torno a la gestión y la implementación de la estrategia, al establecer las actividades y los desafíos cruciales relacionados con el proyecto que se está desarrollando, y cómo estos se relacionan entre sí.



2. Modelo de negocios y herramienta “Canvas de Modelo de Negocio”

A. Concepto de modelo de negocio

Estrechamente relacionado con el concepto de estrategia¹ se halla el “modelo de negocio” de la empresa o emprendimiento. El “modelo de negocio” es el esquema propuesto por los administradores o dueños para entregar un producto o servicio valioso a sus clientes en una forma que genere suficientes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. En resumen, el “modelo de negocio” es la forma en que la administración de una empresa o proyecto relata cómo ganará dinero, ya que, si bien el modelo cuenta con elementos conceptuales relacionados con el producto o servicio orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes, sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, el negocio se hace inviable y la supervivencia del proyecto se pone en duda.

Los dos elementos cruciales en un “modelo de negocio” son:

- 1. Propuesta de valor para el cliente:** La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la empresa pretende satisfacer sus deseos y necesidades a un precio que sea atractivo. En esta definición se hace una diferencia entre “valor” y “precio”, entendiendo “precio” como la cantidad de dinero que se le asigna a un producto o servicio para su venta (lo que paga un cliente para adquirirlo), mientras que “valor” es la utilidad que tiene este producto para el consumidor y depende más bien de elementos subjetivos como la comodidad,

¹ La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.



diseño, moda, etc. Entre mayor será el valor del producto o servicio, este se torna más atractivo para ser adquirido.

- 2. Fórmula de utilidades:** La fórmula de utilidades describe el enfoque de la empresa 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 empresa o emprendimiento depende de tres elementos básicos: 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; el precio cobrado a los clientes, y los costos de la compañía. Mientras menores sean los costos y mayor la diferencia a favor entre “precio” y “valor”, mayor capacidad tendrá el modelo de negocios para ganar dinero.

En estos términos, y para ejemplificar en simple, el “modelo de Negocio” de la plataforma Netflix (ver figura 2) se basa en la entrega de contenido y entretenimiento audiovisual *online (streaming)* personalizado disponible en distintos soportes tecnológicos (televisión, celulares, computadores, etc.), mientras que su fórmula de utilidades apunta a asegurar suficientes ingresos principalmente vía suscripciones para compensar los costos de creación, producción y pago de derechos por dichos contenidos.



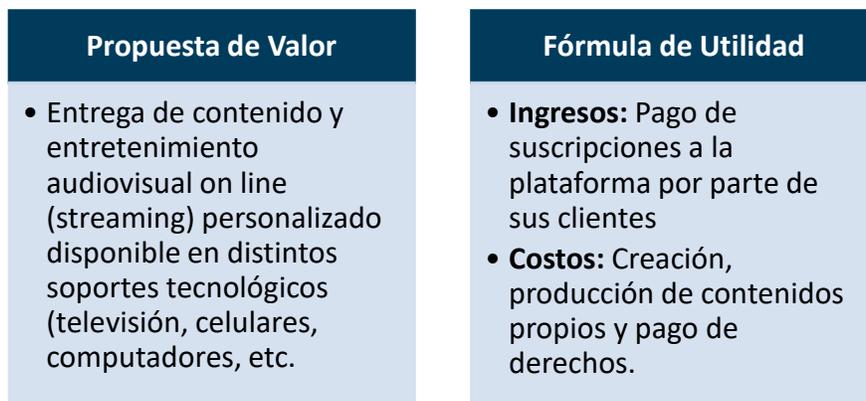


Figura 2. Modelo de negocio de Netflix

Fuente: Elaboración propia

El fondo del asunto en lo que se refiere al modelo de negocios de una empresa o emprendimiento es si su propuesta de valor se ejecuta de manera rentable tanto para la empresa como para el cliente. En síntesis, la importancia del modelo de negocios de una compañía es aclarar cómo 1) generará valor a sus clientes y 2) generará suficientes ingresos para cubrir los costos y generar utilidades atractivas para sus dueños.



B. Canvas de Modelo de Negocio

Luego de un largo periodo de desarrollo teórico y aplicación en el ámbito de administración de las empresas y emprendimiento de los conceptos relacionados al “modelo de negocio”, alrededor del año 2010 el experto en innovación y estrategia empresarial, el sueco Alexander Osterwalder; junto al informático belga y profesor de sistemas de gestión, Yves Pigneur, diseñaron el “Canvas de Modelo de Negocios” o *Business Model Canvas* (BMC), una herramienta visual que proporciona una síntesis de lo que una empresa hace, por qué lo hace (o quiere hacer) y cómo lo hace.

Esta herramienta entrega una estructuración lógica de cómo un proyecto crea, entrega y captura valor, tomando como base una comprensión ampliamente compartida de lo que es un “modelo de negocio”, útil para organizaciones, iniciativas, empresas nuevas, existente o que se encuentren en proceso de creación, ya que ayuda a pensar en los componentes y actividades más importantes requeridas para introducir un producto o servicios al mercado. En el caso de las empresas que ya están operando, permite plantear nuevas iniciativas o líneas de negocio y también identificar posibles oportunidades.

La plantilla de este ejercicio (ver figura 3) está compuesta por nueve bloques que representan los diferentes componentes de un negocio, y que, al desarrollarlos, posibilita a los equipos tener una visión general de este y fomenta nuevas perspectivas e ideas sobre cómo encajan dichos componentes. Esta herramienta es muy eficaz al trabajarla con distintas personas al interior de los equipos, ya que ayuda a alinear actividades, organizando las discusiones grupales y logrando que todos estén en sintonía.



Socios clave ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Por qué son nuestros socios clave? ¿Qué necesitan hacer nuestros socios para que podamos prosperar? ¿Cómo nos beneficia la relación con nuestros socios? ¿Qué actividades clave de nuestros socios?	Actividades clave ¿Qué actividades clave necesitan realizar para tener éxito? ¿Qué actividades clave necesitan realizar para tener éxito?	Propuesta de valor ¿Qué ofrece a nuestros clientes o socios comerciales? ¿Qué ofrece a nuestros clientes o socios comerciales?	Relación con el cliente ¿Qué tipo de relación queremos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación queremos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros?	Segmento de cliente ¿Para qué segmentos de clientes estamos diseñando nuestro negocio? ¿Qué segmentos de clientes estamos diseñando nuestro negocio? ¿Qué segmentos de clientes estamos diseñando nuestro negocio? ¿Qué segmentos de clientes estamos diseñando nuestro negocio?
	Recursos clave ¿Qué recursos clave necesitamos para tener éxito? ¿Qué recursos clave necesitamos para tener éxito? ¿Qué recursos clave necesitamos para tener éxito? ¿Qué recursos clave necesitamos para tener éxito?		Canales ¿Cómo llegamos a nuestros clientes o socios comerciales? ¿Cómo llegamos a nuestros clientes o socios comerciales? ¿Cómo llegamos a nuestros clientes o socios comerciales? ¿Cómo llegamos a nuestros clientes o socios comerciales?	
Estructura de costos ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro negocio? ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro negocio? ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro negocio? ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro negocio?	Flujos de ingreso ¿Cómo recibimos dinero de nuestros clientes o socios comerciales? ¿Cómo recibimos dinero de nuestros clientes o socios comerciales? ¿Cómo recibimos dinero de nuestros clientes o socios comerciales? ¿Cómo recibimos dinero de nuestros clientes o socios comerciales?			

Figura 3. Plantilla Canvas Modelo de Negocio

Fuente: InnovaKit, USS.

Para formular un buen Canvas de Modelo de Negocio es fundamental que se entienda lo que es y lo que busca, y que facilite la descripción y análisis de los diferentes componentes del negocio, como también la discusión en torno a este. El desafío es que los conceptos sean sencillos, relevantes e intuitivamente comprensibles, sin simplificar demasiado las complejidades del funcionamiento de la empresa, emprendimiento o proyecto.

Esta plantilla está compuesta por nueve secciones. En cada una de ellas hay preguntas que pueden ayudar a completar la información solicitada. Para implementar esta herramienta se recomienda empezar por el bloque “Segmento de Clientes”, que hace referencia a los grupos de personas u organizaciones que una empresa o emprendimiento pretende alcanzar y atender con sus productos o servicios. Esto permite mantener el enfoque en el objetivo principal “las necesidades del cliente” para luego completar las demás secciones, donde la segunda más relevante es la “Propuesta de Valor”,



que ayuda a alinear todas las actividades y recursos clave para una implementación exitosa del Modelo.

2.1. Segmento de clientes

Los clientes constituyen el corazón de cualquier “modelo de Negocio” y el desafío es crear valor para ellos, es decir, que la percepción de beneficios sea lo más alta posible para que estén dispuestos a pagar el precio que cubra los costos de la empresa y entregue utilidad. Sin clientes rentables, ninguna empresa puede sobrevivir. Por ejemplo, Spotify, la plataforma de música *online*, no podría sobrevivir si sus fuentes de ingresos que corresponden a la publicidad para la versión gratuita y el pago de suscripciones para la versión premium, lo que se conoce como modelo de negocios “*freemium*” no fuera suficiente para cubrir los costos de operar y pagar los derechos a los artistas.

En esta sección se definen los diferentes grupos de personas u organizaciones con aspectos comunes que una empresa pretende alcanzar y atender con sus productos o servicios, a estos grupos les llamamos “segmentos”. Para satisfacer mejor a sus clientes, una empresa debe “categorizarlos” según sus necesidades, comportamientos u otros atributos que compartan. Un “Modelo de negocio” puede servir para uno o varios segmentos de clientes, lo importante es poder diferenciarlos. El objetivo es tomar decisiones sobre cómo atender a cada segmento relevante. Una vez hecho esto, se puede seguir diseñando el “Modelo de negocio” en torno a la comprensión de las necesidades específicas de cada uno.

Los clientes pueden ser separados en distintos segmentos si cumplen con los siguientes requisitos:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferenciada.
- Puedo llegar a ellos a través de diferentes canales de distribución.



Algunos ejemplos de segmentaciones de modelos de negocios comunes son:

- **Mercados de masas:** Las empresas cuyos productos o servicios están dirigidos a públicos masivos no distinguen entre diferentes segmentos de clientes. Un ejemplo común es el mercado de la electricidad.
- **Nicho de mercado:** Empresas cuyos productos o servicios están dirigidos a clientes muy específicos y especializados. Estos modelos de negocio se encuentran a menudo en las relaciones entre proveedores y compradores del mundo tecnológico. Un ejemplo son fabricantes de piezas para determinados automóviles, artículos eléctricos o celulares.
- **Plataforma de varios lados:** Algunas empresas ofrecen productos o servicios a dos o más segmentos de clientes interdependientes. Es el caso de la aplicación Uber, en que el modelo de negocio identifica como clientes y ofrece una Propuesta de Valor diferente para los choferes y los pasajeros de la *app*.

2.2. Propuesta de valor

El segundo paso es completar la casilla “Propuesta de Valor”, que es la razón por la que el segmento de clientes escogido recurre a mi empresa en lugar de otra, haciendo referencia a cómo, lo que se les ofrece, ya sea un producto o servicio, resuelve un problema o satisface una necesidad específica.

Cada propuesta de valor consiste en un paquete seleccionado de productos y/o servicios que cumple con ciertos requisitos de un segmento específico y resume los diferentes atributos que los distinguen de la competencia. En este sentido, la propuesta de valor destaca los beneficios que



A continuación, algunos ejemplos de atributos diferenciadores de la propuesta de valor, todos los cuales tienen un efecto relevante en la definición del Modelo de Negocio:

- **Novedad:** Algunas propuestas de valor satisfacen un conjunto completamente nuevo de necesidades que los clientes anteriormente no percibían porque no había una oferta similar.
- **Rendimiento:** La mejora en las características del producto o servicio en torno a su capacidad de cumplir con su propósito o función de manera eficiente y efectiva. Incluye aspectos como la velocidad, capacidad, durabilidad y confiabilidad con los que el producto ejecuta las tareas para las que fue diseñado. Esto ocurre muy frecuentemente en el ámbito de la tecnología.
- **Personalización:** Adaptar productos y servicios a las necesidades específicas de clientes individuales o segmentos de clientes.
- **Precio:** Ofrecer un más bajo que la competencia es una forma común de satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes más sensibles al precio.
- **Reputación y estatus:** Los clientes pueden encontrar valor en el simple hecho de usar y mostrar una marca específica. Esto pasa comúnmente en la industria de la moda o productos de lujo.



2.3. Relación con el cliente

En tercer lugar, se desarrolla la casilla de “Relación con el cliente”. Aquí se debe explicar cómo es la relación entre la empresa y los clientes de cada segmento definido, detallando las principales interacciones, justificando por qué ocurren de esta manera y no de otra. En el caso de que estén trabajando con más de un segmento, pueden incluir cómo dichas interacciones varían entre ellos, ya que es posible que las necesidades de cada uno sean distintas, por lo cual es importante reconocer dichas diferencias y cómo podrían afectar las interacciones empresa-cliente.

Por otro lado, es fundamental aclarar el tipo de relación que se quiere establecer con cada segmento, las que pueden ser: personalizada, cercana, asistida, colectiva, automatizada, entre otras. Las relaciones con los clientes pueden estar impulsadas por las siguientes motivaciones:

- Captación de nuevos clientes.
- Retención de clientes.
- Impulsar las ventas.

Es clave comprender que las relaciones con los clientes, exigidas por el modelo de negocio de una empresa, influyen profundamente en la experiencia que ellos tendrán al comunicarse con la empresa.



Para completar esta sección, se pueden apoyar en las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes tener con nuestra empresa? ¿Qué impacto tiene esta definición en términos de costo y operación? ¿Por qué se considera que es la mejor manera de relacionarse con el segmento definido? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

<p>Socios clave</p> <p>¿Cuáles son nuestros socios clave? ¿Cómo se relacionan nuestros socios clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros socios clave? ¿Cómo se relacionan nuestros socios clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros socios clave?</p> <p>Relaciones para actividades</p> <p>¿Cómo se relacionan nuestros socios clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros socios clave? ¿Cómo se relacionan nuestros socios clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros socios clave?</p>	<p>Actividades clave</p> <p>¿Cuáles son nuestras actividades clave? ¿Cómo se relacionan nuestras actividades clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestras actividades clave? ¿Cómo se relacionan nuestras actividades clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestras actividades clave?</p> <p>Recursos clave</p> <p>¿Cuáles son nuestros recursos clave? ¿Cómo se relacionan nuestros recursos clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros recursos clave? ¿Cómo se relacionan nuestros recursos clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros recursos clave?</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes?</p> <p>Canales</p> <p>¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes?</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes?</p>	<p>Segmento de cliente</p> <p>¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes?</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>¿Cuáles son nuestros costos clave? ¿Cómo se relacionan nuestros costos clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros costos clave? ¿Cómo se relacionan nuestros costos clave con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros costos clave?</p>		<p>Flujos de ingreso</p> <p>¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes? ¿Cómo se relacionan nuestros clientes con nosotros? ¿Qué tipo de relación esperamos tener con nuestros clientes?</p>		

Figura 6. Relación con el cliente.

Fuente: InnovaKit, USS.

Algunos tipos de relaciones con el cliente son:

- **Asistencia personal:** Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real de la empresa para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de que se complete la compra. Esto puede suceder en el punto de venta, a través de centros de atención telefónica, correo electrónico, redes sociales, etc. El nivel de asistencia puede llegar a ser muy personalizado, como el caso de los clientes premium en



un banco o empresas dedicadas a ventas a grandes clientes, donde se asigna un ejecutivo que atiende a un número de clientes acotado de forma muy particular.

- **Autoservicio:** En este tipo de relación, una empresa no mantiene una relación directa con los clientes; sin embargo, proporciona todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos. La empresa John Deere tiene una plataforma que permite a los agricultores comprar piezas de repuesto directamente en línea, sin necesidad de intermediarios.
- **Comunidades:** Cada vez más, las empresas utilizan comunidades de usuarios para involucrarse más con los clientes / prospectos y para facilitar las conexiones entre los miembros de la comunidad. Muchas empresas mantienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y resolver problemas.



2.4. Canales

Luego, se completa la casilla de “Canales”, en donde se deben definir las distintas formas, plataformas, vías o medios por los cuales se relacionará la empresa con sus clientes, y que hacen posibles las interacciones descritas en el punto anterior. Los canales de comunicación, distribución y ventas son el punto de contacto por el cual ocurren las relaciones entre una empresa y sus clientes y tienen un rol fundamental en la experiencia que estos tienen, fortaleciendo el cumplimiento de la propuesta de valor.

Se identifican 5 fases clave en el canal de contacto con los clientes. Estas fases reflejan el proceso por el cual una empresa se comunica y entrega valor a sus clientes, desde el descubrimiento de los productos hasta la postventa.

- 1. Conocimiento (*Awareness*):** En esta fase, el objetivo es hacer que los clientes potenciales conozcan la existencia del producto o servicio. Las empresas buscan captar la atención del público y generar visibilidad. Las herramientas comunes para esta etapa incluyen publicidad, marketing digital, redes sociales y campañas de *branding*. Es crucial crear conciencia sobre el valor que la empresa ofrece.
- 2. Evaluación (*Evaluation*):** En esta etapa, los clientes comparan las ofertas disponibles en el mercado y evalúan si el producto o servicio de la empresa satisface sus necesidades. Aquí, la empresa debe proporcionar información clara y precisa sobre cómo su producto destaca frente a la competencia. Los canales más usados pueden ser demostraciones, pruebas gratuitas, reseñas, testimonios y contenido educativo.
- 3. Compra (*Purchase*):** En esta fase, los clientes deciden comprar el producto o servicio. El canal debe ser eficaz y facilitar el proceso de compra de manera sencilla y sin complicaciones. Esto puede implicar



puntos de venta físicos, comercio electrónico, aplicaciones móviles o cualquier plataforma donde se realice la transacción. Es importante que el proceso sea fluido y cómodo para maximizar las conversiones.

4. **Entrega (*Delivery*):** En esta fase, la empresa entrega el producto o servicio al cliente. El canal debe asegurar que la entrega sea rápida, precisa y cumpla con las expectativas del cliente. En el caso de productos físicos, puede ser a través de envíos, tiendas, distribuidores, o puntos de retiro. En el caso de productos digitales, el acceso puede ser inmediato a través de descargas o plataformas en línea.
5. **Postventa (*After Sales*):** La última fase consiste en la atención al cliente después de la compra. Aquí, la empresa ofrece soporte, garantías, actualizaciones y servicios adicionales que refuercen la relación con el cliente y fomenten la lealtad a largo plazo. Los canales pueden incluir líneas de atención, correos de seguimiento, encuestas de satisfacción, programas de fidelización y servicios de soporte técnico.



Figura 7. Fases del contacto con clientes

Fuente: Elaboración propia a partir del Canvas de Modelo de Negocios.



Estas cinco fases abarcan todo el ciclo de relación con el cliente, desde que se toma conciencia del producto hasta la fidelización postventa, lo que permite a la empresa gestionar de manera efectiva la experiencia del cliente y asegurar su satisfacción a lo largo del tiempo.

Encontrar la combinación adecuada de canales para satisfacer a los clientes es crucial para el éxito de la estrategia y el cumplimiento de la propuesta de valor. Una organización puede elegir entre llegar a sus clientes a través de sus propios canales, a través de canales de otros (asociados) o mediante una combinación de ambos. Los canales propios pueden ser directos, como una fuerza de ventas interna o un sitio web, o pueden ser indirectos, como las tiendas minoristas que son propiedad de la organización o están operadas por ella. Los canales de socios son indirectos y pueden ser mayoristas, minoristas o sitios web. Los canales de los socios generan márgenes más bajos, pero permiten la expansión y beneficiarse de las fortalezas de los asociados. Los canales propios tienen márgenes más altos, pero su instalación y funcionamiento pueden resultar costosos.



Para completar esta sección, se pueden apoyar en las siguientes preguntas: ¿A través de qué puntos de contacto llegaré mis clientes? ¿Cuáles funcionan mejor según el segmento escogido y la propuesta de valor que tengo? ¿Cómo pueden integrarse en las rutinas de la empresa y del cliente?

<p>Socios clave</p> <p>¿Cuáles son nuestros socios clave? ¿Cuáles son nuestros proveedores clave? ¿Cuáles son nuestros socios de distribución o canales? ¿Cuáles son los socios clave de nuestros partners?</p> <p>Indicadores para actividades</p> <p>Capacidad de innovación Inflexión de tiempo de desarrollo Capacidad de innovación y colaboración</p>	<p>Actividades clave</p> <p>¿Cuáles actividades son las más importantes de valor? ¿Cuáles actividades son las más difíciles de imitar? ¿Cuáles actividades son las más difíciles de replicar? ¿Cuáles actividades son las más difíciles de imitar y replicar?</p> <p>Canales</p> <p>Presencia física Presencia digital Presencia mixta</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>¿Qué ofrece a nuestros clientes? ¿Qué beneficios de nuestros productos ofrecemos? ¿Qué características de nuestros productos ofrecemos? ¿Qué características de nuestros productos ofrecemos? ¿Qué características de nuestros productos ofrecemos?</p> <p>Canales</p> <p>¿Cómo llegamos a nuestros clientes? ¿Cómo llegamos a nuestros clientes?</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>¿Cómo se relaciona con el cliente? ¿Cómo se relaciona con el cliente?</p>	<p>Segmento de cliente</p> <p>¿A qué segmento de clientes nos dirigimos? ¿A qué segmento de clientes nos dirigimos?</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes de nuestros productos? ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestros productos? ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestros productos?</p> <p>Flujos de ingreso</p> <p>¿Cómo generamos ingresos? ¿Cómo generamos ingresos? ¿Cómo generamos ingresos? ¿Cómo generamos ingresos? ¿Cómo generamos ingresos?</p>				

Figura 8. Canales.

Fuente: InnovaKit, USS.



2.5. Actividades clave

En sexto lugar, están las “Actividades clave”, que se refieren a las acciones o cosas más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocios funcione y pueda cumplir con su propuesta de valor. Al igual que los “Recursos Clave”, las actividades se requieren para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los distintos mercados, mantener las relaciones con los clientes y obtener ingresos.

Estas actividades difieren según la industria, sector productivo y modelo de negocio. Por ejemplo, una empresa del sector agrícola puede incorporar actividades clave de los siguientes tipos:

✓ **Producción y operaciones:**

- **Producción:** Siembra, riego, manejo, cosecha y postcosecha.
- **Suministros y maquinaria:** Gestión de insumos y mantenimiento de maquinaria.
- **Control de calidad:** Cumplimiento de estándares sanitarios y de calidad.

✓ **Logística y distribución:**

- **Gestión de la cadena:** Embalaje, transporte, intermediarios y distribuidores.
- **Relaciones con los clientes y comercialización:** Venta directa en mercados locales, promoción y mantenimiento de relaciones comerciales.

✓ **Innovación y desarrollo:**

- **Innovación y desarrollo de productos:** Implementación de nuevas tecnologías, prácticas agrícolas sostenibles y desarrollo de productos con valor añadido.



2.7. Socios clave

En esta sección se describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione y las alianzas estratégicas que debe tener la empresa o proyecto con diversos actores.

Las empresas generan asociaciones por muchas razones, las que se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocios, creando alianzas para optimizar sus modelos de negocio, usar economías de escala, reducir riesgos o adquirir y complementar recursos, entre otros.

En general, se puede distinguir cuatro tipos diferentes de asociaciones de índole comercial:

- **Alianzas estratégicas entre no competidores:** Cooperación entre empresas de diferentes industrias para aprovechar recursos complementarios y generar valor mutuo.
- **Colaboración entre competidores:** Colaboran en áreas específicas para beneficiarse mutuamente, manteniendo su competencia en otros ámbitos.
- **Joint Ventures:** Acuerdo entre dos o más empresas para crear una entidad conjunta con el objetivo de explorar o desarrollar nuevos mercados o productos.
- **Relaciones comprador-proveedor:** Alianzas entre empresas y sus proveedores para garantizar una cadena de suministro estable.



En un análisis más amplio, que excede las relaciones puramente comerciales, pero que cuya consideración también influye en el éxito del negocio, se encuentran:

- ✓ Actores internos: Empleados, dueños y directivos.
- ✓ Actores externos: Proveedores, distribuidores, clientes, reguladores, competidores, inversores externos y comunidades.

<p>Socios clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Quiénes son socios de distribución de nuestros productos? ¿Quiénes son socios de distribución de nuestros servicios?</p> <p>Indicadores clave de rendimiento: ¿Quiénes son socios clave? ¿Qué impacto tienen en el negocio? ¿Qué rol tienen en el negocio y qué beneficios aportan?</p>	<p>Actividades clave</p> <p>¿Qué actividades clave realizan nuestros proveedores de apoyo? ¿Qué actividades clave realizan nuestros socios clave? ¿Qué actividades clave realizan nuestros socios de distribución? ¿Qué actividades clave realizan nuestros socios de apoyo?</p> <p>Recursos clave</p> <p>¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio? ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio? ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio?</p> <p>Tipos de recursos: Humano Material (maquinaria, equipos, etc.) Tecnológico Financiero</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>¿Qué valores entregamos en nuestros productos/servicios? ¿Qué es la propuesta de valor única de nuestra organización? ¿Qué recursos de producción o actividades clave utilizamos para crear el valor? ¿Qué actividades clave de apoyo nos ayudan a crear el valor? ¿Qué actividades clave de apoyo nos ayudan a crear el valor?</p> <p>Canales</p> <p>¿A través de qué canales podemos llegar a nuestros segmentos de clientes? ¿Cómo se relaciona el canal con el cliente? ¿Qué canales de distribución utilizamos? ¿Qué canales de distribución utilizamos? ¿Qué canales de distribución utilizamos? ¿Qué canales de distribución utilizamos?</p> <p>Modelo de canales: 1. ¿Cómo se relaciona el canal con el cliente? 2. ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio? 3. ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio? 4. ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio? 5. ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio?</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>¿Qué tipo de relación tenemos con el cliente? ¿Cómo se relaciona el canal con el cliente? ¿Qué canales de distribución utilizamos? ¿Qué canales de distribución utilizamos? ¿Qué canales de distribución utilizamos? ¿Qué canales de distribución utilizamos?</p> <p>Segmento de cliente</p> <p>¿Qué tipo de segmento de cliente tenemos? ¿Qué tipo de segmento de cliente tenemos? ¿Qué tipo de segmento de cliente tenemos? ¿Qué tipo de segmento de cliente tenemos?</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes de nuestra actividad de negocio? ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio? ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio?</p> <p>Costos operativos: ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio? ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio?</p> <p>Costos de distribución: ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio? ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio?</p> <p>Costos de apoyo: ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio? ¿Qué recursos clave nos ayudan a realizar el negocio?</p>		<p>Flujos de ingreso</p> <p>¿Qué tipo de flujo de ingreso tenemos? ¿Qué tipo de flujo de ingreso tenemos? ¿Qué tipo de flujo de ingreso tenemos? ¿Qué tipo de flujo de ingreso tenemos?</p> <p>Tipos de flujo de ingreso: Venta de productos/servicios Licencias Royalties Comisiones Subsidios Donaciones Otros</p>	

Figura 11. Socios clave.

Fuente: InnovaKit, USS.

Para completar esta sección, se pueden apoyar en las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros partners? ¿Cuáles son las actividades clave de nuestros socios?



2.8. Estructura de costos

La siguiente sección hace alusión a la estructura de costos del proyecto, en la que deben detallar los costos más relevantes para ejecutar el modelo de negocios. Este análisis debe considerar principalmente en los aspectos definidos en los “Recursos clave”, “Actividades clave” y “Socios clave”.

Algunos elementos comunes en la estructura de costos son:

- **Inversiones:** Infraestructura, maquinaria, equipos, tecnología, licencias, investigación y desarrollo, entre otros.
- **Costos fijos:** Gastos que no varían con el volumen de producción o ventas, como arriendos, salarios del personal de administración, seguros, mantenimiento y servicios básicos, entre otros.
- **Costos variables:** Gastos que fluctúan en función del nivel de producción o ventas, como el costo de materiales, insumos, comisiones por ventas, distribución, energía y personal de operación, entre otros.
- **Otros:** gastos derivados de alianzas estratégicas, gastos de financiamiento, gastos de marketing y ventas, etc.

Para completar esta sección, se pueden apoyar en las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los costos más relevantes para cumplir con nuestra propuesta de valor e implementar nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos y actividades clave son más costosos?



Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos únicos, por ejemplo, la venta de un automóvil.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos, por ejemplo, la suscripción a Netflix.

Existen diferentes formas de generar flujos de ingresos:

- ✔ **Venta de activos:** El flujo de ingresos más ampliamente comprendido se deriva de la venta de derechos de propiedad sobre un producto físico. Ejemplo: compra de un tractor.
- ✔ **Licencia:** Este flujo de ingresos se genera al otorgar a los clientes permiso para usar propiedad intelectual protegida a cambio de tarifas de licencia. Ejemplo: Uso de semillas mejoradas genéticamente.
- ✔ **Arriendo:** Este flujo de ingresos se genera mediante el uso de un servicio o producto de forma exclusiva por un cierto periodo de tiempo. Ejemplo: arriendo de maquinaria por día para ciertas labores del campo.
- ✔ **Suscripción:** Este flujo de ingresos se genera mediante la venta de acceso continuo a un servicio mediante un pago inicial y renovación periódica. Por ejemplo: El acceso a aplicaciones de monitoreo y gestión de cultivos a través de datos recolectados por sensores, drones y satélites.



3. Caso aplicado: Ecoterra (www.ecoterra.cl)

3.1. Antecedentes generales del caso

El año 2012, Pablo Albarrán, agrónomo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, inició un emprendimiento de huevos de gallinas libres que más que un negocio era una idea innovadora: producirlos con un sistema diferente al de las empresas tradicionales. Fuera de jaulas y en un sistema natural de libre pastoreo, donde las gallinas pudieran reproducir los comportamientos propios de su especie. Hoy esta producción está certificada como “*Free Range*”, lo indica que los animales han sido criados bajo ciertos estándares de bienestar animal como: acceso al aire libre, en un entorno más natural y menos confinado en comparación con los métodos industriales convencionales.

Luego, Ecoterra fue la primera empresa en el mundo productora de huevos bajo un modelo certificado de comercio justo (*Fair Trade*), trabajando con un sistema asociativo con pequeños productores de la comuna de Paine en la región Metropolitana de Santiago de Chile, en el que además de pagarles un mejor precio por sus huevos, los hizo partícipes del proyecto con acompañamiento y asesoría técnica (alianza productiva).

Bajo el mismo principio de sustentabilidad, bienestar animal y compromiso de comercio justo, Ecoterra hoy ofrece también leche en polvo y mantequilla de vacas libres a pastoreo, asociados con la Cooperativa Torrencial Lechero de Purranque, de la región de Los Lagos, cuyas prácticas además tienen huella de carbono negativa, es decir beneficiosa frente al cambio climático.



Mayonesa de huevos *free range*, veganesa con extracto de quillay, granos orgánicos como arroz y quínoa, y azúcar rubia orgánica, son otros productos saludables y éticos que hoy, 12 años más tarde desde su fundación, Ecoterra comercializa en las principales cadenas de supermercados del país (Líder, Jumbo, Tottus, Santa Isabel y Unimarc), en su tienda física en Vitacura (centro comercial Eve) y a través de su sitio web www.ecoterra.cl.

Su último lanzamiento es la Leche de Cabras Libres en polvo, de animales alimentados con pasto, sin hormonas ni antibióticos, bajo su modelo de comercio justo con pequeños productores nacionales.

Principales hitos:

- En su último Reporte de Sustentabilidad: informaron que recibieron la certificación de Sistema B, sello que los califica para integrar un circuito de empresas a nivel mundial que son agentes de cambio para la solución de problemas sociales y ambientales.
- Han aumentado en 100% el número de productores asociados y están comprometidos en un Sistema de Gestión Ambiental con la meta de reducir en 5% su huella de carbono.
- El sueño de Ecoterra de convertirse en una empresa rentable en armonía con sistemas productivos sustentables, bienestar animal, cuidado del medioambiente, desarrollo social y comunitario, se está cumpliendo y avanzando hacia nuevas metas.
- Además, han logrado una alta fidelización con sus clientes sumándolos a su cruzada de “cambiar el mundo a través de lo que comemos”.
- Planea ingresar al mercado colombiano y planean expandir su negocio en Estados Unidos, Canadá y México donde funciona con el modelo B2B (*Business to Business*, un tipo de negocio en el que vende productos o servicios a otras empresas en lugar de al



consumidor final) para ser proveedores de algunos de sus productos en polvo, como huevo, clara y leche.

- A nivel local, la empresa buscará establecer alianzas con otras compañías, que se sumarán a la línea de cadenas de hoteles de la cadena Accor (Pullman, Novotel, etc.) y Noi, y restaurantes connotados de Santiago como Osaka, Baco, La Cabrera, además de poder adquirirse en tiendas Fork.

Definiciones estratégicas:

- **Misión:** Colaboramos con la naturaleza para construir alimentos con propósito que sean parte de la solución y no del problema.
- **Visión:** Seremos la plataforma de alimentos con propósito más grande a nivel global.
- **Modelo:** somos una *agrifoodtech*² que conecta a *ecofarmers*, *ecolovers* y *ecopartners* creando un ciclo virtuoso de impacto sostenible.

3.2. Aplicación del Canvas de Modelo de Negocio

1. Segmentos de clientes:

- Consumidores ecológicos: Personas comprometidas con el medio ambiente y la sostenibilidad.
- Familias y hogares: Interesados en reducir el impacto ambiental en su vida diaria.
- Empresas y negocios: Que desean integrar productos sostenibles.
- Tiendas especializadas, restaurantes y distribuidores: Que buscan incluir productos sustentables en su oferta.

² Agrifoodtech es un término que combina agricultura y tecnología alimentaria, y se refiere a las innovaciones tecnológicas aplicadas a la producción, distribución, y consumo de alimentos a lo largo de toda la cadena de valor, desde el campo hasta la mesa.



2. Propuesta de valor:

- Alimentos producidos sosteniblemente que contribuyen a un estilo de vida más respetuoso con el medio ambiente y justo socialmente.
- Productos de alta calidad, con altos estándares de bienestar animal, empaques biodegradables y proceso amigables con el planeta.
- Compromiso corporativo con la reducción de las emisiones de carbono y la pérdida de desperdicios alimentarios.

3. Relación con los clientes:

- **Atención personalizada:** A través de sus canales digitales, ofrecen asesoría y soporte en la compra de productos adecuados a las necesidades del cliente.
- **Marketing de contenido y educación:** Publicaciones en redes sociales y blogs que educan a los consumidores sobre la sostenibilidad, beneficios de los productos ecológicos y el impacto ambiental positivo.
- **Programas de fidelización:** Ofertas y descuentos a clientes frecuentes o miembros de la comunidad que promuevan activamente el consumo responsable.

4. Canales:

- **Tienda *online*:** A través de su sitio web oficial, que permite una compra rápida y eficiente.
- **Redes sociales:** Facebook e Instagram, como plataformas para promocionar productos, interactuar con clientes y construir una comunidad consciente.



- **Distribuidores y tiendas físicas:** Asociaciones con tiendas ecológicas, restaurantes, hoteles y tiendas especializadas para vender productos en puntos físicos.
- **Ferias y eventos sostenibles:** Participación en ferias de consumo responsable y eventos ecológicos.
- **Comunicación directa:** A través de chat vía WhatsApp de empresas.

5. Actividades clave:

- **Gestión de la cadena de suministro:** Asegurar que los productos sean de calidad, cumplan con altos estándares de sostenibilidad y de productores locales.
- **Marketing y promoción:** Crear contenido en redes sociales y otros canales para atraer y educar a los clientes sobre productos sostenibles.
- **Desarrollo de productos:** Continuar ampliando el catálogo de productos ecológicos, en línea con las tendencias y demandas de los consumidores.
- **Atención al cliente y soporte postventa:** Asistencia constante a los clientes antes, durante y después de la compra.

6. Recursos clave:

- **Productos sostenibles:** Amplio catálogo de productos amigables con el medio ambiente, desde higiene personal hasta utensilios de cocina.
- **Tienda *online* y plataforma de ventas:** Un sitio web bien diseñado y funcional, optimizado para el comercio electrónico.
- **Proveedores de productos ecológicos:** Red confiable de proveedores comprometidos con la sostenibilidad y la calidad.



- **Marca y reputación:** La imagen de la empresa como un actor clave en el mercado de productos ecológicos y sostenibles.

7. Socios clave:

- **Proveedores locales de productos ecológicos:** Productores locales que producen alimentos de forma sostenible, biodegradables y algunos veganos.
- **Empresas de logística:** Servicios de entrega para asegurar que los productos lleguen a tiempo y de manera eficiente.
- **Influencers y líderes de opinión:** Colaboraciones con personas influyentes en el ámbito del consumo social y ambientalmente responsable para promocionar la marca.
- **Distribuidores y tiendas asociadas:** Empresas que ayudan a que los productos de Ecoterra lleguen a un mayor número de consumidores.

8. Estructura de costos:

- **Costos de adquisición de productos:** Compra de productos ecológicos a proveedores locales.
- **Costos de logística y distribución:** Gastos en la distribución de productos, envíos y almacenamiento.
- **Marketing y publicidad:** Inversión en campañas publicitarias y contenido educativo en redes sociales.
- **Mantenimiento del sitio web y tecnología:** Gastos relacionados con la plataforma de comercio electrónico y servicios tecnológicos asociados.
- **Sostenibilidad y certificaciones:** Costos asociados a la verificación y certificación de productos ecológicos y prácticas sostenibles.



9. Flujo de ingresos:

- **Venta de productos ecológicos:** Ingresos provenientes de la venta de alimentos.
- **Ventas al por mayor:** Ingresos generados por la venta de productos a tiendas y distribuidores especializados.
- **Suscripciones:** Ingresos recurrentes a través de suscripciones a productos o cajas mensuales con artículos ecológicos seleccionados.



Figura 13. El modelo Ecoterra.

Fuente: YouTube (2024).



Ecoterra (2024, mayo 9). El Modelo Ecoterra [Video]. YouTube.
<https://youtu.be/5dSHtyxKUvw?si=lchaJe7Sd3avglyX>



ecoterra
alimentos con propósito

¡CONVIÉRTETE EN UN ecoLOVER!
¡Ya eres parte de la comunidad Ecoterra!
Acá podrás enterarte de todas nuestras novedades, descuentos y más.

SUSCRIPCIÓN DE CLIENTES A NEWSLETTER VIA CORREO EMAIL

Usa el siguiente código al finalizar tu pedido y obtén un **30% de descuento.**

Bienvenida-30-QXF6X5XM

Términos y condiciones
Cupón válido solo para tu primera compra.

eco A2, eco LECHE

movistar 11:59 a. m. +56 9 6318 6075

Hoy

Los mensajes y las llamadas están cifrados de extremo a extremo. Nadie fuera de este chat, ni siquiera WhatsApp, puede leerlos ni escucharlos. Más información

CANAL DE ATENCIÓN POR WHATSAPP

Bueno

ecoterra
alimentos con propósito

PARA TU PRIMERA COMPRA
TE REGALAMOS UN 30% OFF

¡ENTERATE DE TODO!
Suscríbete a nuestro Newsletter y conoce todas nuestras novedades, descuentos y más!

DESCUENTOS EN SITIO WEB

ENVIAR →

No, gracias

¡SUSCRÍBETE!
Y ENTERATE DE DESCUENTOS EXCLUSIVOS

Figura 14. Ejemplos de relación y canales de contacto con clientes de Ecoterra.

Fuente: Ecoterra (2024)



4. Otros tipos de modelos de negocios modernos

- ✓ **Unbundling:** Implica descomponer una empresa o producto en sus partes individuales para ofrecer cada una de manera separada. En lugar de ofrecer todo un paquete, se permite a los clientes elegir y pagar solo por los componentes o servicios que realmente necesitan. Un ejemplo común son los productos de las compañías de telecomunicaciones donde venden Internet, telefonía y televisión por separado.
- ✓ **Long Tail:** Se basa en vender una gran cantidad de productos nicho con baja demanda, en lugar de concentrarse solo en unos pocos productos populares. Con este enfoque, las empresas pueden generar ingresos significativos al atender mercados pequeños, que en conjunto representan una porción importante del mercado. Este modelo es común en plataformas como Amazon o Netflix, donde el catálogo extenso incluye productos o contenidos menos populares, pero que atraen a diversos segmentos de clientes.
- ✓ **Freemium:** Una empresa ofrece una versión básica de su producto o servicio de forma gratuita, mientras que cobra por características adicionales, funciones avanzadas o un servicio *premium*. Es común en aplicaciones de *software* y plataformas digitales, donde los usuarios pueden optar por el servicio gratuito con funciones limitadas o pagar para desbloquear todas las características. Ejemplos conocidos son Spotify y LinkedIn.
- ✓ **Bait & Hook:** El modelo *bait & hook* (anzuelo y gancho) consiste en ofrecer un producto básico (el "anzuelo") a bajo costo o incluso de forma gratuita para atraer a los clientes, y luego venderles consumibles o servicios complementarios (el "gancho") a un precio mayor o recurrente. Un ejemplo típico es el de las impresoras, donde el dispositivo es relativamente económico, pero los cartuchos de tinta (el



gancho) tienen un costo considerable y deben reponerse con frecuencia.



Referencias Bibliográficas

- Christie, E. J., Jensen, D. D., Buckley, R. T., Menefee, D. A., Ziegler, K. K., Wood, K. L., & Crawford, R. H. (2012). *Prototyping strategies: Literature review and identification of critical variables*. 2012 ASEE Annual Conference & Exposition Proceedings, ASEE Conferences, 25.1091.1-25.1091.22. <https://doi.org/10.18260/1-2-21848>
- IDEO. (s.f.). *Determine what to prototype*. IDEO Design Kit. <https://www.designkit.org/methods/determine-what-to-prototype>
- Tarziján, J. (2023). *Fundamento de la estrategia empresarial: 6ta Edición*. Chile: Ediciones UC.
- Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración estratégica: Un enfoque integrado* (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Ecoterra. (2020, agosto 25). *Ecoterra: Una invitación a cambiar el mundo*. Ecoterra. <https://ecoterra.cl/blogs/noticias/ecoterra-una-invitation-a-cambiar-el-mundo>





ReBr  ta
INNOVANDO DESDE LO RURAL



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA