

Introducción al Análisis de Modelos de Negocio

Proyecto Final: Presentación del proyecto final: *"Vamos a crear una empresa ficticia con un aplicativo web real. Al final del semestre defenderán su modelo ante un jurado como si fueran a levantar inversión."*

Temática: Tipos de modelos, negocio vs producto.

Pregunta: ¿Cómo se gana la plata?"

- Pregunta : *"Usen su celular. Abran la última app que usaron (que no sea WhatsApp). ¿Cómo creen que esa empresa gana dinero?"*
- Un producto genial sin modelo de negocio es un hobby, no una empresa."

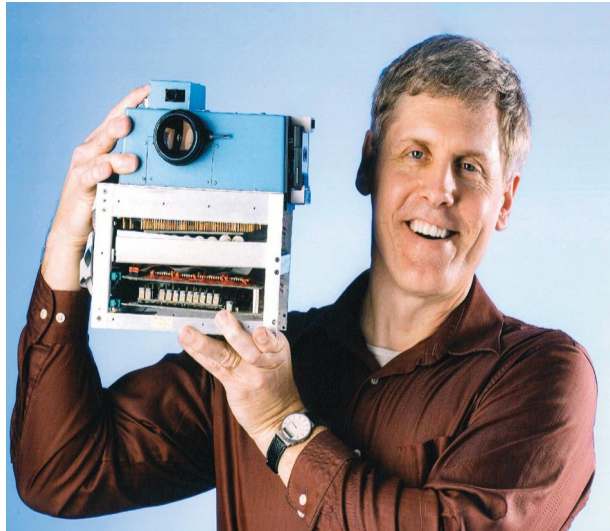
1. El Mito de la Tecnología

Pregunta : *"¿Quién cree que Blockbuster fracasó porque Netflix tenía mejor tecnología?"*

La realidad: Blockbuster tuvo la oportunidad de comprar Netflix por una fracción de su valor actual e incluso desarrolló su propia plataforma de streaming a tiempo. El problema principal no fue tecnológico, sino su **modelo de negocio**. Blockbuster dependía financieramente de cobrar multas por retrasos (castigando al cliente), mientras que Netflix cobraba una suscripción plana sin penalizaciones (premiando el consumo). Un modelo de negocio innovador siempre vence a un producto tradicional, por más robusto que sea.

Voy a buscar los mejores ejemplos históricos que sigan ese mismo patrón: empresa dominante con modelo tradicional que rechazó o sabotó la innovación por proteger su negocio actual. Aquí tienes cuatro casos históricos que siguen exactamente ese patrón: un gigante dominante con un modelo que castigaba o limitaba al cliente, una oportunidad de oro en sus manos, y un disruptor que construyó un modelo que premiaba el consumo.

Kodak — Inventó la cámara digital y la enterró viva



Modelo tradicional: "Razor and blades" "Cebo y Anzuleo". Vendían cámaras baratas, pero el negocio real era la película fotográfica y los químicos de revelado, ambos caros. Cada foto que tomabas tenía un costo marginal. El cliente era "castigado" por disparar: más fotos = más dinero.

Oportunidad perdida: En 1975, el ingeniero Steve Sasson inventó la primera cámara digital en los laboratorios de Kodak. La reacción de la dirección fue literalmente: *"es linda, pero no le cuentes a nadie"*. Temían que la "fotografía sin película" destruyera su negocio principal.

Disruptor: Sony, Canon, Nikon y eventualmente los smartphones. Modelo: fotos digitales con costo marginal cercano a cero. El usuario era premiado con libertad para tomar miles de fotos, compartirlas instantáneamente y nunca pagar por revelado.

Resultado: Kodak se declaró en bancarrota en 2012. Habían tenido la tecnología décadas antes que cualquier competidor, pero la mataron para proteger su modelo de ingresos por consumibles.

Nokia — El rey del hardware que no entendió el software



Modelo tradicional: Dominio absoluto basado en hardware robusto, teclado físico y venta unitaria de dispositivos. En 2007, Nokia controlaba el 80% del mercado de smartphones. Para ellos, el teléfono era un aparato de telecomunicaciones, no una computadora de bolsillo.

Oportunidad perdida: Nokia había lanzado el Communicator en 1996 y tenía la tecnología, la marca global y los recursos para liderar la era de los smartphones. Pero se aferraron a Symbian, subestimaron la pantalla táctil y no construyeron un ecosistema de aplicaciones. La dirección creía que el teclado físico era superior y que el iPhone era un "juguete" .

Disruptor: Apple con el iPhone (2007) y Google con Android. Modelo de ecosistema: plataforma abierta, App Store, actualizaciones de software y contenido ilimitado. Premiaban al usuario con utilidad creciente, no con un nuevo modelo de teléfono cada año.

Resultado: Vendieron su división móvil a Microsoft en 2013 por una fracción de su valor. El negocio que una vez definía la empresa desapareció porque priorizaron proteger su hardware sobre entender que la batalla se había mudado al software y las plataformas.

Borders — Le entregaron su futuro digital al enemigo

Modelo tradicional: Librerías físicas masivas, ingresos por venta unitaria en tienda. Inventarios costosos, espacio limitado, dependencia de que el cliente se desplazara hasta el mall.

Oportunidad perdida: En 2001, en lugar de construir su propia plataforma de e-commerce, Borders tomó una decisión que parecía pragmática: externalizaron todas

Introducción al Análisis de Modelos de Negocio

sus ventas online a Amazon . Le entregaron su relación con el cliente digital a su competidor más peligroso.

Disruptor: Amazon. Modelo: e-commerce sin fronteras, datos del cliente, recomendaciones algorítmicas, Kindle (2007) y eventualmente Prime. Premiaban al lector con acceso infinito, precios bajos y conveniencia, sin necesidad de salir de casa.

Resultado: Borders se declaró en bancarrota en 2011. Mientras tanto, Amazon había usado los años de datos y aprendizaje para perfeccionar su experiencia digital. La ironía final: Amazon abrió su primera librería física en 2016, justo el modelo que Borders no supo defender.

Sears — El Amazon que decidió no serlo

Modelo tradicional: Catálogo por correo masivo y tiendas departamentales físicas. Sears fue literalmente "el Amazon de su época": llevaba cualquier producto a cualquier rincón de Estados Unidos. Dependían de la venta unitaria y de la presencia física masiva.

Oportunidad perdida: En 1993, Sears cerró su icónico negocio de catálogos justo cuando nacía la World Wide Web. Un año después, en 1994, Jeff Bezos fundó Amazon. Sears tenía la logística, la marca, la base de clientes y la infraestructura de distribución para dominar el comercio electrónico, pero prefirió recortar costos y cerrar tiendas .

Disruptor: Amazon. Modelo: catálogo digital infinito, compra desde casa, envío rápido, suscripción Prime. Premiaban al cliente con conveniencia y selección ilimitada, sin castigarlo con viajes a un centro comercial.

Resultado: Sears se declaró en bancarrota en 2018. Amazon se convirtió en el retailer más valioso del mundo. Sears tenía el mapa, el barco y la tripulación, pero decidió no zarpar.

El patrón común

En todos estos casos, el problema no fue la tecnología. Kodak *inventó* la digital, Nokia *tenía* smartphones antes que Apple, Borders *sabía* que internet importaba, Sears *era* el rey del catálogo a domicilio. El problema fue que su modelo de negocio actual les pagaba demasiado bien por castigar o limitar al cliente (costos por foto, venta de hardware caro, inventarios físicos limitados, catálogos en papel). Adoptar la innovación significaba canibalizar sus propios ingresos. Como dijo la dirección de Kodak sobre la cámara digital: "*no le cuentes a nadie*". El miedo a destruir lo que funcionaba los destruyó a ellos primero.

Casos de éxito:

Netflix — Se canibalizó a sí misma antes de que nadie lo hiciera

Modelo tradicional: DVD por correo con suscripción mensual. Era el negocio que la fundó y la hizo crecer frente a Blockbuster. Clientes recibían discos en casa, los veían y los devolvían.

Momento de inflexión: En 2005, Reed Hastings ya predijo que el futuro del entretenimiento sería digital. En lugar de proteger su negocio de DVDs, Netflix comenzó a invertir en tecnología de streaming aunque eso significara destruir su propio modelo rentable.

Nuevo modelo: Streaming bajo demanda ("Watch Instantly" en 2007), sin inventario físico, sin esperas postales, con catálogo ilimitado y luego contenido original propio. El cliente pasó de "esperar un disco" a "ver lo que quiera, cuando quiera".

Resultado: Netflix pasó de ser un servicio de alquiler de DVDs a una plataforma global con más de 200 millones de suscriptores en 190 países. La empresa que pudo haber sido Blockbuster, eligió ser su propio verdugo para renacer.

Adobe — De vender software de una vez a "alquilar" creatividad

Modelo tradicional: Licencias perpetuas. Pagabas \$1,200+ por la Creative Suite una sola vez y la poseías para siempre. Las actualizaciones mayores llegaban cada 12-18 meses y costaban ~20% del precio original. Piratería masiva (más del 40% en algunos mercados) y clientes que saltaban versiones.

Momento de inflexión: Adobe se dio cuenta de que el modelo perpetuo generaba ingresos "irregulares" y que competidores más ágiles ofrecían alternativas flexibles. En 2011 lanzó Creative Cloud como opción; en 2013 anunció que sería el único modelo disponible.

Nuevo modelo: Suscripción mensual/anual con acceso continuo a todas las herramientas, actualizaciones automáticas, almacenamiento en la nube, activos de stock integrados y, más recientemente, IA generativa (Firefly). El cliente pasó de "comprar una vez" a "tener siempre lo último por una fracción del costo inicial".

Resultado: Los márgenes operativos de Adobe pasaron del ~20% en 2013 a más del 35% para 2023. La recurrencia predecible le permitió invertir en integración vertical (Frame.io, Adobe Stock, Firefly) y crear un ecosistema difícil de abandonar.

Microsoft — De vender cajas de software a "alquilar" la nube

Modelo tradicional: Licencias perpetuas de Windows y Office. Vendías una vez, cobrabas una vez. El cliente compraba la caja, instalaba y usaba hasta que salía la próxima versión. Ingresos predecibles pero estáticos. Por esto Microsoft lanzaba una versión de Windows cada 3 años en promedio.

Momento de inflexión: Con la llegada de Satya Nadella como CEO, Microsoft pivotó radicalmente hacia la computación en la nube y los servicios. Reconoció que el futuro no era vender software, sino vender capacidad y productividad continua. Esto a diferencia del CEO anterior Steve Ballmer que rechazaba abiertamente a Linux (2000 – 2014).

Nuevo modelo: Azure (infraestructura en la nube) y Microsoft 365 (suscripción de productividad). El cliente paga por acceso continuo, almacenamiento ilimitado, colaboración en tiempo real y actualizaciones constantes. Pasó de "poseer una licencia" a "tener una plataforma viva".

Resultado: Microsoft dejó de ser una empresa de software de escritorio para convertirse en uno de los tres gigantes del cloud computing, compitiendo directamente con AWS y Google Cloud. La suscripción transformó su relación con el cliente de transaccional a relacional

IBM — De vender computadoras a vender soluciones

Modelo tradicional: Hardware dominante, especialmente mainframes. IBM era sinónimo de "máquinas grandes". Durante décadas, su negocio era fabricar y vender computadoras físicas a corporaciones.

Momento de inflexión: A finales de los 90, los márgenes del hardware comenzaron a caer. Lou Gerstner (CEO en 1993) tomó la decisión de no vender la empresa por partes, sino de transformarla en una compañía de servicios y consultoría (Transformación de negocios, consultoría tecnológica, modernización de aplicaciones, migración a la nube híbrida, implementación de IA.). Luego, bajo Ginni Rometty, apostó por cloud e IA.

Nuevo modelo: Servicios de consultoría, cloud híbrido (especialmente tras la adquisición de Red Hat por \$34 mil millones en 2019) e inteligencia artificial (Watson). IBM pasó de "te vendo una máquina" a "te ayudo a transformar tu negocio con tecnología".

Resultado: A principios de los 2000, los servicios ya representaban más de la mitad de los ingresos. Más de un siglo después de su fundación, IBM sigue siendo relevante porque cambió *lo que vendía* antes de que el mercado se lo exigiera.

Domino's Pizza — De pizzería a empresa de tecnología que vende pizza

Modelo tradicional: Cadena de pizzas tradicional con pedidos por teléfono y entrega física. A principios de los 2000, Domino's tenía mala reputación por calidad y servicio, además competía en un mercado saturado de cadenas similares.

Momento de inflexión: En lugar de solo "mejorar la pizza", Domino's apostó por convertirse en una empresa tecnológica. Reconoció que la experiencia del cliente no era solo el producto, sino todo el proceso de pedido, personalización y entrega.

Nuevo modelo: App móvil (2011), rastreo GPS en tiempo real de la pizza, pedidos por voz (Alexa, Google), inteligencia artificial para optimizar rutas, y una plataforma digital-first ("AnyWare") que permite pedir desde cualquier dispositivo. El cliente pasó de "llamar por teléfono y esperar" a "seguir tu pizza en tiempo real desde el horno hasta tu puerta".

Resultado: Más del 70% de las ventas de Domino's provienen de canales digitales. Su acción pasó de ~\$3 en 2008 a más de \$400 en la década siguiente. Domino's dejó de ser una pizzería para convertirse en una plataforma de conveniencia alimentaria.

El patrón común de quienes sobreviven

En los cinco casos, la decisión clave no fue tecnológica, sino de **voluntad de canibalización**. Netflix destruyó su negocio de DVDs. Adobe eliminó sus licencias perpetuas. Microsoft relegó Windows a segundo plano. IBM vendió sus divisiones de hardware. Domino's dejó de pensar como una pizzería.

El mensaje es claro: ***el modelo de negocio que te hizo grande es el mismo que te matará si te aferras a él***. Los que sobreviven no son los que tienen mejor tecnología, sino los que tienen el coraje de destruir su propio modelo antes de que un competidor lo haga por ellos.

2. Conceptos Fundamentales: Producto vs. Negocio

Es vital entender que un software o una plataforma digital perfectos no garantizan una empresa exitosa o sostenible.

¿Qué es un modelo de negocio?

- **Definición (Osterwalder):** *"La razón por la cual una empresa crea, entrega y captura valor."*
- **Crea valor:** No es "hacer algo bonito". Es resolver un problema doloroso para alguien específico.

Ejemplo : Uber no creó el auto. Creó valor al eliminar la incertidumbre de '¿cuándo llega el taxi?' Eso es valor: reducir ansiedad, no solo transportar.

Pregunta: ¿Qué problema doloroso resuelve Instagram? ¿Y TikTok? ¿Es el mismo problema?

El dolor que resuelve Instagram: La ansiedad de estatus y la desconexión social
Instagram nació para curar la necesidad humana de **pertenencia, validación y registro de identidad**.

- **El problema doloroso:** El miedo a ser invisible, el olvido de los momentos importantes y la desconexión de nuestro círculo social.
- **El valor creado:** Ofrece un "aparador digital" de tu vida. Alivia la ansiedad de estatus permitiéndote curar una versión idealizada de ti mismo para conectar con amigos y marcas. Su valor es **social e identitario**.

El dolor que resuelve TikTok: El aburrimiento crónico y la fatiga mental

TikTok no es una red social tradicional; es una plataforma de entretenimiento impulsada por el interés, no por los amigos.

- **El problema doloroso:** El aburrimiento inmediato, la apatía y el costo cognitivo de buscar qué ver cuando estás cansado.
- **El valor creado:** Eliminó la fricción de la elección. Su algoritmo lee tus estímulos subconscientes para darte micro-dosis de dopamina instantánea sin que tengas que buscar nada. Su valor es **evasión y estimulación cognitiva inmediata**.

En resumen

- **Instagram** te conecta con personas; resuelve el dolor de la **soledad social**.
- **TikTok** te conecta con contenido; resuelve el dolor de la **monotonía**.

- **Entrega valor:** Es el canal + la experiencia. No basta con tener la solución; el usuario debe recibirla sin fricción. Ejemplo: Netflix podría vender DVDs por correo todavía (y lo hizo). Pero entregó valor de verdad cuando puso el botón 'Reproducir' en tu celular a las 2 a.m. sin que tuvieras que levantarte del sofá.

Pregunta: Porque la IA y la Automatización crecieron rápidamente en los últimos años?

- **Conexión con ingeniería:** Aquí entran UX, arquitectura de software, latencia, disponibilidad. Un ingeniero que entiende esto no solo codea; diseña la entrega.
- **Captura valor:** Es el cierre del circuito económico. Muchos emprendedores fallan aquí: dan valor gratis para siempre. Ejemplo: Google te da valor gratis (búsquedas perfectas) pero te captura valor vendiendo tu atención a los anunciantes. Tú no pagas con dinero, pagas con datos y tiempo de pantalla. Eso sigue siendo 'capturar valor'.

Pregunta: Como captura valor Whatsapp?

WhatsApp divide su captura de valor en tres vías principales:

1. WhatsApp Business API (Grandes empresas)

Es la mayor fuente de ingresos de la plataforma. WhatsApp cobra a las medianas y grandes empresas por cada conversación iniciada con sus clientes.

- **Modelo de cobro:** El precio varía según el país y quién inicia la charla (si el usuario hace una pregunta o si la empresa envía una notificación masiva).
- **El valor para la empresa:** Automatizar soporte técnico, enviar alertas de vuelos o confirmar compras con tasas de apertura superiores al 90% (mucho más altas que el correo electrónico).

2. WhatsApp Business App (Microempresas)

Para los pequeños comercios, la aplicación es gratuita, pero WhatsApp captura valor cobrando por funciones premium dentro de ella.

- **Herramientas de pago:** Las empresas pagan por crear anuncios que dirigen de Facebook/Instagram hacia WhatsApp, por enlazar múltiples dispositivos a una sola cuenta o por crear enlaces personalizados de atención.

3. WhatsApp Pay y Comercio de Extremo a Extremo (End-to-End)

En mercados clave como India y Brasil, WhatsApp ya funciona como una billetera

Introducción al Análisis de Modelos de Negocio

digital y plataforma de compras completa.

- **Comisiones por transacción:** Los usuarios transfieren dinero o compran productos (como un boleto de autobús o la cena) directamente dentro del chat. WhatsApp cobra una comisión por procesamiento de pago a los comercios, compitiendo directamente con las pasarelas de pago tradicionales.

Modelo de Negocio de Instagram (propiedad de Meta)

Opera bajo un modelo de plataforma gratuito para el usuario fondeado mediante la venta de espacios publicitarios altamente segmentados.

- **Anuncios nativos:** Espacios en el feed, historias, reels y anuncios en la sección de exploración.
- **Social Commerce:** Funciones de tienda integrada que permiten comprar productos directamente sin salir de la aplicación.
- **Segmentación avanzada:** Aprovecha toda la infraestructura de datos de Meta para orientar los anuncios por intereses, comportamientos y ubicación geográfica.

Modelo de Negocio de TikTok (propiedad de ByteDance): utiliza un esquema similar enfocado en el entretenimiento masivo y la viralidad algorítmica, monetizando la intensa retención de sus usuarios.

- **Publicidad In-Feed y Spark Ads:** Videos patrocinados que se mezclan con el contenido orgánico de los usuarios.
- **TikTok Shop:** Su plataforma de comercio electrónico integrada que permite transacciones directas y comisiones por venta.
- **Economía virtual:** Compra de monedas digitales dentro de la app para enviar regalos virtuales a los creadores durante las transmisiones en vivo (de donde la plataforma retiene un porcentaje).

Si creas valor pero no capturas valor, tienes un hobby. Si capturas valor pero no creas valor, tienes una estafa.

Análisis de la frase:

"Crear valor pero no capturarlo" = Hobby

El valor existe, es real, pero fluye en una sola dirección: del creador hacia afuera, sin

Introducción al Análisis de Modelos de Negocio

retorno económico. Eso no es malo —es noble— pero no es un negocio. Es un hobby financiado por otra parte.

Ejemplos concretos:

- El músico que toca espectacular en el metro y solo recibe aplausos.
- El desarrollador que construye una herramienta útil, la publica gratis y nunca monetiza.
- Wikipedia: crea inmenso valor para la humanidad, pero como organización sin fines de lucro, no captura ese valor como ingreso recurrente.

El riesgo aquí es la insostenibilidad. Puedes crear el producto más útil del mundo, pero si no capturas valor, eventualmente te quedas sin recursos para seguir creándolo.

"Capturar valor pero no crearlo" = Estafa

Aquí el dinero fluye hacia ti, pero no hay beneficio real entregado al otro lado. La transacción es parasitaria: tú ganas porque alguien más pierde.

Ejemplos concretos:

- Un esquema Ponzi: capturas dinero de nuevos inversores para pagar a los antiguos, sin crear riqueza real.
- Vender un "curso de emprendimiento" cuando tu único emprendimiento exitoso ha sido... vender ese curso.
- Blockbuster cobrando multas por retraso: capturaban valor (dinero) castigando al cliente, en lugar de crear valor (conveniencia, acceso ilimitado).

La estafa puede durar un tiempo, pero siempre colapsa porque el cliente eventualmente descubre que no recibió nada a cambio.

La intersección: Negocio real

El negocio sostenible vive en el cruce: creas valor genuino para otros y capturas una porción justa de ese valor. Ambas partes salen ganando.

Ejemplos concretos:

- Netflix: crea valor (entretenimiento ilimitado, sin castigos) y lo captura (suscripción mensual). El cliente paga feliz porque recibe más de lo que le cuesta.
- Un dentista: crea valor (salud, alivio del dolor) y lo captura (honorarios). Nadie

Introducción al Análisis de Modelos de Negocio

llama "estafa" a un dentista que hace bien su trabajo.

- Adobe Creative Cloud: pasó de vender licencias perpetuas a ofrecer acceso continuo a herramientas profesionales. El diseñador crea mejor (valor creado) y Adobe cobra mensualmente (valor capturado).
- ¿Que otros ejemplos conocen?

El Circuito del Valor (Osterwalder) - Resumen

Pilar del Valor	¿Qué significa en esencia?	El "Dolor" o Problema que resuelve	Ejemplos Concretos	Conexión Estratégica / Técnica
Crear Valor	No es "hacer algo bonito". Es resolver un problema doloroso, real y urgente para un público específico.	Ansiedad, miedo, ineficiencia o aburrimiento.	• Uber: Elimina la incertidumbre de esperar un taxi. • Instagram: Ansiedad de estatus y desconexión. • TikTok: Aburrimiento crónico y monotonía.	Validación de mercado: Si nadie tiene el dolor que intentas curar, el producto nace muerto (tienes un "hobby").
Entregar Valor	El canal + la experiencia. Llevar la solución al usuario de forma inmediata y con fricción cero .	Espera, complejidad, esfuerzo cognitivo o barreras físicas.	• Netflix: El botón "Reproducir" a las 2 a.m. desde el sofá. • IA y Automatización: Respuestas en segundos con lenguaje natural (sin programar).	Ingeniería y UX: Aquí entran la arquitectura de software, latencia, disponibilidad y diseño de interfaz.
Capturar Valor	El cierre del circuito económico. Cómo la empresa cobra y genera ingresos sustentables por el valor dado.	Insostenibilidad financiera (para el creador del negocio).	• Google: Vende tu atención a anunciantes. • WhatsApp: Cobra a empresas por la API comercial. • TikTok: Spark Ads, TikTok Shop y regalos en vivo.	Monetización justa: Si cobras sin dar nada, es estafa. Si das todo gratis para siempre, es un hobby insostenible.

Revisemos este ejemplo:

Spotify

CREAR VALOR

- *Escucha cualquier canción del mundo sin piratería*
- *Problema: La música estaba dispersa o era ilegal*

ENTREGAR VALOR

- *App gratuita, playlists automáticas, sin anuncios si pagas, funciona offline"*
- *Canal: App móvil + Web + Integración con autos*

CAPTURAR VALOR

- *Freemium: gratis con anuncios / \$X.99 sin anuncios*
- *El usuario paga con dinero O con atención*

Preguntas:

- ¿Qué pasa si Spotify solo hiciera las dos primeras y nunca cobrara ni pusiera anuncios? ¿Cuánto tiempo sobrevive?
 - Piensen en su proyecto. No me digan todavía qué van a programar. Díganme: ¿a quién le van a quitar un dolor de cabeza? ¿Cómo se lo van a llevar? Y ¿qué van a recibir a cambio?
1. **El mito del "gran producto":** Un buen producto no garantiza una empresa sostenible. Ejemplo: Vine vs. TikTok (producto similar, modelo de negocio distinto = destino distinto).
 2. Negocio vs. Producto vs. Servicio:
 - **Producto / Servicio:** *El qué* (la app, la función, la experiencia).
 - **Modelo de negocio:** *El cómo* (cómo se entrega, a quién, cómo se cobra, cómo se escala).

Introducción al Análisis de Modelos de Negocio

Característica	El Producto (La Solución)	El Modelo de Negocio
Definición	Lo que el cliente usa (ej. una app, un sistema web, un dispositivo).	Cómo la organización crea, entrega y captura valor (dinero).
Enfoque	Características, usabilidad, diseño, código, tecnología.	Estructura de costos, fuentes de ingresos, canales, alianzas.
Riesgo Principal	Que no funcione correctamente (Riesgo técnico).	Que nadie quiera pagar por él o sea muy caro de mantener (Riesgo de mercado).

Aclaración de algunos conceptos

- **Estructura de costos:** Se refiere a todos los gastos financieros en los que debe incurrir una empresa para operar su modelo de negocio. Incluye lo que cuesta crear la propuesta de valor, mantener los canales, adquirir clientes y generar ingresos.

Generalmente se divide en costos fijos (gastos recurrentes que no dependen del volumen de ventas, como nóminas, alquileres o mantenimiento de servidores) y costos variables (gastos que aumentan o disminuyen proporcionalmente con las ventas, como comisiones de pasarelas de pago, consumo cloud o costos de envío).

- **Fuentes de ingresos:** Es el mecanismo mediante el cual la empresa captura valor; es decir, cómo genera dinero a partir de sus clientes. Un negocio puede tener una o varias fuentes simultáneas. Algunas de las más comunes incluyen la venta directa de un producto (pago único), tarifas de suscripción (pagos recurrentes, como un software o membresía), cobro por uso (pagar solo por los datos o servicios consumidos), comisiones por intermediación, o venta de espacios publicitarios.
- **Canales:** Son los medios y puntos de contacto a través de los cuales la empresa se comunica con sus segmentos de clientes para entregarles la propuesta de valor. Los canales abarcan todo el viaje del usuario: cómo el cliente descubre que la empresa existe (redes sociales, posicionamiento SEO, SEM, publicidad), cómo evalúa y compra el producto (tienda online, equipo de ventas directas), cómo lo recibe (descarga digital, entrega física) y cómo se le brinda soporte técnico o postventa.

Introducción al Análisis de Modelos de Negocio

- **Alianzas (o Asociaciones Clave):** Es la red de proveedores y socios externos que hacen que el modelo de negocio funcione, permitiendo a la empresa optimizar recursos, reducir riesgos o adquirir capacidades que no tiene internamente. Ninguna empresa hace todo por sí sola. Las alianzas pueden ser colaboraciones estratégicas entre no competidores, alianzas con proveedores de infraestructura (como plataformas en la nube o servicios de hosting), o acuerdos con pasarelas de pago y empresas de logística.

Tipos de Modelos de Negocio en la Era Digital

- **Suscripción:** Cobro recurrente por acceso continuo (Netflix, Spotify Premium).
- **Freemium:** Servicio básico gratuito, funcionalidades avanzadas de pago (Zoom, Duolingo, Canva).
- **Plataforma Multilateral / Marketplace:** Conecta dos o más grupos de usuarios y cobra comisiones por transacción (Uber, Airbnb, MercadoLibre).
- **SaaS (Software as a Service):** Software alojado en la nube que se licencia por uso o suscripción (Slack, AWS).
- **Cebo y Anzuelo (Bait and Hook):** Producto inicial económico o a pérdida, consumibles recurrentes costosos (Impresoras/Cartuchos, Nespresso, Consolas de Videojuegos).

Conclusión

En la creación de sistemas informáticos, de nada sirve diseñar un software impecable si el costo de adquirir clientes es mayor al valor que retornan, o si la estructura no tiene vías de escalamiento. Se anuncia que en la próxima sesión (Unidad 2) se comenzarán a utilizar herramientas visuales como el Business Model Canvas y Lean Canvas para estructurar y validar hipótesis sin gastar una sola línea de código.

Ejercicios en Clase

Parte 1: Diagnóstico Rápido — "¿Cómo se gana la plata?"

Instrucciones

1. Cada estudiante abre en su celular **la última app que usó** (que no sea WhatsApp ni Instagram).
2. En grupo, eligen **3 apps distintas** entre todos.
3. Para cada app, deben responder en una tabla rápida (5 min por app):

Pregunta	App 1	App 2	App 3
¿Qué problema doloroso resuelve? (Crear valor)			
¿Cómo llega la solución al usuario? (Entregar valor: canal, UX, inmediatez)			
¿Cómo gana dinero? (Capturar valor)			
¿El usuario paga con dinero, datos o atención?			
¿Este modelo castiga o premia al usuario?			

Puesta en común (5 min)

El docente pide a 2–3 grupos que compartan un caso sorprendente. Se refuerza la idea del PDF: *"Un producto genial sin modelo de negocio es un hobby, no una empresa"*.

Parte 2: El Caso Kodak/Nokia — "La trampa del modelo actual"

Basado en los casos de fracaso del PDF: Kodak, Nokia, Borders, Sears.

Introducción al Análisis de Modelos de Negocio

Escenario *DataVault* :

Tu grupo trabaja en una empresa de software llamada *DataVault*, líder en venta de licencias perpetuas de software de respaldo local (backup en disco duro físico). Llevan 15 años dominando el mercado. Sus ingresos dependen de:

- (1) venta unitaria del software (\$500/licencia) y (2) contratos anuales de soporte técnico.
- Un ingeniero de tu equipo ha desarrollado internamente una solución de backup 100% en la nube, con suscripción mensual, acceso desde cualquier dispositivo y precio 10x menor para el usuario.

Si la lanzan, canibalizarán sus ventas de licencias perpetuas, que representan el 70% de los ingresos.

Actividad grupal

Cada grupo debe tomar una decisión estratégica y justificarla usando los conceptos del PDF.

Deben responder:

1. **¿Qué haría Kodak en 1975?** ¿Qué hizo en realidad? ¿Cuál fue el resultado?
2. **¿Qué haría Netflix en 2007?** ¿Por qué Reed Hastings decidió canibalizar sus DVDs?
3. **¿Qué hará *DataVault*?** Presenten dos escenarios:
 1. **Escenario A (Proteger el modelo actual):** Argumenten por qué no lanzar la nube todavía.
 2. **Escenario B (Canibalización):** Argumenten por qué destruir su propio modelo antes que un competidor lo haga.
4. **Para el Escenario B, rediseñen la propuesta de valor:** ¿Cómo pasan de castigar al cliente (pago único alto + hardware obsoleto) a premiarlo (acceso continuo, conveniencia, escalabilidad)?

Debate en plenaria

El modelo de negocio que te hizo grande es el mismo que te matará si te aferras a él.

Parte 3: Business Model Canvas Express — "Del dolor a la monetización"

Instrucciones

Cada grupo debe diseñar el modelo de negocio para un **aplicativo web real** que desarrollarán como proyecto del semestre. Pero con una regla estricta:

"No me digan todavía qué van a programar. Díganme: ¿a quién le van a quitar un dolor de cabeza? ¿Cómo se lo van a llevar? Y ¿qué van a recibir a cambio?"

Plantilla de trabajo

Bloque	Pregunta guía	Respuesta del grupo
1. Crear Valor	¿Qué dolor doloroso, real y urgente resolvemos? ¿Ansiedad? ¿Ineficiencia? ¿Aburrimiento?	
2. Segmento de Clientes	¿Quién siente ese dolor? ¿Lo siente lo suficiente como para pagar o cambiar su comportamiento?	
3. Entregar Valor	¿Cuál es el canal principal? ¿Cómo garantizamos fricción cero? (App web, móvil, API, integración con...)	
4. Tipo de Modelo	¿Cuál de estos 5 usamos? • Suscripción • Freemium • Plataforma/Marketplace • SaaS • Cebo y Anzuelo	
5. Capturar Valor	¿Cómo cerramos el circuito económico? ¿Quién paga, cuándo y por qué? ¿Hay una segunda fuente de ingresos?	
6. Estructura de Costos	¿Cuáles son nuestros costos fijos (servidores, nómina) y variables (comisiones, cloud usage)?	

Introducción al Análisis de Modelos de Negocio

Bloque	Pregunta guía	Respuesta del grupo
7. Riesgo de "Hobby" vs "Estafa"	¿Estamos creando valor sin capturarlo (hobby insostenible)? ¿O capturando sin crear (estafa/parásito)?	

Pitch

Cada grupo presenta su modelo. Los demás grupos evalúan con una pregunta de rigor: *"¿Y si un gigante como Google o Amazon decide hacer lo mismo gratis? ¿Su modelo de negocio sobrevive?"*

Parte 4: La prueba del sofá a las 2 a.m.

Inspirado en el ejemplo de Netflix.

Pregunta

Imagina que tu app ya está terminada y es técnicamente perfecta. Es sábado a las 2 a.m. Un usuario potencial está en su sofá. ¿Por qué elegiría TU app en ese momento de fatiga mental y no la de tu competidor? ¿Qué parte de tu MODELO DE NEGOCIO (no tu código) le quita la fricción de decidir?