

# **LAS 55 CARTAS DEL “BUSINESS MODEL NAVIGATOR”**

De la Varga Salto, José María  
Galindo Reyes, Fuensanta  
Nadales Rodríguez, Daniel  
Nadales Rodríguez, Enrique

## **METODOLOGÍA BUSINESS MODEL NAVIGATOR:**

### **En qué consiste:**

La metodología Business Model Navigator desarrollada por investigadores de la Universidad de St. Gallen (Suiza) (Gassmann, *et al.*, 2013, 2014a, 2014b), tras haber analizado 250 modelos de negocio de éxito en distintas industrias (Gillette, Ikea, Levi's, Netflix...) en los últimos 25 años, identificaron como resultado 55 patrones que, combinados, pueden servir como base para nuevos modelos de negocio.

### **Las 55 cartas del Business Model Navigator:**

Los investigadores de esta metodología, a partir de los patrones identificados, elaboraron 55 cartas con esta información: nombre del patrón, definición, variables del modelo consideradas (who, what, how, value) y, lo más interesante, ejemplos de compañías que usan estos patrones en sus modelos de negocio.

El presente documento presenta, a partir del trabajo realizado por los profesores implicados en el Proyecto de Innovación Educativa 19-226 de la Universidad de Málaga, una adaptación de estas 55 cartas, utilizadas con el alumnado para la aplicación de la metodología propuesta en el proyecto.

### **Bibliografía:**

BMI.Lab (2019): Business Model Navigator. Consultado en octubre de 2019 en: <https://businessmodelnavigator.com/explore>

Gassman, O., Frankenberger, K. y Csik, M. (2013). El navegador de modelos de negocio de St. Gallen. Working Paper. University St. Gallen.

Gassman, O., Frankenberger, K. y Csik, M. (2014a). *El navegador de modelos de negocio: 55 modelos que revolucionarán tu negocio*. Pearson, Reino Unido.

Gassman, O., Frankenberger, K. y Csik, M. (2014b). Revolucionando el modelo de negocio. En: *Gestión de la interfaz difusa de la innovación* (pp. 89-97). Springer, Cham.

1

## ADD-ON

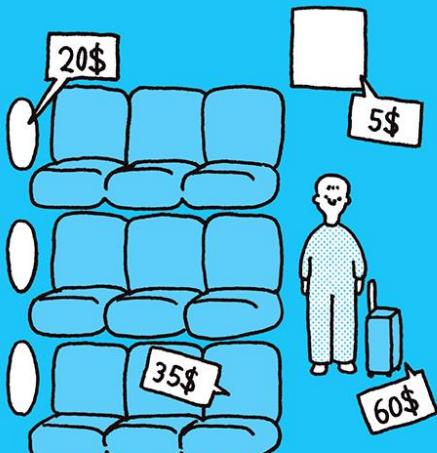
¿A qué afecta?

Who

**What**

Value

How



La oferta principal tiene un precio competitivo, pero hay numerosos extras que impulsan el precio final. Al final, el cliente paga más de lo que inicialmente asumió. Los clientes se benefician de una oferta variable, que pueden adaptar a sus necesidades específicas.

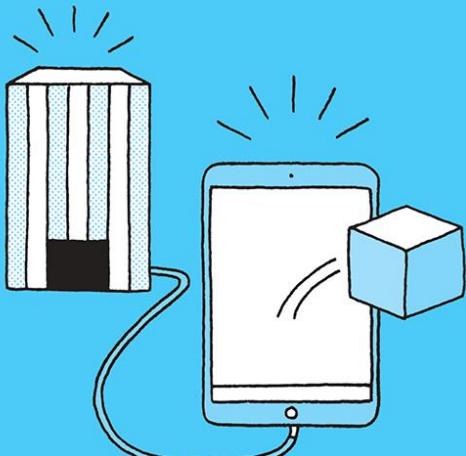


**RYANAIR**



# 2

## AFFILIATION



El enfoque radica en ayudar a otros a vender productos con éxito y beneficiarse directamente de las transacciones exitosas. Los afiliados generalmente se benefician de algún tipo de compensación de pago por venta o de pago por exhibición. La compañía, por otro lado, puede obtener acceso a una base de clientes potenciales más diversa sin esfuerzos adicionales de ventas o marketing.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



Dropbox



Spotify®

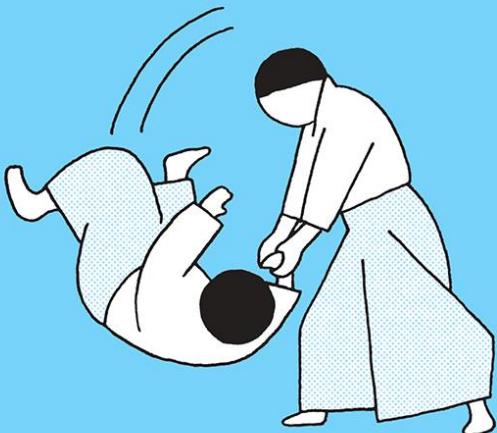


DOLLAR SHAVE CLUB



# 3

## AIKIDO



¿A qué afecta?

**Who**

**What**

**Value**

**How**

Como modelo comercial, Aikido permite que una empresa ofrezca algo diametralmente opuesto a la imagen y la mentalidad de la competencia. Esta nueva propuesta de valor atrae a los clientes que prefieren ideas o conceptos opuestos a la corriente principal.



CIRQUE DU SOLEIL



# 4

## AUCTION

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



Subastar significa vender un producto o servicio al mejor postor. El precio final se alcanza cuando finaliza el tiempo de la subasta o cuando no se reciben ofertas más altas. Esto permite que la empresa venda al precio más alto aceptable para el cliente. El cliente se beneficia de la oportunidad de influir en el precio de un producto.



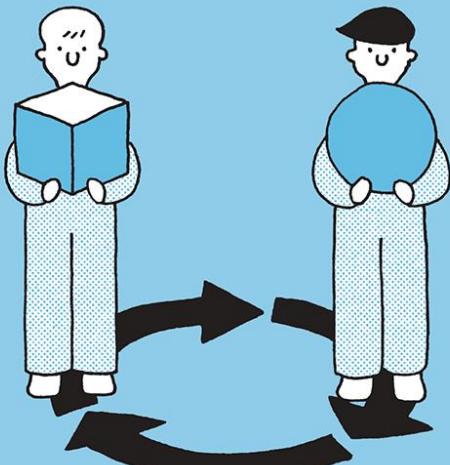
Trasteros<sup>plus</sup>  
Self Storage



WineBid®

5

## BARTER



El trueque es un método de intercambio en el que las mercancías se entregan a los clientes sin la transacción del dinero real. A cambio, proporcionan algo de valor a la organización patrocinadora. El intercambio no tiene que mostrar ninguna conexión directa y cada parte lo valora de manera diferente.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



compensa  
*we are barter*

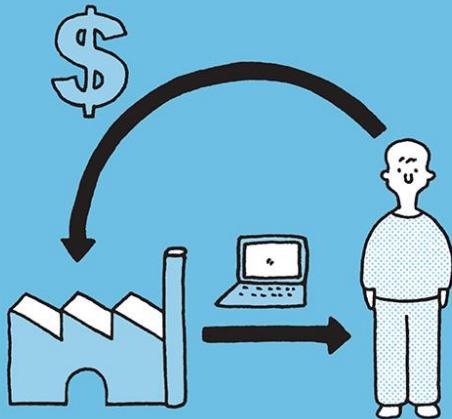


PAY WITH A  
**TWEET**



Lufthansa

## CASH MACHINE



En el concepto de cash machine, el cliente paga por adelantado los productos que se venden al cliente antes de que la empresa pueda cubrir los gastos asociados. Esto se traduce en un aumento de la liquidez que puede utilizarse para amortizar la deuda o para financiar inversiones en otras áreas.

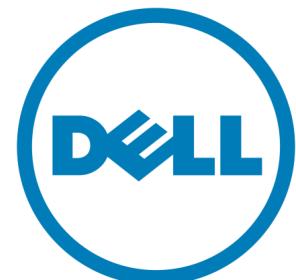
¿A qué afecta?

Who

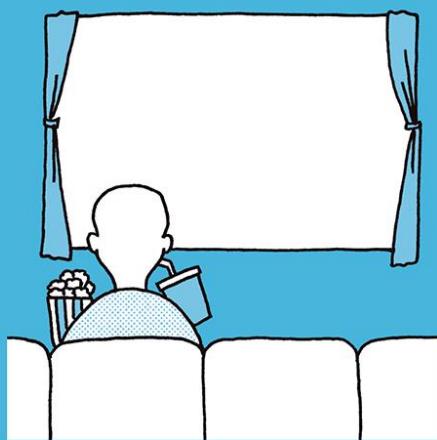
What

Value

How



## CROSS SELLING



Los productos o servicios de una industria se agregan a las ofertas, aprovechando las habilidades y los recursos clave existentes. Especialmente en el comercio minorista, las empresas pueden proporcionar fácilmente productos y ofertas adicionales que no están vinculados a la industria principal en la que se centraban con anterioridad. Por tanto, los recursos adicionales pueden ser generados con relativamente pocos cambios en la infraestructura y con los activos existentes, puesto que se satisfacen más necesidades de los clientes potenciales.

¿A qué afecta?

**Who**

**What**

**Value**

**How**



airbnb



amazon

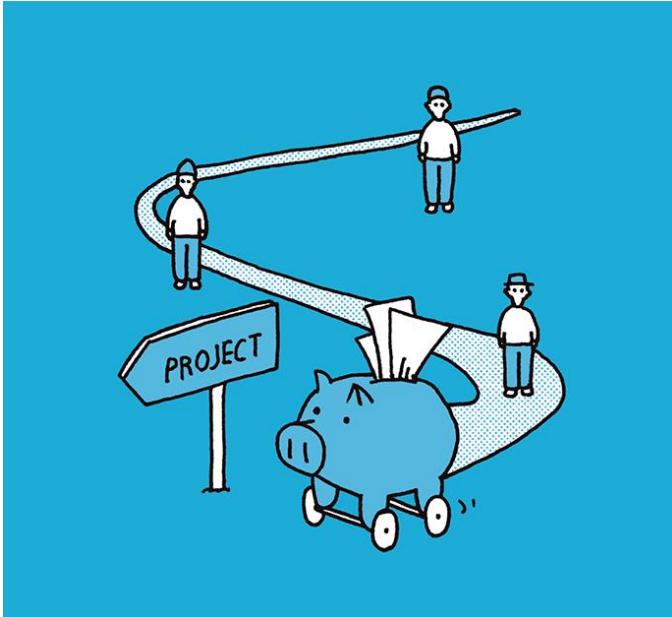


MediaMarkt

DOLLAR SHAVE CLUB

asos

## CROWD-FUNDING



Un producto, proyecto o una start-up completa es financiada por una multitud de inversores que desean respaldar la idea subyacente, típicamente vía internet. Si se consigue la masa crítica, la idea se realizará y los inversores recibirán beneficios especiales, usualmente proporcionales a la cantidad de dinero aportada.

**¿A qué afecta?**

**Who**

**What**

**Value**

**How**

# diaspora\*



# pebble

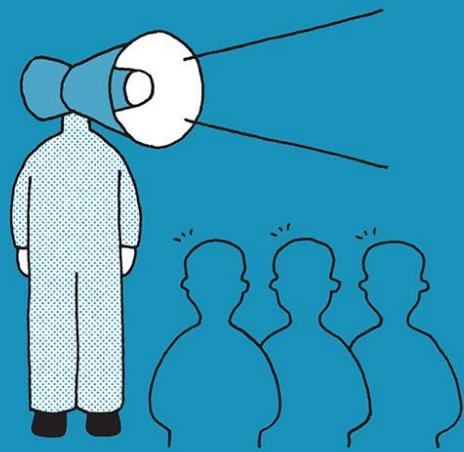
► **BRAINPOOL**

# KICKSTARTER

 **indiegogo**



## CROWD-SOURCING



La solución a una tarea o a un problema es adoptada por una multitud anónima, generalmente a través de internet. Los contribuyentes reciben una pequeña recompensa o tienen la posibilidad de ganar un premio si su solución es elegida para la producción o la venta. La interacción con el cliente puede fomentar una relación positiva con una compañía, y consecuentemente incrementar las ventas y los ingresos.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



*Procter&Gamble*



# 10

¿A qué afecta?

Who

What

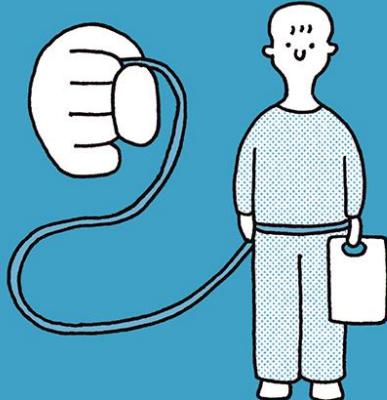
Value

How

## CUSTOMER LOYALTY

Los clientes se mantienen y la lealtad se garantiza al proporcionar un valor que va más allá del producto o servicio en sí mismo, es decir, a través de programas basados en incentivos. El objetivo es aumentar la lealtad creando una conexión emocional o simplemente recompensándola con ofertas especiales. Los clientes se unen voluntariamente a la empresa, lo que protege los ingresos.

welcome back



PAYBACK



norwegian



NESPRESSO



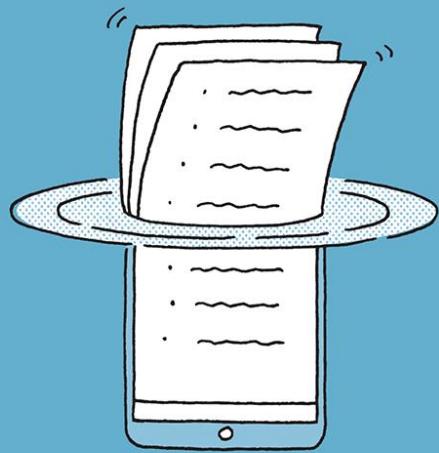
STARBUCKS COFFEE

LV

cabify

AMERICAN EXPRESS

## DIGITIZATION



Este patrón se basa en la capacidad de convertir los productos o servicios existentes en variantes digitales y, de esta manera, ofrecer ventajas sobre los productos tangibles, por ejemplo, una distribución más fácil y rápida. La digitalización de un producto o servicio se realiza sin menoscabar la propuesta de valor que se ofrece al cliente. En otras palabras: la eficiencia y la multiplicación a través de la digitalización no reduce el valor percibido por el cliente.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How

# NETFLIX



# Office



Dropbox

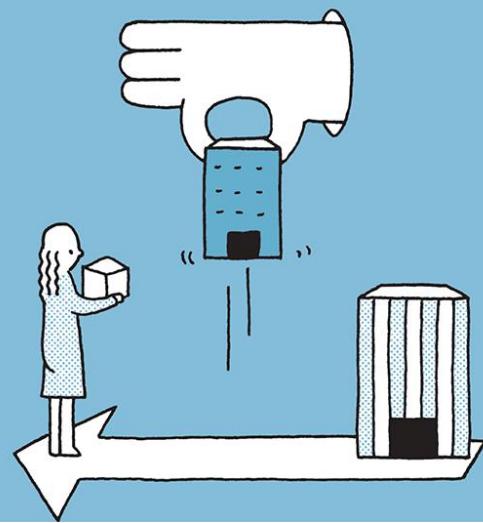


Spotify®



# HBO

## DIRECT SELLING



La venta directa se refiere a un escenario en el que los productos de una compañía no son vendidos a través de canales intermediarios; están disponibles directamente desde el fabricante o el proveedor del servicio. De esta forma, la compañía se salta el margen minorista o cualquier otro costo adicional asociado con el intermediario. Estos ahorros se pueden enviar al cliente. Además, ese contacto cercano puede mejorar las relaciones con los clientes.

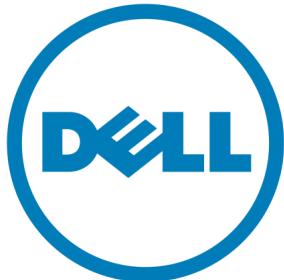
¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



## E-COMMERCE



Los productos o servicios tradicionales se entregan solo a través de canales en línea, lo que elimina los costos asociados con la gestión de una infraestructura asociada a un establecimiento físico. Los clientes se benefician de una mayor disponibilidad y conveniencia, mientras que la empresa puede integrar sus ventas y distribución con otros procesos internos.

¿A qué afecta?

Who

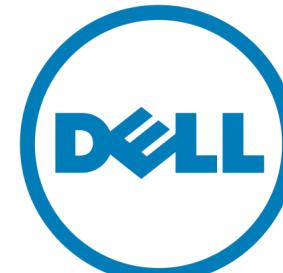
What

Value

How

**asos**

 **airbnb**





**amazon**

 **BlaBlaCar**

 **wallapop**

**AliExpress™**

**SHEIN**

## EXPERIENCE SELLING



El valor de un producto aumenta con la experiencia que se le ofrece al cliente. Esto abre la puerta para una mayor demanda del cliente y un incremento acorde en los precios. Esto significa que la experiencia del cliente debe adaptarse en consecuencia, por ejemplo, armonizando la promoción o el equipamiento de la tienda.

¿A qué afecta?

**Who**

**What**

**Value**

**How**



VICTORIA'S  
SECRET

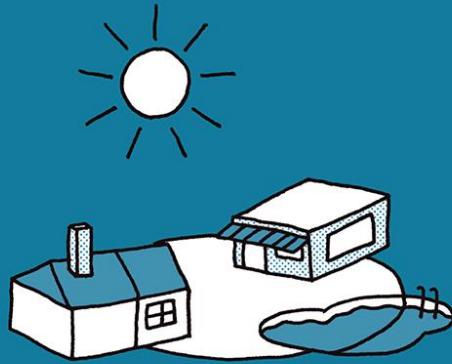


PORSCHE

**FLAT RATE****¿A qué afecta?****Who****What****Value****How**

En este modelo, se cobra una tarifa única fija por un producto o servicio, independientemente del uso real o las restricciones de tiempo en el mismo. El usuario se beneficia de una estructura de costos simple mientras que la empresa se beneficia de un flujo constante de ingresos.

## FRACTIONAL OWNERSHIP



La propiedad fraccionada se refiere a compartir cierto tipo de activos entre un grupo de propietarios. Por lo general, el activo es intensivo en capital pero solo se requiere de manera ocasional. Mientras que el cliente se beneficia de los derechos como propietario, no es necesario que sea solo él el que proporcione el capital completo.

¿A qué afecta?

Who

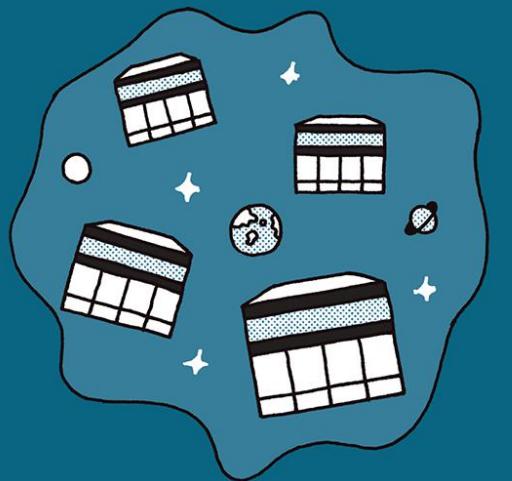
What

Value

How



## FRANCHISING



Los franquiciadores poseen la marca, los productos y la identidad corporativa, y otorgan la licencia a franquiciados que corren con el riesgo de las operaciones locales. El ingreso es generado como parte de los ingresos y pedidos de los franquiciados. Los franquiciados se benefician del uso de las marcas, conocimientos y soporte reconocidos.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



SEPHORA



TGB  
THE GOOD BURGER



Carrefour

## FREEMIUM



La versión básica de una oferta se regala de forma gratuita con la esperanza de persuadir a los clientes a pagar por la versión “Premium”. La oferta gratuita puede atraer al mayor volumen posible de clientes para la empresa. El volumen, generalmente más pequeño, obtenido de los clientes “premium” genera los ingresos, que también financian la oferta gratuita.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

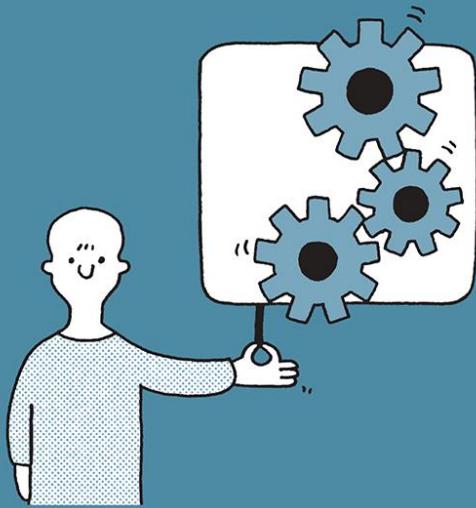
How



Spotify®



## FROM PUSH-TO-PULL



Este patrón describe la estrategia de una compañía para descentralizar y, por lo tanto, agregar flexibilidad a los procesos de las empresas para estar más enfocados en el cliente. Para responder de manera rápida y flexible a las nuevas necesidades del cliente, cualquier parte de la cadena de valor, incluida la producción o incluso la investigación y el desarrollo, puede verse afectada.

¿A qué afecta?

Who

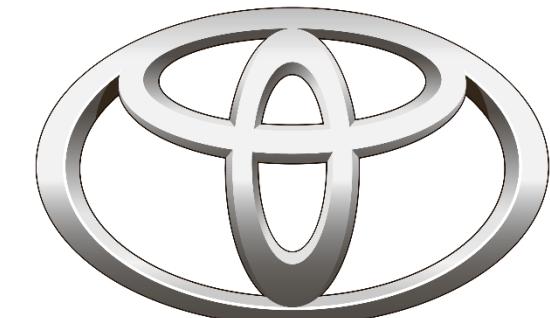
What

Value

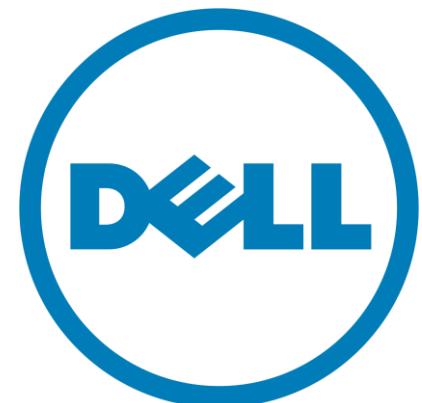
How

# ZARA

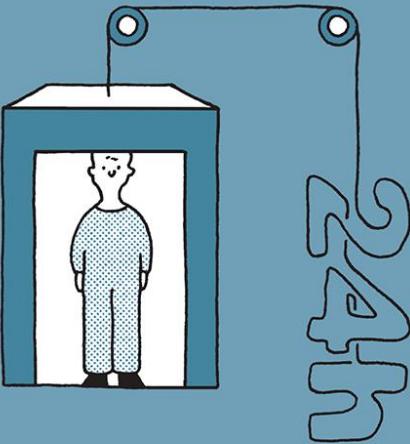
The GAP logo, consisting of the word "GAP" in white serif capital letters on a dark blue square background.



# TOYOTA



## GUARANTEED AVAILABILITY



Dentro de este modelo, la disponibilidad de un producto o servicio está garantizada, lo que da como resultado un tiempo de inactividad casi nulo. La compañía utiliza su experiencia y las economías de escala para reducir los costes de operación y alcanzar esos niveles de disponibilidad.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



Dropbox



## HIDDEN REVENUE



La lógica de que el usuario es responsable de los ingresos del negocio se abandona. En cambio, la principal fuente de ingresos proviene de un tercero, que financia cualquier oferta gratuita o de bajo precio queatraiga a los usuarios. Un caso muy común de este modelo es la financiación a través de la publicidad, donde los clientes atraídos son valiosos para los anunciantes que financian la oferta. Este concepto facilita la idea de "separación entre ingresos y clientes".

¿A qué afecta?

Who

What

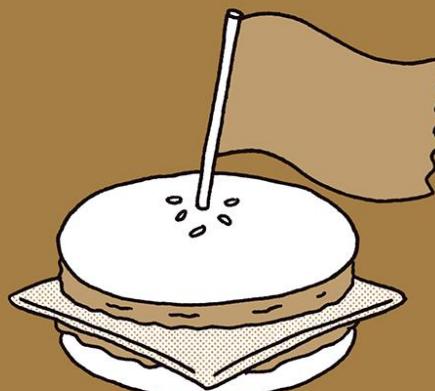
Value

How



Spotify®

## INGREDIENT BRANDING



Este patrón describe la selección específica de un ingrediente, componente, y marca que se origina de un proveedor específico, que se incluirá en otro producto. Este producto se marca adicionalmente y se anuncia con el producto ingrediente, añadiendo valor agregado para el cliente. Esto proyecta las asociaciones y propiedades positivas de la marca en el producto, y puede aumentar el atractivo del producto final.

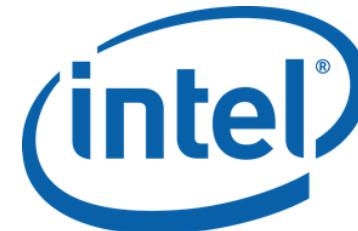
¿A qué afecta?

Who

What

Value

How

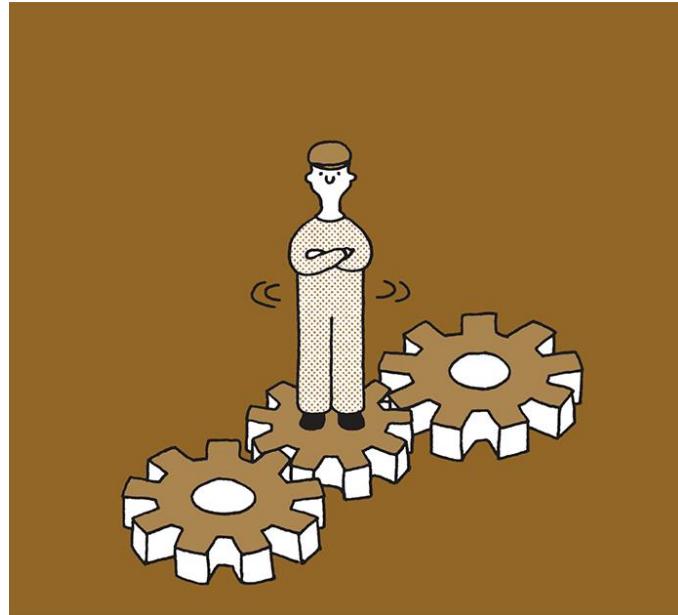


**BOSCH**

**SHIMANO**

 **Microsoft**

## INTEGRATOR



Un integrador está al mando de la mayor parte de los pasos en un proceso de valor añadido. El control de todos los recursos y capacidades en términos de creación de valor recae en la compañía. Los aumentos de eficiencia, las economías de alcance, y menores dependencia de los proveedores dar lugar a una disminución en los costes y pueden incrementar la estabilidad de la creación de valor.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How

# NETFLIX

amazon.com®



Lufthansa



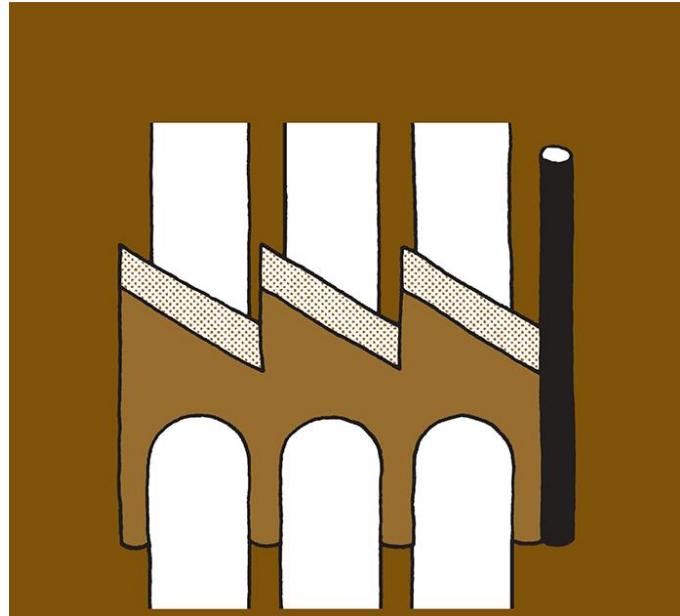
BYD AUTO

ZARA



MERCADONA

## LAYER PLAYER



Un “jugador de capa” es una compañía especializada limitada a la provisión de un paso de valor agregado para diferentes cadenas de valor. Este paso generalmente se ofrece dentro de una variedad de mercados e industrias independientes. La empresa se beneficia de las economías de escala y, a menudo, produce de manera más eficiente. Además, la experiencia especial establecida puede dar como resultado un proceso de mayor calidad.

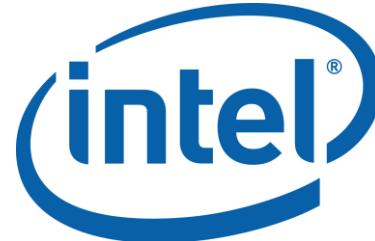
¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



## LEVERAGE CUSTOMER DATA



El nuevo valor se crea mediante la recopilación de datos de los clientes y prepararlo de manera beneficiosa para uso interno o para terceras partes interesadas. Los ingresos se generan ya sea vendiendo estos datos directamente a otros o utilizándolos para fines propios, es decir, para aumentar la efectividad de la publicidad.

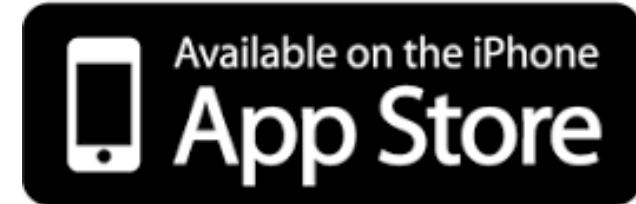
¿A qué afecta?

Who

**What**

Value

How



## LICENSE

¿A qué afecta?

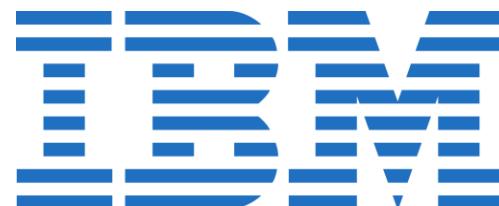
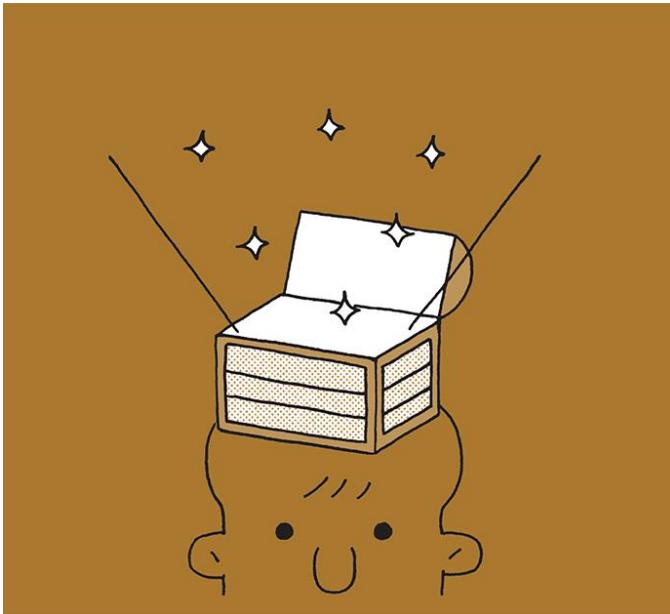
Who

What

Value

How

Los esfuerzos se centran en el desarrollo de la propiedad intelectual que puede otorgarse a otros fabricantes. Este modelo, por lo tanto, no se basa en la realización y utilización del conocimiento en forma de productos, sino que intenta transformar estos bienes intangibles en dinero. Esto permite a una empresa enfocarse en la investigación y el desarrollo. También permite la provisión de conocimiento, que de otro modo no se utilizaría y podría ser potencialmente valioso para terceros.



## LOCK-IN



Los clientes están atrapados en el mundo de productos y servicios de un proveedor. Es imposible utilizar otro proveedor sin incurrir en costes sustanciales de cambio, y de esta manera proteger a la compañía de perder clientes. Este bloqueo es generado por mecanismos tecnológicos o interdependencias sustanciales de productos o servicios.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



## LONG TAIL

¿A qué afecta?

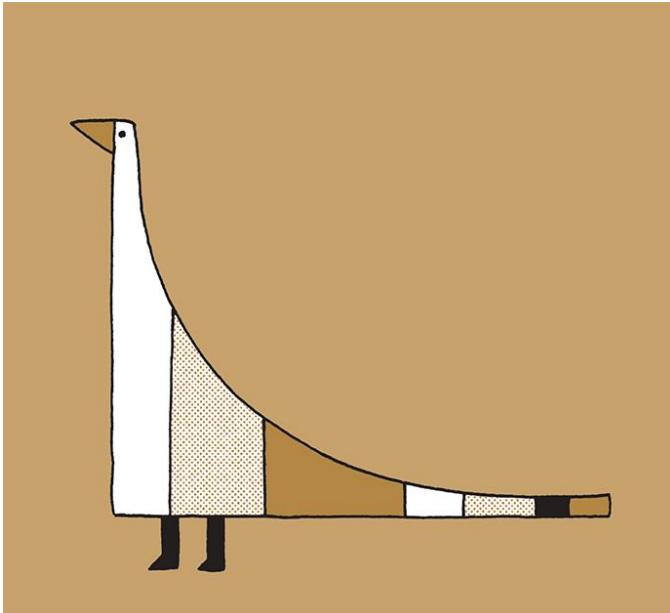
Who

What

Value

How

En lugar de concentrarse en los “éxitos de taquilla”, la mayor parte de los ingresos se generan a través de una “larga cola” de productos especializados. Individualmente, estos no exigen grandes volúmenes, ni permiten un alto margen. Si se ofrece una gran variedad de estos productos en cantidades suficientes, los beneficios de las ventas pequeñas resultantes pueden suponer una cantidad significativa.

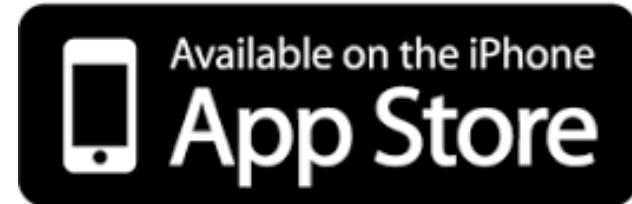
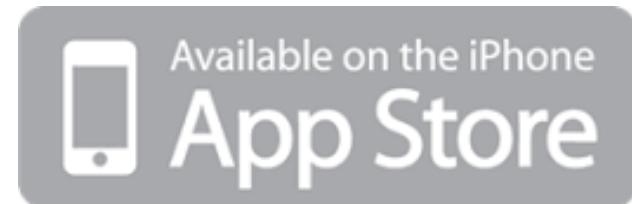


NETFLIX

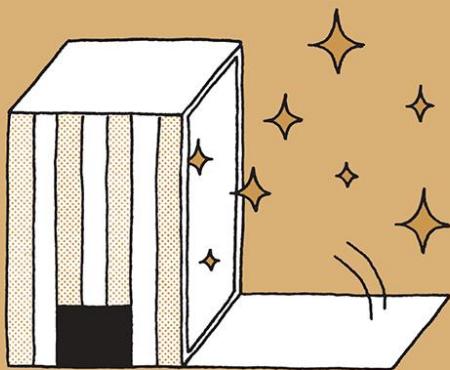


HBO

YouTube



## MAKE MORE OF IT



El "know-how" (conocimiento técnico) y otros activos disponibles que existen en la empresa no solo se utilizan para crear productos propios, sino que también se ofrecen a otras empresas. Los recursos "flojos", por lo tanto, se pueden utilizar para crear ingresos adicionales además de los generados directamente de la propuesta de valor principal de la empresa.

¿A qué afecta?

**Who**

**What**

**Value**

**How**



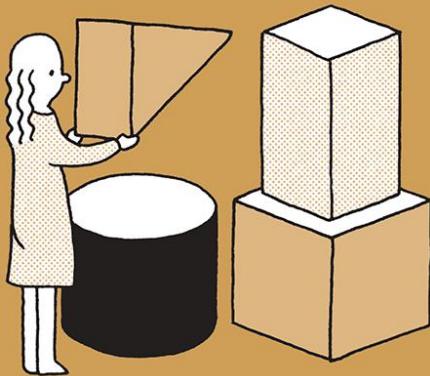
PORSCHE

**FESTO**

 **BASF**  
We create chemistry



## MASS CUSTOMIZATION



La personalización de los productos a través de la producción en masa ha parecido, en ocasiones, una tarea imposible. El enfoque de productos modulares y sistemas de producción ha permitido la individualización eficiente de los productos. Como consecuencia, las necesidades individuales de los clientes se pueden satisfacer en circunstancias de producción masiva y a precios competitivos.

¿A qué afecta?

Who

What

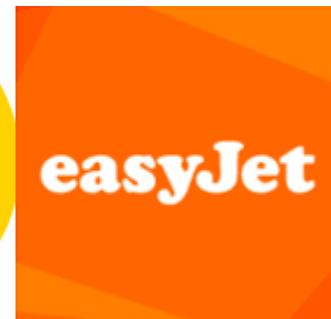
Value

How

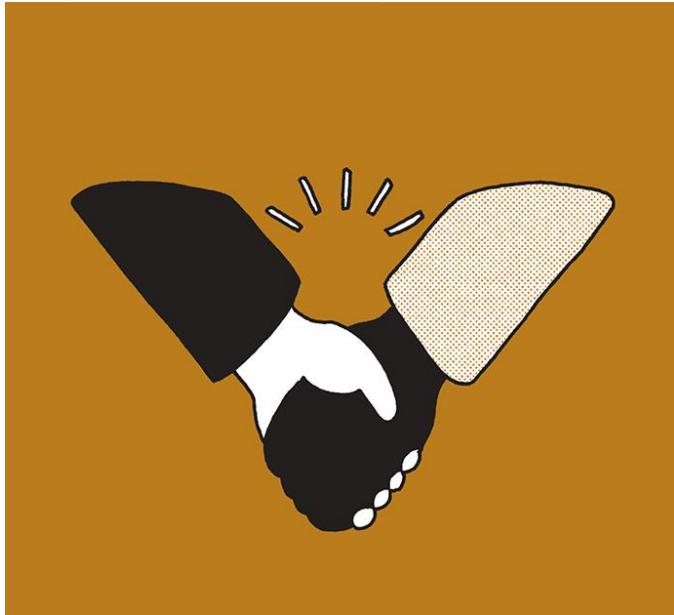


**NO FRILLS****¿A qué afecta?****Who****What****Value****How**

La creación de valor se centra en lo que es necesario para ofrecer la propuesta de valor central de un producto o servicio, por lo general, básico como sea posible. Los ahorros de coste se comparten con el cliente, lo que generalmente da como resultado una base de clientes con menor poder adquisitivo o buena disposición de compra.



## OPEN BUSINESS MODEL



En los modelos de negocio abiertos, la colaboración con los socios en el ecosistema se convierte en una fuente central de creación de valor. Las empresas que persiguen un modelo de negocio abierto buscan activamente formas novedosas de trabajar junto con proveedores, clientes o socios para abrir y ampliar sus negocios.

¿A qué afecta?

**Who**

**What**

**Value**

**How**



## OPEN SOURCE

¿A qué afecta?

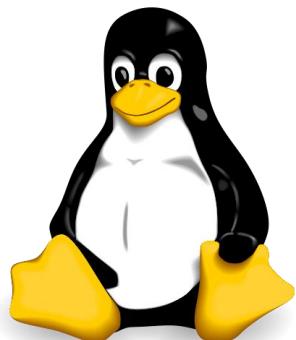
**Who**

**What**

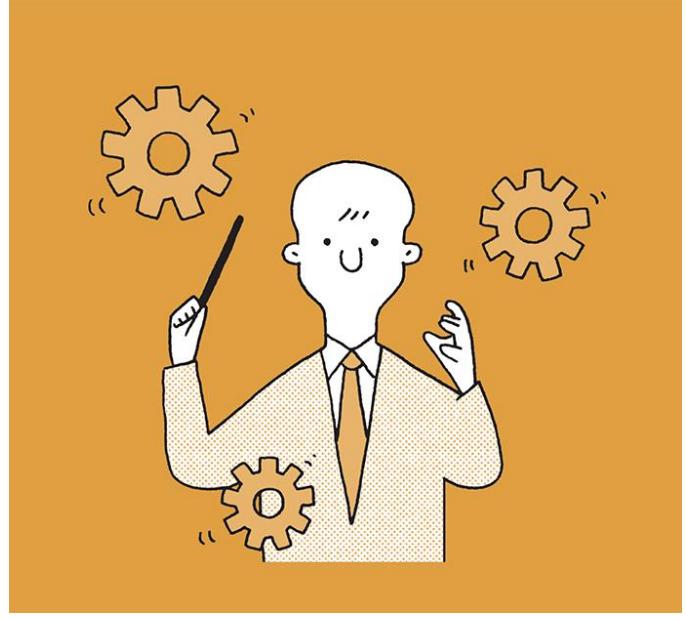
**Value**

**How**

En ingeniería de software, el código fuente de un producto de software no se mantiene como propiedad, sino que es de libre acceso para cualquier persona. En general, esto podría aplicarse a cualquier detalle tecnológico de cualquier producto. Otros pueden contribuir al producto, pero también lo pueden usar de forma gratuita como usuario único. Generalmente, el dinero se gana con servicios complementarios al producto, tales como consultoría y soporte.

The Oracle logo, featuring the word "ORACLE" in white capital letters on a red background.The Red Hat logo, featuring the word "redhat" in a lowercase, sans-serif font with a registered trademark symbol.

## ORCHESTRATOR

A cartoon illustration of a balding man in a light-colored suit and tie. He is holding a black baton in his right hand and has his left hand raised in a gesture. Four large, stylized gears are floating around him, one on each side of his head and body, suggesting mechanical or organizational processes.

Who

What

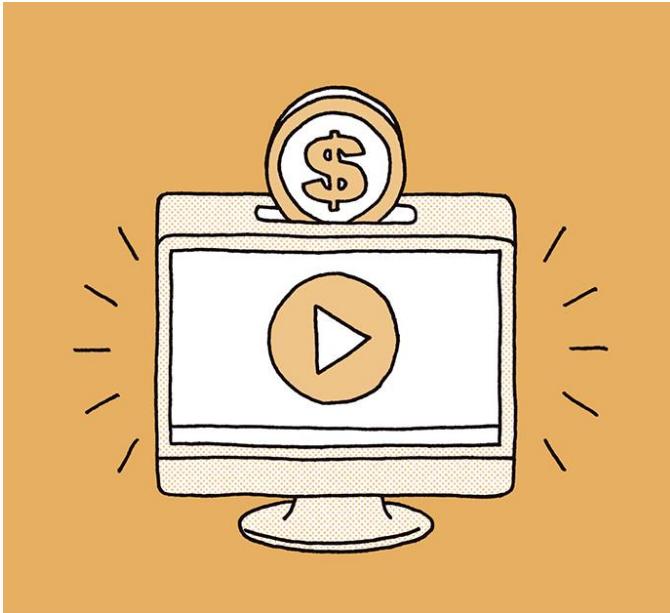
Value

How

Dentro de este modelo, el enfoque de la compañía está en las competencias centrales en la cadena de valor. Los otros segmentos de la cadena de valor son subcontratados y coordinados activamente. Esto permite a la empresa reducir costos y beneficiarse de las economías de escala de los proveedores. Además, el enfoque en las competencias básicas puede aumentar el rendimiento.

The Groupon logo, consisting of the word "GROUPON" in a bold, green, sans-serif font.The P&G logo, featuring the letters "P&G" in a large, blue, stylized font where the "P" and "G" are interconnected.The Lime logo, consisting of the word "Lime" in a large, green, sans-serif font.

## PAY PER USE



En este modelo, se mide el uso real de un servicio o producto. El cliente paga sobre la base de lo que efectivamente consume. La compañía puede atraer clientes que desean beneficiarse de la flexibilidad adicional, que podría tener un precio más alto.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



## PAY WHAT YOU WANT



El comprador paga cualquier cantidad deseada por un producto determinado, a veces incluso cero. En algunos casos se puede establecer un precio mínimo, y/o se puede indicar un precio sugerido como guía para el comprador. Al cliente se le permite influir en el precio, mientras que el vendedor se beneficia de un mayor número de clientes atraídos, ya que se cumple la disposición de las personas a pagar. Basado en la existencia de normas sociales y morales, esto rara vez se explota, lo que lo hace adecuado para atraer nuevos clientes.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How

catawiki

Humble Bundle

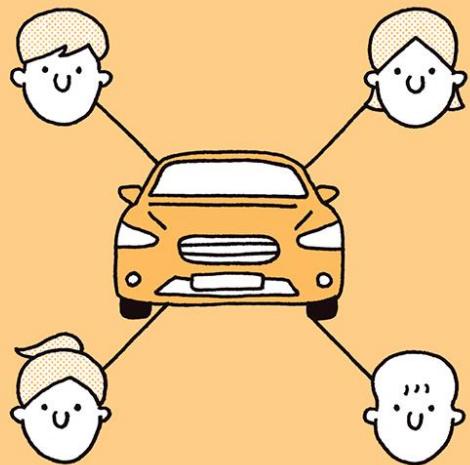


Bubby's



Panera  
BREAD®

## PEER-TO-PEER



Este modelo se basa en una cooperación que se especializa en la mediación entre individuos que pertenecen a un grupo homogéneo. A menudo se abrevia como P2P. La compañía ofrece un punto de encuentro, es decir, una base de datos en línea y un servicio de comunicación que conecta a estos individuos (esto podría incluir ofrecer objetos personales de alquiler, proporcionar ciertos productos o servicios, o compartir información y experiencias).

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



**slideshare**  
Present Yourself



**amazon**

wallapop



## PERFORMANCE-BASED CONTRACTING



El precio de un producto no se basa en el valor físico, sino en el rendimiento o valioso resultado que ofrece en forma de un servicio. Los contratistas basados en el desempeño, a menudo están fuertemente integrados en el proceso de creación de valor de sus clientes. La experiencia especial y las economías de escala resultan en menores costos de producción y mantenimiento de un producto, que pueden ser enviados al cliente. Las variantes extremas de este modelo están representadas por diferentes esquemas de operación en los que el producto es propiedad de la compañía y es operado por ella.

¿A qué afecta?

Who

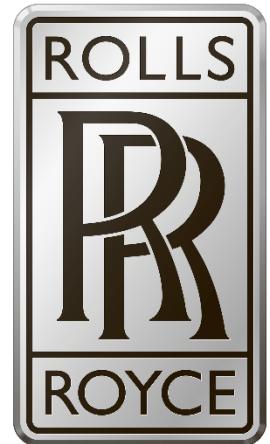
What

Value

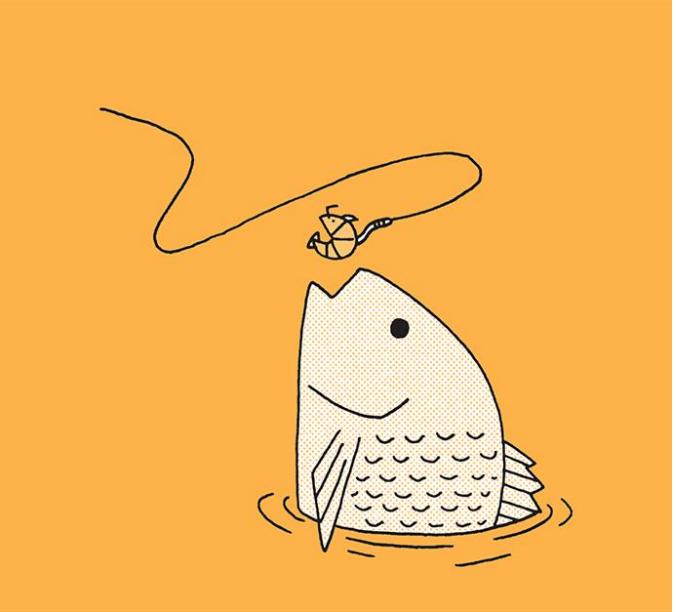
How



We create chemistry



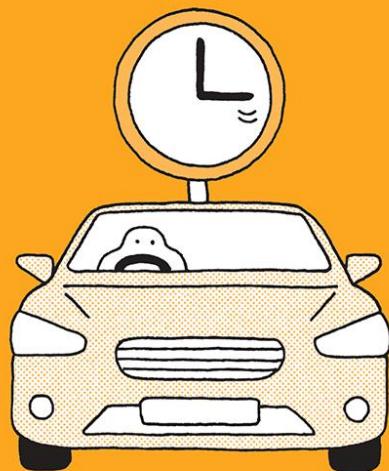
## RAZOR AND BLADE

¿A qué afecta?**Who****What****Value****How**

El producto básico es barato o se regala gratuitamente. Los consumibles que se necesitan para usarlo u operarlo, en cambio, son caros y se venden con altos márgenes. El precio inicial del producto reduce las barreras de compra de los clientes, mientras que las ventas recurrentes posteriores lo cofinancian. Por lo general, estos productos están vinculados tecnológicamente más este efecto.

**NESPRESSO®**

## RENT INSTEAD OF BUY



El cliente no compra un producto sino que lo alquila. Esto reduce el capital que normalmente se necesita para obtener acceso al producto. La compañía se beneficia de mayores ganancias en cada producto, ya que se paga por la duración del período de alquiler. Ambas partes se benefician de una mayor eficiencia en la utilización del producto, ya que el tiempo de no uso, que se une innecesariamente al capital, se reduce en cada producto.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



PORSCHE

xerox

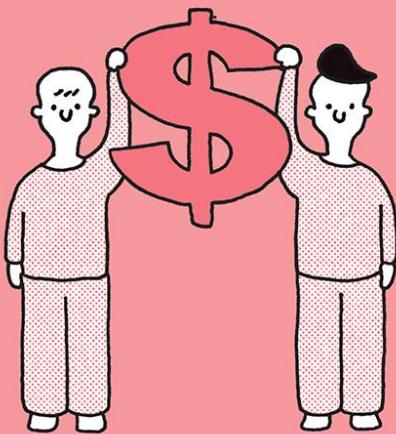


Dropbox



Spotify®

## REVENUE SHARING



El reparto de ingresos se refiere a la práctica de las empresas de compartir los ingresos con sus partes interesadas, como complementadores o incluso rivales. Por lo tanto, en este modelo de negocio, las propiedades ventajosas se fusionan para crear efectos simbióticos en los que se comparten beneficios adicionales con los socios que participan en la creación de valor extendida. Una de las partes puede obtener una parte de los ingresos de otra que se beneficia de un mayor valor para su base de clientes.

¿A qué afecta?

Who

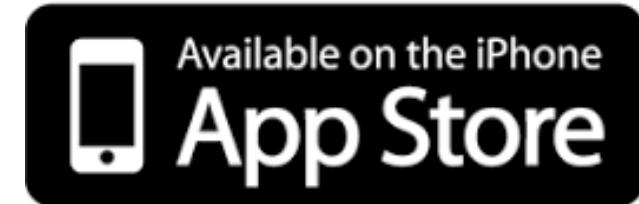
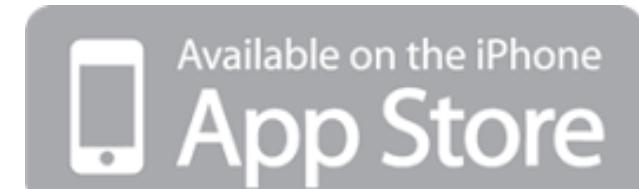
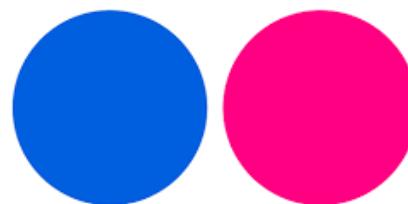
What

Value

How

**trivago**

**GROUPON®** **flickr**



## REVERSE ENGINEERING



Este patrón se refiere a obtener un producto de la competencia, desarmarlo y usar esta información para producir un producto similar o compatible. Debido a que no es necesaria una gran inversión en investigación o desarrollo, estos productos se pueden ofrecer a un precio inferior al del producto original.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How

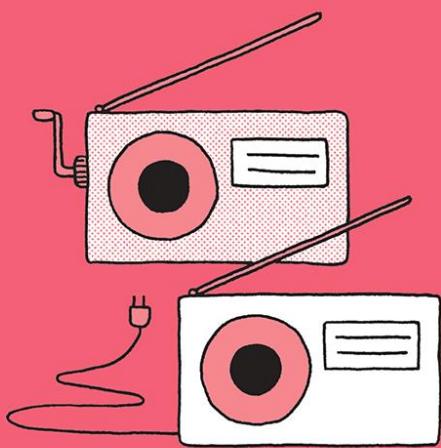


ROMWE

SHEIN



## REVERSE INNOVATION



Los productos simples y baratos, que se desarrollaron dentro y para mercados emergentes, también se venden en países industriales. El término inverso se refiere al proceso mediante el cual los nuevos productos se desarrollan típicamente en los países industriales y luego se adaptan para satisfacer las necesidades de los mercados emergentes.

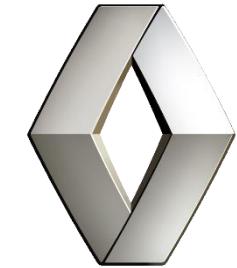
¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



NOKIA

**ROBIN HOOD****¿A qué afecta?****Who****What****Value****How**

El mismo producto o servicio se proporciona a los “ricos” a un precio mucho más alto que a los “pobres”. Por lo tanto, la mayor parte de los beneficios se generan a partir de la base de clientes ricos. Servir a los “pobres” no es rentable per se, pero crea economías de escala que otros proveedores no pueden lograr. Además, tiene un efecto positivo en la imagen de la compañía.



## WARBY PARKER



## SELF-SERVICE

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How

Una parte de la creación de valor se transfiere al cliente a cambio de un precio más bajo del producto o servicio. Esto es especialmente adecuado para los pasos del proceso que agregan relativamente poco valor percibido para el cliente, pero incurren en altos costos. Los clientes se benefician de la eficiencia y el ahorro de tiempo, mientras que ponen su propio esfuerzo. Esto también puede aumentar la eficiencia, ya que en algunos casos, el cliente puede ejecutar un paso de valor agregado más rápido y de una manera más orientada a los objetivos que la empresa.



## SHOP-IN-SHOP

¿A qué afecta?

**Who**

**What**

**Value**

**How**



En lugar de abrir nuevas sucursales, se elige un socio cuyas sucursales pueden beneficiarse de la integración de las ofertas de la compañía de una manera que imita a una pequeña tienda dentro de otra tienda (una situación de ganar-ganar). La tienda de alojamiento puede beneficiarse de clientes más atraídos y puede obtener ingresos constantes de la tienda alojada en forma de alquiler. La empresa alojada obtiene acceso a recursos más baratos, como espacio, ubicación o mano de obra.



CALVIN KLEIN



L'ORÉAL  
PARIS

NESPRESSO®

PANDORA™

## SOLUTION PROVIDER



Un proveedor de servicios completos ofrece una cobertura total de productos y servicios en un dominio particular, consolidado a través de un único punto de contacto. Se otorga un conocimiento especial al cliente para aumentar su eficiencia y rendimiento. Al convertirse en un proveedor de servicio completo, una empresa puede evitar la pérdida de ingresos al ampliar su servicio y agregarlo al producto. Además, el contacto cercano con el cliente permite gran comprensión de sus hábitos y necesidades que se pueden usar para mejorar productos y servicios.

¿A qué afecta?

Who

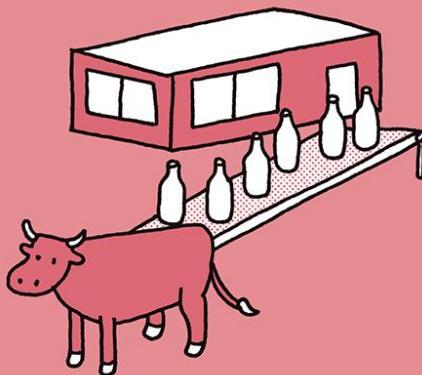
What

Value

How



## SUBSCRIPTION



El cliente paga una tarifa regular, generalmente de forma mensual o anual, para obtener acceso a un producto o servicio. Si bien los clientes se benefician principalmente de menores costos de uso y disponibilidad general de servicios, la compañía genera un flujo de ingresos más estable.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How

# NETFLIX

# HBO

# amazon Prime



Spotify®

# You Tube

# LinkedIn

**SUPERMARKET**

Una empresa vende una gran variedad de productos y accesorios fácilmente disponibles bajo un mismo techo. En general, la variedad de productos es grande pero los precios se mantienen bajos. Se atrae a más clientes debido a la gran variedad de ofertas, mientras que las economías de alcance ofrecen ventajas para la compañía.

¿A qué afecta?

Who

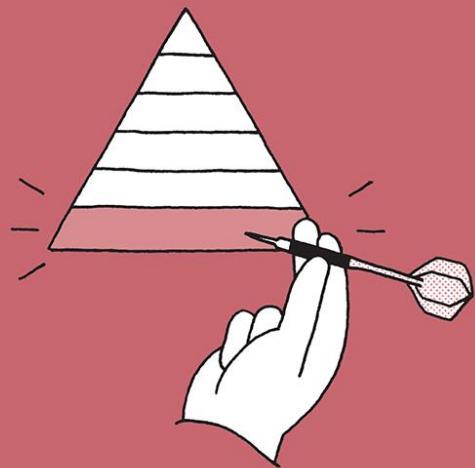
What

Value

How



## TARGET THE POOR



La oferta de productos o servicios no está dirigida al cliente "Premium", sino al cliente posicionado en la base de la pirámide. Los clientes con menor poder adquisitivo se benefician de productos asequibles. La compañía genera pequeñas ganancias con cada producto vendido, pero se beneficia de los números de ventas más altos que generalmente vienen con la escala de la base de clientes.

¿A qué afecta?

Who

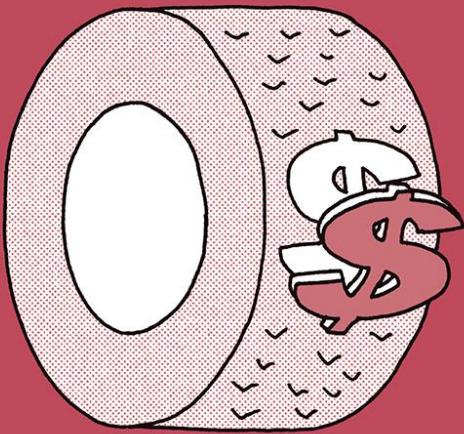
What

Value

How



## TRASH-TO-CASH



Los productos usados se recogen y se venden en otras partes del mundo o se transforman en nuevos productos. El esquema de ganancias se basa esencialmente en precios de compra bajos o nulos. Los costos de los recursos para la empresa prácticamente se eliminan, mientras que la eliminación de desechos del proveedor se proporciona o los costos asociados se reducen. Esto también aborda los potenciales ideales de conciencia ambiental de los clientes.

¿A qué afecta?

**Who**

**What**

**Value**

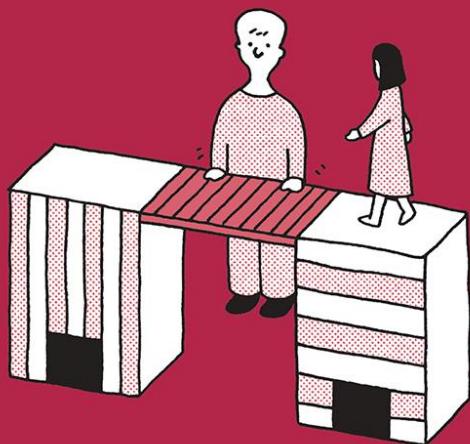
**How**



emeeco



## TWO-SIDED MARKET



Un mercado bilateral facilita las interacciones entre múltiples grupos interdependientes de clientes. El valor de la plataforma aumenta a medida que más grupos o más miembros individuales de cada grupo lo utilizan. Las dos partes por lo general provienen de grupos dispares, por ejemplo, empresas y grupos de interés privados.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How

# JCDecaux

# craigslist



## ULTIMATE LUXURY



Este patrón describe la estrategia de una compañía para enfocarse en la parte superior de la pirámide de la sociedad. Esto permite a una empresa distinguir sus productos o servicios en gran medida de los demás. Los altos estándares de calidad o los privilegios exclusivos son el enfoque principal para atraer a este tipo de clientes. Las inversiones necesarias para estas diferenciaciones se satisfacen con los precios relativamente altos que se pueden lograr que, por lo general, permiten márgenes muy altos.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How



THE RITZ-CARLTON®

## USER DESIGNED

Dentro de la fabricación del usuario, un cliente es tanto el fabricante como el consumidor. Como ejemplo, una plataforma en línea proporciona al cliente el soporte necesario para diseñar y comercializar el producto, por ejemplo, software de diseño del producto, servicios de fabricación o una tienda en línea para vender el producto. Por lo tanto, la compañía solo apoya a los clientes en sus tareas/compromisos y se beneficia de su creatividad. El cliente se beneficia del potencial de realizar ideas empresariales sin tener que proporcionar la infraestructura requerida. Los ingresos se generan luego como parte de las ventas reales.

¿A qué afecta?

Who

What

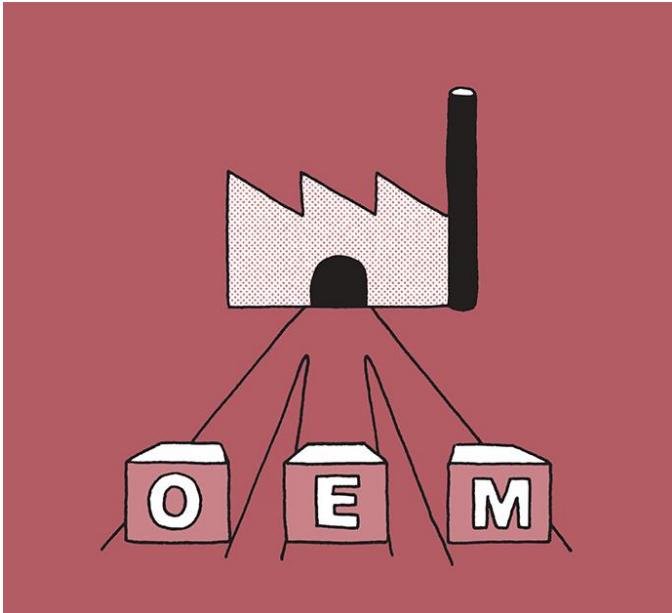
Value

How



21 BUTTONS

## WHITE LABEL



Un productor de marca blanca permite que otras empresas distribuyan sus productos bajo sus marcas, de modo que parezca que están hechos por ellas. El mismo producto o servicio a menudo es vendido por múltiples comercializadores y bajo diferentes marcas. De esta forma, varios segmentos de clientes pueden satisfacerse con el mismo producto.

¿A qué afecta?

Who

What

Value

How

