



**INSTITUTO SUPERIOR  
TECNOLÓGICO QUITO**  
Formamos tu PROPÓSITO DE VIDA

GUÍA GENERAL DE  
**CREACIÓN DE NEGOCIOS  
DIGITALES VERSIÓN 2**

AUTOR: DIANA MÉNDEZ

ISBN: 978-9942-562-07-4



9 789942 562074

**ITQ**  
**WWW.ITQ.EDU.EC**  
INVESTIGACIÓN





**GUÍA GENERAL DE CREACIÓN DE NEGOCIOS DIGITALES VERSIÓN 2**

**AUTOR: DIANA PATRICIA MÉNDEZ NEISA**

**PRIMERA EDICIÓN**

**AÑO: 2025**

**TRABAJO EN EDICIÓN:**



**EQUIPO EDITORIAL:**

**MSc. ÁNGEL ANDRÉS TAYUPANTA GALLO**

**MSc. KEYERMAN TOAPANTA CISNEROS**

Este material está protegido por derechos de autor. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier medio sin la autorización escrita de los autores y el equipo editorial. El incumplimiento de esta prohibición puede conllevar sanciones establecidas en las leyes de Ecuador.

Todos los derechos están reservados.

**ISBN: 978-9942-562-07-4**

ISBN: 978-9942-562-07-4



## **SOBRE EL AUTOR**



Soy Diana Patricia Méndez, he dedicado aproximadamente 10 años de mi vida al ámbito educativo, desempeñándome tanto en modalidades presenciales como virtuales. Mi formación como ingeniera en Marketing, respaldada por una maestría en Marketing Estratégico con especialización en Marketing Digital, subraya mi compromiso con el análisis y la adaptación a las dinámicas cambiantes del mundo empresarial.

A lo largo de mi carrera, he acumulado una amplia experiencia en la enseñanza y la formación, ocupando roles clave en instituciones educativas y en el ámbito corporativo. Entre mis logros más destacados se encuentra mi participación como capacitadora del Ministerio de Turismo a nivel nacional, así como mi labor como coordinadora de diferentes programas educativos relacionados con el marketing y la gestión empresarial. Mi experiencia también abarca roles de coordinación en centros de educación continua y en empresas educativas y farmacéuticas del sector privado, donde he liderado proyectos de marketing y formación.

Además de mi labor docente y de coordinación, he contribuido significativamente al desarrollo del conocimiento en mi campo a través de la producción de diversos manuales y materiales educativos. En particular, he creado una serie de manuales para la plataforma virtual del Ministerio de Turismo del Ecuador, abordando temas cruciales como el comercio electrónico, el engagement en empresas turísticas, el neuro-marketing en la atención al cliente, y las estrategias para la creación de contenidos audiovisuales en redes sociales.

En conclusión, mi experiencia y logros en el campo de la educación y el marketing respaldan mi capacidad para ofrecer una perspectiva única y relevante en el ámbito académico y profesional. Mi trayectoria como capacitadora, coordinadora y autora de materiales educativos me confiere una sólida credibilidad y relevancia para abordar los temas tratados en esta guía.

## CONTENIDO

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                                                 | 5  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                                                  | 6  |
| GUÍA GENERAL DE CREACIÓN DE NEGOCIOS DIGITALES .....                                    | 7  |
| 1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA.....                                                    | 7  |
| 2. BIBLIOGRAFÍA .....                                                                   | 7  |
| 2.1. Básica .....                                                                       | 7  |
| 2.2. Complementaria .....                                                               | 8  |
| 3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS .....                                           | 9  |
| 4. OBJETIVO GENERAL .....                                                               | 9  |
| 5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS .....                             | 9  |
| 6. NORMAS DE CLASE .....                                                                | 10 |
| 7. SISTEMA DE EVALUACIÓN .....                                                          | 10 |
| 8. UNIDADES.....                                                                        | 11 |
| 8.1. UNIDAD 1 GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS DIGITALES .....                  | 11 |
| 8.1.1. Introducción a los Negocios digitales.....                                       | 11 |
| 8.1.2. Definición de negocios digitales.....                                            | 11 |
| 8.1.3. Diferenciación entre negocios tradicionales y negocios digitales: .....          | 12 |
| 8.1.4. Beneficios de los negocios digitales: .....                                      | 15 |
| 8.1.5. Análisis de Modelos de Negocios Digitales .....                                  | 17 |
| 8.1.6. Plataformas de Contenido: .....                                                  | 19 |
| 8.1.7. Mercado Digital .....                                                            | 19 |
| 8.1.8. Estrategias de monetización y generación de ingresos en entornos digitales ..... | 20 |
| 8.1.9. Tendencias y Desafíos en el Ámbito Digital .....                                 | 22 |
| 8.1.10. Autoevaluación 1.....                                                           | 24 |
| 8.1.11. Resumen de la Unidad 1 .....                                                    | 25 |
| 8.2. UNIDAD 2 GENERALIDADES BUSINESS MODEL CANVAS .....                                 | 28 |
| 8.2.1. Introducción al Modelo Canvas.....                                               | 28 |





|         |                                                                     |    |
|---------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 8.2.2.  | Componentes del Modelo Canvas: .....                                | 29 |
| 8.2.3.  | Beneficios del Modelo Canvas: .....                                 | 31 |
| 8.2.4.  | Importancia del BMC en el ámbito digital: .....                     | 32 |
| 8.2.5.  | Ejemplos de empresas que han utilizado el BMC .....                 | 34 |
| 8.2.6.  | Propuesta de Valor y su Importancia: .....                          | 36 |
| 8.2.7.  | Tipos de canales de distribución Online.....                        | 39 |
| 8.2.8.  | Importancia de los Canales de Distribución Online: .....            | 39 |
| 8.2.9.  | Estrategias para Optimizar los Canales de Distribución Online ..... | 41 |
| 8.2.10. | Relaciones con Clientes en el Mundo Digital: .....                  | 42 |
| 8.2.11. | Autoevaluación 2.....                                               | 44 |
| 8.2.12. | Resumen de la Unidad 2 .....                                        | 45 |
| 8.3.    | UNIDAD 3 CANVAS SOSTENIBLE DIGITAL Y ÉTICA.....                     | 47 |
| 8.3.1.  | Recursos Clave en el Entorno Digital.....                           | 47 |
| 8.3.2.  | Actividades Clave para la Sostenibilidad:.....                      | 50 |
| 8.3.3.  | Estructura de Costos Sostenible:.....                               | 53 |
| 8.3.4.  | Herramientas Tecnológicas para Negocios Digitales: .....            | 55 |
| 8.3.5.  | Importancia de la Transparencia y Responsabilidad Social: .....     | 60 |
| 8.3.6.  | Análisis de Casos Éticos .....                                      | 61 |
| 8.3.7.  | Autoevaluación 3.....                                               | 63 |
| 8.3.8.  | Resumen de la Unidad 3 .....                                        | 64 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Imagen Negocios Digitales.....                                                              | 12 |
| Figura 2. Características de los Negocios Digitales.....                                              | 13 |
| Figura 3. Ventajas de los negocios digitales representadas de manera secuencial.....                  | 15 |
| Figura 4. Estrategias de monetización en los negocios digitales .....                                 | 20 |
| Figura 5. Tendencias digitales y análisis de información en entornos empresariales .....              | 22 |
| Figura 6. Imagen Marketing Digital .....                                                              | 25 |
| Figura 7. Matriz Business Model Canvas.....                                                           | 29 |
| Figura 8. Beneficios del Modelo Canvas.....                                                           | 31 |
| Figura 9 Ejemplos uso Matriz BMC.....                                                                 | 35 |
| Figura 10. Proceso de interacción y gestión del cliente en entornos digitales.....                    | 43 |
| Figura 11. Representación visual de los negocios digitales y el uso de tecnologías interactivas ..... | 45 |
| Figura 12. Recursos clave del entorno digital .....                                                   | 47 |
| Figura 13. Actividades clave para la sostenibilidad en los negocios digitales.....                    | 51 |
| Figura 14. Factores clave de sostenibilidad y creación de valor .....                                 | 53 |
| Figura 15. Principales plataformas digitales utilizadas en la gestión empresarial.....                | 55 |
| Figura 16. Principios éticos fundamentales en los modelos de negocios digitales.....                  | 58 |
| Figura 17. Importancia de la transparencia y la responsabilidad social en los negocios digitales..... | 60 |
| Figura 18. Representación visual de los negocios digitales y la transformación tecnológica.....       | 64 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1.</b> Diferencias negocios tradicionales vs negocios digitales .....            | 13 |
| <b>Tabla 2.</b> Características de los negocios digitales .....                           | 14 |
| <b>Tabla 3.</b> Ventajas uso matriz BMC .....                                             | 33 |
| <b>Tabla 4.</b> Aspectos importantes de la propuesta de valor en la matriz BMCas .....    | 37 |
| <b>Tabla 5.</b> Tipos de canales de distribución online y su descripción.....             | 39 |
| <b>Tabla 6.</b> Beneficios de los canales de distribución online para las empresas.....   | 39 |
| <b>Tabla 7.</b> Estrategias clave para optimizar los canales de distribución online ..... | 41 |
| <b>Tabla 8.</b> Principios éticos aplicados a los modelos de negocios digitales .....     | 58 |



## GUÍA GENERAL DE CREACIÓN DE NEGOCIOS DIGITALES

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA

La asignatura de Creación de Negocios Digitales ofrece a los estudiantes una exploración profunda de los pilares fundamentales del entorno empresarial en la era digital. Desde la comprensión de la evolución dinámica del panorama digital hasta la aplicación de marcos legales y éticos, los estudiantes adquieren las herramientas y conocimientos necesarios para concebir, lanzar y gestionar negocios exitosos en el mundo digital. Esta asignatura no solo abarca aspectos técnicos y empresariales, sino que también hace hincapié en la integración de estrategias empresariales innovadoras, tecnologías emergentes y prácticas éticas sólidas. A través de un enfoque interdisciplinario, los estudiantes exploran cómo aprovechar las oportunidades del mercado digital mientras enfrentan los desafíos y responsabilidades inherentes a la era de la transformación digital.

### 2. BIBLIOGRAFÍA

#### 2.1. Básica

- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y desafiantes. Deusto.

Esta obra es el eje central de la metodología de enseñanza en las Unidades 2 y 3. Su importancia radica en que proporciona el Business Model Canvas (BMC), una herramienta estratégica que permite al estudiante descomponer la complejidad de una organización en nueve módulos lógicos. A través de este texto, el alumno adquiere la competencia de diseñar arquitecturas de negocio coherentes, analizando desde la propuesta de valor hasta la viabilidad financiera. Es indispensable para que el estudiante aprenda a estructurar ideas de emprendimiento digital con un lenguaje visual y práctico que facilita la innovación y el pensamiento sistémico.

- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad. LID Editorial.

Esta obra es esencial para comprender cómo la tecnología se pone al servicio del ser humano. En la guía, este texto fundamenta el uso de la Inteligencia Artificial, la robótica y los sensores para mejorar la experiencia del cliente. Su estudio permite al alumno entender la importancia de la personalización y la agilidad en los negocios digitales, estableciendo la base tecnológica necesaria antes de pasar a entornos más complejos. Ayuda a conectar el análisis de datos con el bienestar del consumidor, un tema central en las primeras unidades.



- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0: El futuro es inmersivo*. LID Editorial.

Este libro representa la frontera final del marketing digital que se aborda en la asignatura. Su importancia radica en que introduce conceptos de marketing "phygital" y experiencias inmersivas en el metaverso. Al utilizar esta fuente, la guía se posiciona en la vanguardia, permitiendo que el estudiante diseñe modelos de negocio que no solo son digitales, sino que integran realidades extendidas. Es fundamental para que el futuro profesional comprenda cómo interactuar con las nuevas generaciones en entornos donde lo físico y lo virtual desaparecen como barreras.

## 2.2. Complementaria

- López, M. (2018). *E-commerce: Fundamentos y Prácticas Exitosas*. Ediciones Empresariales.

Esta fuente complementa la formación técnica al profundizar en la operatividad de las transacciones en línea. Es esencial para que el estudiante comprenda la logística, las pasarelas de pago y la seguridad informática. Su enfoque práctico permite aterrizar los conceptos del BMC en una operación de venta real, garantizando que el diseño del negocio sea ejecutable y eficiente en términos de distribución y atención al cliente virtual.

- Pérez, R. (2021). *Analítica Web: Herramientas y Métodos para la Toma de Decisiones*. Editorial Digital Avanzada.

En un entorno basado en datos, este libro proporciona las habilidades analíticas para medir el éxito de las estrategias digitales. Su importancia reside en enseñar al alumno a interpretar métricas y KPIs, transformando grandes volúmenes de información en decisiones estratégicas. Esta fuente asegura que el estudiante aprenda a optimizar su modelo de negocio mediante la experimentación y el monitoreo constante del comportamiento del usuario.

- Martínez, J. (2019). *Marketing Digital: Estrategias para Posicionamiento en Línea*. Tecnología Editorial Moderna.

Este texto se centra en la visibilidad y el alcance, áreas críticas para los bloques de "Canales" y "Relaciones con Clientes". Ofrece herramientas tácticas sobre SEO, SEM y gestión de redes sociales, permitiendo al estudiante comprender cómo atraer tráfico cualificado hacia su propuesta de valor. Es un recurso clave para garantizar que el modelo de negocio diseñado tenga la exposición necesaria en el saturado mercado digital.

- Ries, E. (2011). *Lean Startup: Cómo trabajar menos y lograr más en los negocios digitales*. Currency.

Esta obra introduce la metodología de validación de negocios a través del ciclo de "crear-medir-aprender". Es fundamental para que el estudiante comprenda que un negocio digital debe ser

flexible y capaz de pivotar rápidamente. Complementa perfectamente el lienzo de Osterwalder al ofrecer un método para probar hipótesis de mercado con el menor consumo de recursos posible.

### 3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

Desarrolla habilidades de análisis para evaluar el impacto de las tecnologías digitales en el entorno empresarial, identificando oportunidades y desafíos específicos para las empresas en la era digital.

Diseña y ejecuta estrategias de marketing digital efectivas, aprovechando herramientas y plataformas digitales para promover la visibilidad, el compromiso y la lealtad del cliente en línea.

### 4. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en los estudiantes habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias para afrontar los desafíos y capitalizar las oportunidades en el ámbito de los negocios digitales, mediante un enfoque educativo integral que promueva el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, creatividad y resolución de problemas en entornos digitales. con el fin de potenciar la capacidad de innovación, liderazgo y éxito empresarial de los estudiantes en un contexto empresarial cada vez más digitalizado. Se busca no solo prepararlos para adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, sino también para inspirar una mentalidad proactiva, ética y colaborativa que les permita liderar y contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible de empresas digitales en la economía global.

### 5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS

- Amor: comunicación asertiva y escucha activa
- Compromiso social: adaptabilidad
- Cultura: creatividad
- Justicia: resolución de problemas
- Planificación y gestión del tiempo
- Pensamiento crítico
- Inteligencia emocional.
- Trabajo en equipo
- Tolerancia: flexibilidad
- Proactividad
- Consumo y producción sostenibles

## 6. NORMAS DE CLASE

En relación a las normas de clase, es importante destacar que la evaluación de los componentes de gestión académica se compone de tres notas sumativas, cada una con una puntuación máxima de 6.60/6.60, así como un proyecto práctico, como evaluación formativa que se valora con 3.40/3.40, lo que da un total de 10/10 para la calificación del módulo. Los parciales se califican en una escala de hasta 6.60 puntos, representando cada uno el 2.22 de la calificación total de 6.6 puntos. Para presentarse al proyecto final, el estudiante debe haber obtenido al menos 4.50 puntos sumando las tres primeras notas. En caso de no alcanzar este mínimo en el proyecto, se otorga una oportunidad de recuperación dentro de las 48 horas laborables siguientes, según el calendario académico oficial. La nota mínima acumulada requerida para aprobar la asignatura es 7/10, y es esencial mantener al menos un 70% de asistencia a las clases. Los docentes deben informar a los estudiantes sobre sus notas individuales antes de registrarlas en el sistema, y se espera que los alumnos confirmen su aceptación y conformidad con estas calificaciones. Además, los docentes deben entregar un reporte de notas y asistencia a través del SGA y notificado a la coordinación de carrera y registrar las calificaciones en el sistema en un plazo máximo de 5 días posteriores a la recepción del proyecto final.

## 7. SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación de los componentes de gestión académica se compone de tres notas sumativas, cada una con una puntuación máxima de 6.60/6.60, así como un proyecto práctico, como evaluación formativa que se valora con 3.40/3.40, lo que da un total de 10/10 para la calificación del módulo. Los parciales se califican en una escala de hasta 6.60 puntos, representando cada uno el 2.22 de la calificación total de 6.6 puntos. Para presentarse al proyecto final, el estudiante debe haber obtenido al menos 4.50 puntos sumando las tres primeras notas. En caso de no alcanzar este mínimo en el proyecto, se otorga una oportunidad de recuperación dentro de las 48 horas laborables siguientes, según el calendario académico oficial. La nota mínima acumulada requerida para aprobar la asignatura es 7/10, y es esencial mantener al menos un 70% de asistencia a las clases. Los docentes deben informar a los estudiantes sobre sus notas individuales antes de registrarlas en el sistema, y se espera que los alumnos confirmen su aceptación y conformidad con estas calificaciones. Además, los docentes deben entregar un reporte de notas y asistencia a través del SGA y notificado a la coordinación de carrera y registrar las calificaciones en el sistema en un plazo máximo de 5 días posteriores a la recepción del proyecto final.



## 8. UNIDADES

### 8.1. UNIDAD 1 GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS DIGITALES

**Tema 1: Introducción a los Negocios Digitales**

**Tema 2: Análisis de Modelos de Negocios Digitales:**

**Tema 3: Tendencias y Desafíos en el Ámbito Digital:**

#### 8.1.1. Introducción a los Negocios digitales

Los negocios digitales se entienden como aquellas organizaciones que incorporan tecnologías digitales y plataformas en línea como eje central de sus procesos. Este tipo de negocios aprovecha Internet y diversas herramientas tecnológicas para gestionar transacciones, ofrecer productos y servicios, comunicarse con los usuarios y optimizar la operación empresarial (García, 2020).

En esencia, los negocios digitales operan principalmente en entornos virtuales, utilizando sitios web, aplicaciones móviles, redes sociales y otros canales digitales para interactuar con los clientes y llevar a cabo actividades comerciales. Este enfoque permite a las empresas ampliar su alcance, mejorar la experiencia del usuario y adaptarse con agilidad a las dinámicas del mercado digital. Además, los negocios digitales abarcan múltiples sectores, desde el comercio electrónico y los servicios financieros hasta la educación virtual y el entretenimiento, consolidándose como un modelo clave en la economía contemporánea (Kotler, 2021).

#### 8.1.2. Definición de negocios digitales

Los negocios digitales abarcan a todas aquellas organizaciones y actividades comerciales que integran tecnologías digitales y plataformas en línea como base de su funcionamiento. Este tipo de empresas utiliza Internet y herramientas tecnológicas para ejecutar transacciones, ofrecer productos y servicios, interactuar con los clientes y optimizar la gestión de sus procesos operativos, lo cual les permite incrementar la eficiencia y competitividad en entornos virtuales (García, 2020).

En términos generales, los negocios digitales operan primordialmente en espacios en línea mediante el uso de sitios web, aplicaciones móviles, redes sociales y otros canales digitales que



facilitan la comunicación y la actividad comercial con los usuarios. Esta modalidad favorece la expansión del alcance empresarial, la personalización de la experiencia del cliente y la adaptación a las dinámicas del mercado digital. Asimismo, los negocios digitales se desarrollan en múltiples industrias, incluyendo el comercio electrónico, los servicios financieros, la educación virtual y el entretenimiento, consolidándose como un modelo predominante en la economía actual (López, 2018).

### 8.1.3. Diferenciación entre negocios tradicionales y negocios digitales:

**Figura 1.**

*Imagen Negocios Digitales*



**Nota.** La imagen ilustra la transformación digital y la integración de herramientas tecnológicas en las actividades empresariales. **Fuente:** (Depositphotos, s.f.).

Según (García, 2020), la diferencia central entre los negocios tradicionales y los negocios digitales se encuentra en la forma en que operan y realizan sus transacciones. Mientras que los modelos tradicionales dependen de espacios físicos, encuentros presenciales y métodos de venta convencionales, los negocios digitales utilizan tecnologías en línea y plataformas virtuales para conectar con los clientes y gestionar sus operaciones comerciales.

Asimismo, diversos autores destacan que los negocios digitales se caracterizan por su gran flexibilidad y su capacidad de alcanzar mercados globales. Gracias a su presencia en Internet, estos negocios pueden operar de manera continua —las 24 horas del día y los 7 días de la semana—, ampliar su alcance a audiencias internacionales y personalizar la experiencia del usuario mediante el uso estratégico de datos y analítica (Kotler, 2021). En contraste, los negocios tradicionales enfrentan limitaciones geográficas, horarios restringidos y costos elevados asociados al mantenimiento de infraestructura física.

En síntesis, mientras los negocios tradicionales se enfocan en actividades presenciales y locales, los negocios digitales aprovechan herramientas tecnológicas para ofrecer servicios de

manera más ágil, eficiente y globalizada, respondiendo con mayor rapidez a las demandas del mercado contemporáneo (López, 2018).

**Tabla 1.**

*Diferencias negocios tradicionales vs negocios digitales*

| Aspectos                       | Negocios Tradicionales                                                 | Negocios Digitales                                                                   |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ubicación</b>               | Física (tiendas, oficinas, etc.)                                       | En línea (sitios web, aplicaciones, etc.)                                            |
| <b>Interacción</b>             | Cara a Cara                                                            | Principalmente en línea                                                              |
| <b>Alcance</b>                 | Local / Regional                                                       | Global                                                                               |
| <b>Horarios</b>                | Limitados                                                              | 24/7                                                                                 |
| <b>Costos</b>                  | Mayores costos por arrendamientos                                      | Menores costos de infraestructura, sin embargo, se requiere inversión en Tecnología. |
| <b>Acceso</b>                  | Depende del tráfico local                                              | Alcance global                                                                       |
| <b>Clientes</b>                |                                                                        |                                                                                      |
| <b>Experiencia del Cliente</b> | Depende de la experiencia física o cara a cara que haya experimentado. | Personalización a través del análisis de datos.                                      |
| <b>Ejemplos</b>                | Tiendas, Supermercados, Restaurantes, Bancos                           | Tiendas on-line, Sitios de Ecommerce                                                 |

**Nota.** La tabla presenta una comparación entre los negocios tradicionales y los negocios digitales a partir de sus principales características operativas. **Fuente:** Autores.

**Figura 2.**

*Características de los Negocios Digitales*



**Nota.** Representación gráfica de las principales características de los negocios digitales. **Fuente:** Autores.

Las características distintivas de los negocios digitales les permiten diferenciarse de los negocios tradicionales y aprovechar al máximo el entorno digital. Estas características son:

**Tabla 2.**

*Características de los negocios digitales*

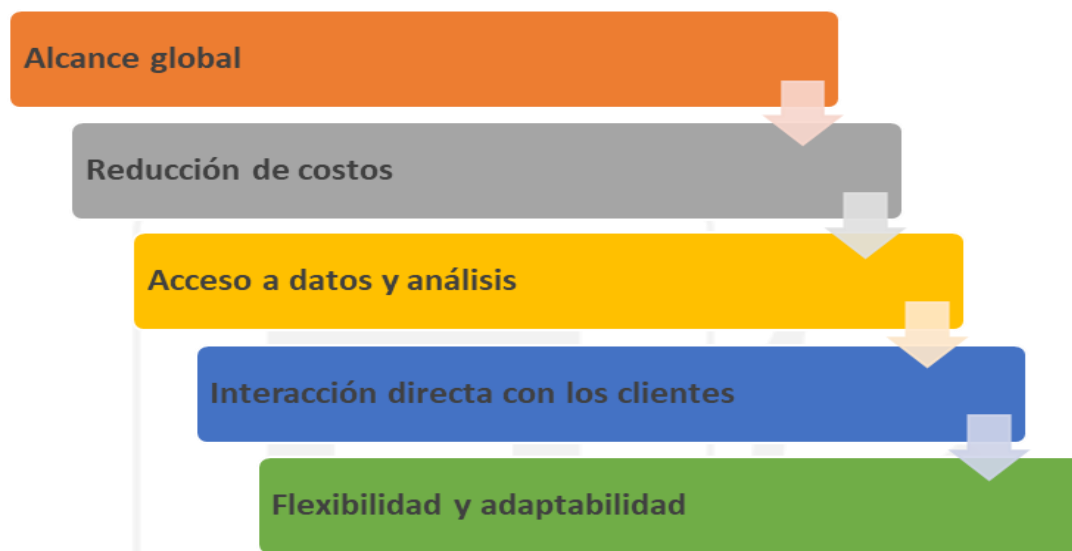
| Características                    | Detalle                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Flexibilidad<br>(Adaptabilidad):   | Los negocios digitales son altamente adaptables a los cambios del mercado y a las demandas de los clientes.<br>Tienen la capacidad de ajustar rápidamente sus productos, servicios y estrategias en función de las tendencias y necesidades emergentes. |
| Escalabilidad:                     | La naturaleza digital de estos negocios facilita que crezcan y se expandan de forma rápida y eficiente.<br>Pueden aumentar su alcance y capacidad sin estar limitados por las restricciones físicas asociadas a los negocios tradicionales.             |
| Globalización:                     | Pueden llegar a clientes en todo el mundo, superando las restricciones geográficas que enfrentan los negocios tradicionales.<br>Esto les proporciona la oportunidad de alcanzar audiencias internacionales y aprovechar los mercados globales.          |
| Interactividad:                    | Estos negocios pueden interactuar de forma directa y personalizada con sus clientes a través de diversas plataformas en línea.<br>Pueden ofrecer experiencias personalizadas y responder con rapidez a las consultas y comentarios de los clientes.     |
| Análisis de<br>datos:              | Tienen acceso a una gran cantidad de datos sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes.<br>Pueden utilizar el análisis de datos para comprender mejor a su audiencia, optimizar sus estrategias y tomar decisiones bien fundamentadas.   |
| Innovación<br>tecnológica:         | Están en constante adopción y aprovechamiento de las últimas tecnologías para mejorar sus productos, servicios y procesos.<br>Esto les permite mantenerse a la vanguardia en un entorno empresarial en constante evolución.                             |
| Costos<br>operativos<br>reducidos: | En comparación con los negocios tradicionales, los digitales suelen tener costos operativos más bajos.<br>Esto se logra gracias a la eliminación de gastos asociados con la infraestructura física y la automatización de procesos.                     |

**Nota.** La tabla presenta una descripción de las principales características de los negocios digitales, organizada según sus dimensiones operativas y tecnológicas. **Fuente:** Autora.

En resumen, todas estas características hacen que los negocios digitales sean ágiles, escalables y capaces de ofrecer experiencias personalizadas a una audiencia global. Esto les permite adaptarse al dinamismo del entorno empresarial y maximizar las oportunidades que ofrece el mundo digital.

**Figura 3.**

*Ventajas de los negocios digitales representadas de manera secuencial*



**Nota.** La figura muestra una representación secuencial de las principales ventajas de los negocios digitales, incluyendo alcance global, reducción de costos, acceso a datos, interacción con los clientes y flexibilidad. **Fuente:** Autores.

#### 8.1.4. Beneficios de los negocios digitales:

Los beneficios de los negocios digitales son diversos y significativos, y pueden incluir:

- Alcance global:

Es uno de los mayores beneficios, ya que permite a los negocios digitales llegar a clientes en todo el mundo, eliminando las limitaciones geográficas inherentes a los modelos tradicionales. Esta capacidad de expansión rompe las barreras físicas, ampliando significativamente la base de clientes potenciales y brindando una oportunidad única para la expansión a nuevos mercados internacionales.

Este acceso mundial permite a las empresas operar las 24 horas del día, los 7 días de la semana, exponiendo sus productos y servicios a una audiencia inmensa y diversa. Al no depender de una ubicación física fija, el negocio puede atender demandas y generar ingresos de manera continua, capitalizando el comercio transfronterizo y las oportunidades de nicho que, de otra forma, serían inaccesibles.

- Reducción de Costos:

Los negocios digitales tienden a incurrir en costos operativos más bajos que los negocios tradicionales. Esto se debe a que no requieren gastos significativos asociados con la infraestructura física, tales como alquileres de locales comerciales, ni los costos de mantenimiento de un gran inventario en tiendas físicas. Esta eliminación de gastos fijos voluminosos permite una estructura de costos más ligera y eficiente.

Adicionalmente, los negocios digitales aprovechan las herramientas digitales para automatizar procesos, lo que reduce la necesidad de una gran fuerza laboral dedicada a tareas manuales u operativas. La automatización en áreas como el marketing, la atención al cliente (chatbots) y la gestión de pedidos no solo disminuye los costos de mano de obra, sino que también aumenta la eficiencia general y la velocidad de las operaciones.

- Acceso a datos y análisis:

Un beneficio fundamental es el acceso a una gran cantidad de datos sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes. Estos datos se obtienen de las interacciones en línea y las transacciones digitales, lo que permite a las empresas comprender mejor a su audiencia. Esta comprensión profunda facilita la optimización de las estrategias, la personalización de productos y servicios, y la mejora de la experiencia del cliente.

El análisis de estos datos permite a las empresas tomar decisiones informadas basadas en evidencia, en lugar de la intuición o métodos tradicionales. Al monitorizar métricas clave en tiempo real, los negocios pueden identificar patrones, predecir tendencias y ajustar dinámicamente sus modelos operativos, garantizando que sus esfuerzos y recursos se dirijan a las áreas más rentables y alineadas con la demanda del cliente.

Los negocios digitales tienden a incurrir en costos operativos más bajos que los negocios tradicionales. Esto se debe a que no requieren gastos significativos asociados con la infraestructura física, tales como alquileres de locales comerciales, ni los costos de mantenimiento de un gran inventario en tiendas físicas. Esta eliminación de gastos fijos voluminosos permite una estructura de costos más ligera y eficiente.

- Interacción directa con los clientes:

Los negocios digitales pueden interactuar con su audiencia de forma directa y personalizada mediante plataformas como redes sociales, sitios web y aplicaciones móviles. Esta conectividad constante les permite responder rápidamente a consultas y comentarios, ofreciendo soporte en tiempo real. Esta interacción instantánea y adaptada es crucial para la satisfacción y retención del cliente.

Esta comunicación continua no solo se limita a la resolución de problemas, sino que también es un mecanismo para construir relaciones sólidas con la audiencia y fomentar la lealtad a la marca.

Al mantener un diálogo abierto y ofrecer experiencias de soporte personalizadas, los negocios digitales transforman las transacciones en relaciones duraderas.

- Flexibilidad y adaptabilidad:

Los negocios digitales son intrínsecamente altamente adaptables a los rápidos cambios del mercado y a la evolución de las demandas del consumidor. Esta flexibilidad les permite ajustar rápidamente sus productos, servicios y estrategias en función de las tendencias emergentes, manteniéndose así relevantes y competitivos en un entorno que evoluciona constantemente.

La estructura menos rígida y la dependencia de la tecnología facilitan la innovación continua, permitiendo a las empresas pivotar o lanzar nuevas funcionalidades con una agilidad que es difícil de replicar en entornos tradicionales. Esta capacidad de iteración rápida minimiza el riesgo de obsolescencia y asegura que el negocio pueda capitalizar nuevas oportunidades tan pronto como surgen.

En resumen, los beneficios de los negocios digitales incluyen alcance global, reducción de costos, acceso a datos y análisis, interacción directa con los clientes, flexibilidad y adaptabilidad, todo lo anterior brinda la capacidad de innovar continuamente para mantenerse competitivos en el mercado digital.

#### **8.1.5. Análisis de Modelos de Negocios Digitales**

En este subtema, examinaremos varios modelos de negocios digitales prominentes, comprendiendo sus características, beneficios y desafíos, e ilustrando con ejemplos exitosos de empresas que los han implementado de manera efectiva.

E-commerce (Comercio Electrónico):

De acuerdo con (López, 2018), el comercio electrónico o E-commerce se consolida como un modelo de gestión basado en la comercialización de bienes y servicios mediante entornos virtuales, tales como portales web especializados y aplicaciones móviles. Este paradigma operativo destaca por las siguientes atribuciones estratégicas:

**Escalabilidad y Alcance Global:** Una de las prerrogativas más significativas es la capacidad de trascender fronteras geográficas, permitiendo a las organizaciones acceder a mercados internacionales y ampliar su cartera de clientes de manera exponencial.

**Eficiencia en la Estructura de Costos:** Al prescindir de una infraestructura física extensa y puntos de venta tradicionales, las empresas logran una reducción sustancial en sus gastos operativos, facilitando un crecimiento más ágil y rentable.

**Optimización de la Gestión:** El modelo permite una flexibilidad superior para escalar las operaciones en función de la demanda del mercado.

Sin embargo, los autores también advierten sobre la complejidad intrínseca de este entorno, señalando desafíos críticos que deben ser gestionados para garantizar la sostenibilidad:

**Diferenciación en Mercados Saturados:** La alta densidad de competidores en el ecosistema digital obliga a las empresas a innovar constantemente para ofrecer un valor distintivo.

**Logística e Inventarios:** La operatividad del E-commerce exige sistemas de distribución y almacenamiento altamente eficientes para cumplir con las expectativas del consumidor moderno.

**Ciberseguridad y Confianza:** La protección de las transacciones financieras es un pilar fundamental para mitigar la incertidumbre del usuario y consolidar la credibilidad de la plataforma.

Finalmente, el éxito de este modelo se ejemplifica a través de corporaciones líderes como Amazon, eBay, Alibaba y Shopify, las cuales han logrado integrar eficientemente estos elementos para dominar el comercio global.

- **SaaS (Software as a Service):**

Bajo el análisis de (López, 2018), el modelo SaaS se define como una modalidad de distribución de software basada en la nube, donde las aplicaciones se suministran a través de Internet mediante un esquema de suscripción. Esta estructura operativa presenta beneficios estratégicos clave:

**Accesibilidad y Movilidad:** Permite que los usuarios utilicen herramientas y aplicaciones desde cualquier ubicación con conectividad, eliminando la dependencia de instalaciones locales en el hardware.

**Mantenimiento Automatizado:** El proveedor gestiona las actualizaciones de forma centralizada, lo que reduce significativamente la complejidad técnica y la carga de soporte para el cliente final.

**Predecibilidad Financiera:** El formato de suscripción ofrece una estructura de costos clara y manejable, facilitando la planificación presupuestaria de las empresas.

No obstante, (López, 2018) señala que la sostenibilidad de un negocio SaaS enfrenta desafíos críticos en el entorno actual:

**Seguridad y Privacidad de la Información:** Dada la naturaleza del almacenamiento en la nube, la protección de datos sensibles es una prioridad absoluta para mantener la integridad del servicio.

**Gestión de la Retención (Churn):** La facilidad de entrada y salida del modelo de suscripción genera una propensión a la rotación de clientes, exigiendo estrategias constantes de fidelización.

**Innovación en Mercados Saturados:** La intensa competitividad del sector obliga a un desarrollo tecnológico permanente para evitar la obsolescencia frente a nuevos entrantes.

Plataformas líderes como Salesforce, Microsoft 365, Dropbox y Slack son referentes de cómo este modelo ha transformado la productividad empresarial a nivel global.

#### 8.1.6. Plataformas de Contenido:

De acuerdo con (Kotler, 2021), las plataformas de contenido se definen como ecosistemas diseñados para el suministro de activos digitales, tales como producciones audiovisuales, música, literatura electrónica o podcasts. Este modelo de negocio se articula mediante las siguientes características estratégicas:

- **Diversificación y Personalización:**

El modelo aprovecha la capacidad de albergar catálogos masivos y variados, permitiendo ajustar la oferta a los hábitos específicos de consumo de cada usuario.

- **Flexibilidad en la Monetización:**

Se emplean estructuras de ingresos adaptables, que incluyen desde suscripciones periódicas hasta transacciones por productos individuales, facilitando el acceso a distintos segmentos de mercado.

No obstante, los autores subrayan que la sostenibilidad de estas plataformas enfrenta barreras críticas en el entorno digital:

- **Propiedad Intelectual y Licenciamiento:**

La obtención y administración de derechos de autor y licencias de contenido constituye un desafío operativo y legal permanente.

- **Amenaza de la Piratería:**

El consumo no autorizado de contenido sigue siendo una de las principales fricciones que comprometen la rentabilidad y los derechos de autoría.

**Saturación del Mercado:**

La vasta oferta de opciones de entretenimiento e información en línea dificulta la monetización efectiva en un espacio altamente competitivo.

Referentes globales como Netflix, Spotify, Kindle Store y Audible representan la consolidación exitosa de este modelo en la economía moderna.

Sin embargo, estas plataformas enfrentan el desafío de obtener y gestionar licencias de contenido. La piratería sigue siendo una amenaza constante para los derechos de autor. Un desafío importante es la monetización en un mercado saturado, donde la cantidad de opciones de entretenimiento y conocimiento en línea es vasta. Empresas como Netflix, Spotify, Kindle Store y Audible han dominado este espacio.

#### 8.1.7. Mercado Digital

Los mercados digitales son plataformas en línea que conectan directamente a compradores y vendedores, facilitando la transacción de bienes y servicios entre ellos. Las principales ventajas incluyen la amplia variedad de productos disponibles para los compradores y el acceso a una base de

clientes establecida para los vendedores. Este modelo ofrece una gran flexibilidad para vendedores individuales y pequeños negocios.

Los desafíos se centran en la competencia entre vendedores que luchan por la visibilidad en la plataforma. La gestión de la reputación del mercado es esencial para mantener la confianza, requiriendo sistemas de calificación y disputa efectivos. Por último, asegurar la garantía de calidad de los productos y servicios ofrecidos por terceros puede ser complejo. Ejemplos prominentes son Etsy, Airbnb, eBay y Upwork.

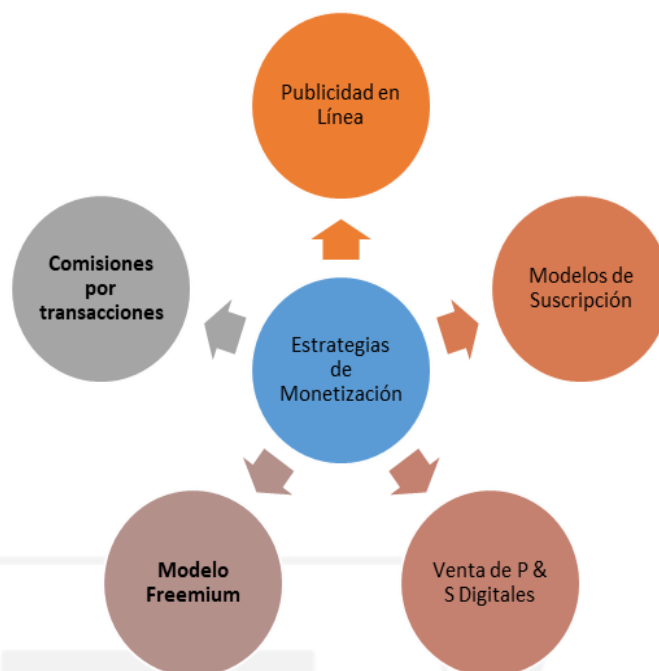
Los ejemplos de empresas exitosas también ilustran cómo estos modelos pueden aplicarse en la práctica para lograr el éxito empresarial.

#### **8.1.8. Estrategias de monetización y generación de ingresos en entornos digitales**

En el mundo digital actual, la generación de ingresos es un aspecto crucial para la viabilidad y el éxito de cualquier empresa en línea. Las empresas se enfrentan a una amplia gama de opciones cuando se trata de monetizar sus productos o servicios en el entorno digital, desde modelos de suscripción hasta publicidad en línea y ventas de productos digitales. La capacidad de comprender y aplicar estrategias efectivas de monetización es esencial para mantener la rentabilidad y el crecimiento sostenible en un mercado altamente competitivo y en constante evolución.

En este tema, exploraremos las diferentes estrategias de monetización y generación de ingresos utilizadas por las empresas en entornos digitales. Analizaremos en detalle los modelos de negocio más comunes, como el freemium, la publicidad en línea, las ventas directas y la licencia de contenido. Además, examinaremos las mejores prácticas y estrategias clave para maximizar los ingresos y la rentabilidad en cada uno de estos modelos. Al comprender las diversas opciones disponibles y aprender a adaptar estas estrategias a las necesidades y objetivos específicos de cada empresa, los estudiantes estarán mejor equipados para desarrollar modelos de negocio sólidos y exitosos en el mundo digital.

**Figura 4.**  
*Estrategias de monetización en los negocios digitales*



**Nota.** La figura muestra diferentes estrategias de monetización aplicadas en los negocios digitales, incluyendo publicidad en línea, modelos de suscripción, venta de productos y servicios digitales, modelo freemium y comisiones por transacciones. **Fuente:** Autores.

A continuación, se detallan las estrategias de monetización:

- **Publicidad en línea:**

Las empresas pueden generar ingresos mediante la colocación de anuncios en sus plataformas digitales, como sitios web, aplicaciones móviles o redes sociales.

Ejemplos: Google AdSense, Meta, YouTube Ads.

- **Modelos de suscripción:**

Descripción: Las empresas ofrecen acceso a contenido premium o servicios exclusivos a cambio de una tarifa de suscripción periódica.

Ejemplos: Netflix, Spotify Premium, Amazon Prime, Disney etc.

- **Venta de productos o servicios digitales:**

Las empresas ofrecen productos o servicios digitales, como software, cursos en línea, libros electrónicos o música, a través de plataformas digitales.

Ejemplos: Adobe Creative Cloud, Udemy, Kindle Store, iTunes Store.

- **Modelo Freemium:**

Las empresas ofrecen una versión básica gratuita de su producto o servicio, con funciones adicionales disponibles para usuarios que opten por una suscripción premium.

Ejemplos: Spotify, Canva, GPT, Trello etc.

- **Comisiones por transacciones:**



Las empresas actúan como intermediarios en transacciones entre compradores y vendedores en línea, cobrando una comisión por cada transacción realizada a través de su plataforma.

Ejemplos: eBay, Airbnb, Booking.com, Uber, Uber eat, etc.

Estos ejemplos ilustran cómo diferentes empresas aplican estrategias de monetización y generación de ingresos en entornos digitales, mostrando la diversidad de enfoques que pueden adaptarse a diferentes modelos de negocios y audiencias.

#### 8.1.9. Tendencias y Desafíos en el Ámbito Digital

**Figura 5.**

*Tendencias digitales y análisis de información en entornos empresariales*



**Nota.** La imagen ilustra conceptos relacionados con el análisis digital y las tendencias tecnológicas aplicadas a los negocios. **Fuente:** (Depositphotos, s.f.)

En este subtema, exploraremos las tendencias y los desafíos actuales que enfrentan las empresas en el entorno digital. Analizaremos cómo estas tendencias están transformando el panorama empresarial y los desafíos que deben superar las empresas para adaptarse y prosperar en un mundo cada vez más digitalizado.

La Inteligencia Artificial (IA) y la automatización están revolucionando la forma en que las empresas realizan tareas y toman decisiones. Estas tecnologías son clave para mejorar la eficiencia operativa, lograr una mayor personalización en la oferta y aumentar la precisión en diversos procesos empresariales. Su aplicación abarca desde la atención al cliente hasta la optimización de cadenas de suministro, impulsando la ventaja competitiva.

Sin embargo, la integración de la IA no está exenta de desafíos. Requiere una inversión significativa en tecnología y capacitación para el personal. Además, plantea importantes preocupaciones éticas y de privacidad de datos, pues el uso de algoritmos y el manejo masivo de información deben ser gestionados con responsabilidad y transparencia.

- Experiencia del Cliente centrada en el Usuario:

Actualmente, las empresas están priorizando la experiencia del cliente (CX), utilizando datos y tecnología avanzada para ofrecer interacciones personalizadas y altamente satisfactorias en todos los puntos de contacto. Este enfoque asegura que el viaje del cliente sea fluido, relevante y agradable, fortaleciendo la lealtad y la retención.

La gestión efectiva de la CX presenta el desafío de requerir una comprensión profunda de las necesidades y expectativas del cliente. Las empresas deben tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los constantes cambios en el comportamiento del consumidor, lo que implica iterar continuamente sus productos y servicios en función de la retroalimentación en tiempo real.

- Transformación Digital:

Las empresas están adoptando activamente estrategias de transformación digital para modernizar profundamente sus operaciones, infraestructura tecnológica y modelos de negocio. Esta modernización integral permite a las organizaciones lograr una mayor agilidad en sus respuestas al mercado y aumentar su competitividad global. A pesar de ser fundamental, la transformación digital puede enfrentar desafíos internos significativos. A menudo, se encuentra con resistencia interna por parte de los empleados o equipos. Puede haber una falta de experiencia técnica y cultural necesaria para el cambio. Además, un desafío constante es la necesidad de garantizar la seguridad y la protección de datos durante todo el proceso de digitalización.

- Ciberseguridad y Protección de Datos:

Con el aumento constante y la sofisticación de las amenazas cibernéticas, la ciberseguridad se ha convertido en una preocupación prioritaria para todas las empresas digitales. Las organizaciones se ven obligadas a invertir en medidas robustas para proteger sus activos digitales y, de manera crucial, la privacidad de los datos de sus clientes.

El desafío para mantener la seguridad en este entorno digital en constante evolución es inmenso. Requiere inversiones continuas en tecnología de vanguardia, la capacitación constante del personal en protocolos de seguridad, y el riguroso cumplimiento de las regulaciones de privacidad de datos internacionales y locales.

- Personalización y Marketing Contextual:

Las empresas están utilizando datos y análisis avanzados para llevar la personalización al siguiente nivel, buscando ofrecer interacciones y ofertas relevantes en el momento adecuado. Esto

se logra mediante el marketing contextual, donde los mensajes se adaptan al contexto inmediato del cliente (ubicación, historial de navegación, hora).

La personalización efectiva conlleva el desafío de requerir una recopilación y un análisis de datos extremadamente precisos. Es fundamental que esta gestión de la información del cliente se realice de forma ética y transparente, cumpliendo con todas las normativas y manteniendo la confianza para evitar percepciones de invasión a la privacidad.

- **Economía Circular y Sostenibilidad:**

Cada vez más, las empresas están adoptando prácticas empresariales más sostenibles. Estas prácticas incluyen la reutilización de recursos, la reducción de residuos y la promoción activa de la economía circular para minimizar su impacto ambiental. Este enfoque no solo es ético, sino que también se está convirtiendo en un diferenciador competitivo.

La implementación de prácticas sostenibles puede requerir cambios significativos en la cadena de suministro, la logística y la cultura organizacional. Exige un compromiso firme con los objetivos a largo plazo por encima de las ganancias rápidas, representando un desafío de gestión y reestructuración para la empresa.

#### **8.1.10. Autoevaluación 1**

##### **Caso de Estudio:**

Para la autoevaluación de la unidad 1, vamos a realizar un caso de estudio que permitirá a los estudiantes reflexionar y generar pensamiento crítico con base a los conceptos y estrategias explicados en clase. Este caso de estudio proporcionará una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones prácticas del mundo real así mismo analizar cómo se pueden implementar las estrategias de monetización y generación de ingresos en entornos digitales. A través de este ejercicio, los estudiantes podrán evaluar su comprensión de esta unidad.

##### **"EcoMart: Transformación hacia el Comercio Electrónico"**

EcoMart es una cadena de supermercados establecida hace más de 50 años, con una fuerte presencia en el Ecuador, sin embargo, en los últimos años ha experimentado una disminución en las ventas en sus ubicaciones físicas debido al crecimiento de competidores en línea y cambios en los hábitos de compra de los consumidores. Con el objetivo de mantener su relevancia en el mercado y adaptarse a las tendencias digitales, EcoMart está considerando una transformación hacia el comercio electrónico. Esta decisión implica una revisión completa de sus operaciones, desde la cadena de suministro hasta la experiencia del cliente en línea. Además, EcoMart se enfrenta a desafíos adicionales, como la logística de entrega, la gestión de inventario en línea y la competencia con gigantes del comercio electrónico. La empresa debe tomar decisiones estratégicas clave para

garantizar una transición exitosa hacia el comercio electrónico mientras mantiene su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta la información anterior conteste las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta EcoMart al considerar la transición hacia el comercio electrónico?

¿Cómo pueden los principios de los negocios digitales ayudar a EcoMart a superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades en el entorno digital?

¿Qué estrategias específicas podrían implementarse para integrar con éxito el comercio electrónico en el modelo de negocio existente de EcoMart?

¿Cuál es el papel de la innovación tecnológica en la transformación de EcoMart hacia el comercio electrónico?

### 8.1.11. Resumen de la Unidad 1

**Figura 6.**  
*Imagen Marketing Digital*



**Nota.** La imagen representa elementos asociados al marketing digital y al análisis de datos en entornos tecnológicos. **Fuente:** (Depositphotos, s.f.)

En el actual panorama empresarial, la digitalización ha transformado radicalmente la forma en que se llevan a cabo los negocios, generando una evolución dinámica que presenta tanto nuevas oportunidades como significativos desafíos. La aparición de Internet y las tecnologías digitales han creado un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico. Las empresas que no logran adaptarse a este nuevo panorama corren un riesgo considerable de quedar rezagadas frente a sus competidores. Esta guía de estudio se enfoca precisamente en brindarle una comprensión integral de los negocios digitales, abarcando desde sus fundamentos esenciales hasta las tendencias tecnológicas emergentes.

La exploración de los conceptos básicos de los negocios digitales se centra en su definición como empresas o actividades comerciales que utilizan tecnologías digitales y plataformas en línea

como el núcleo de sus operaciones, aprovechando estas herramientas para realizar transacciones, ofrecer productos y servicios, y gestionar operaciones de manera eficiente. Se destaca su evolución histórica y los beneficios que ofrecen en términos de alcance global (operando 24/7 sin limitaciones geográficas), eficiencia operativa y competitividad. Estos negocios se distinguen de los tradicionales por su flexibilidad, escalabilidad, interactividad y el acceso privilegiado al análisis de datos para personalizar la experiencia del cliente. A través de ejemplos prácticos y casos de estudio, se busca que el estudiante comprenda la importancia estratégica de la digitalización en el mundo empresarial de hoy.

- Modelos de Negocio, Monetización y Estrategia:

La unidad realiza una revisión exhaustiva de los diferentes modelos de negocios digitales que están redefiniendo el mercado. Estos modelos abarcan desde el Comercio Electrónico (E-commerce), que implica la venta de productos o servicios a través de plataformas en línea, hasta el Software as a Service (SaaS), que ofrece software bajo un modelo de suscripción accesible desde cualquier lugar. También se analizan las Plataformas de Contenido, que ofrecen acceso digital mediante suscripciones, y los Mercados Digitales, que conectan a compradores y vendedores.

Además de la estructura de valor, se analizan las estrategias clave para generar ingresos en entornos digitales. Esto incluye modelos como la Publicidad en Línea (colocación de anuncios en plataformas digitales), los Modelos de Suscripción (acceso a servicios premium con tarifa periódica), la Venta de Productos o Servicios Digitales (software, cursos, libros electrónicos), el modelo Freemium (versión básica gratuita con funciones premium), y las Comisiones por Transacciones (actuando como intermediarios). El análisis de estas estrategias proporciona las herramientas necesarias para diseñar modelos de negocios sólidos y sostenibles que aseguren la viabilidad en un mercado altamente competitivo.

- Tendencias, Desafíos y Habilidades para el Éxito:

Finalmente, la unidad explora las últimas tendencias tecnológicas y los desafíos que enfrentan las empresas en el ámbito digital. Se proporciona una visión panorámica de las tecnologías emergentes que están transformando el panorama empresarial. Entre estas tendencias, destacan la Inteligencia Artificial (IA) y la Automatización, que mejoran la eficiencia y la personalización, junto con los desafíos éticos que conllevan. La Experiencia del Cliente (CX) centrada en el Usuario y la Transformación Digital son esenciales para modernizar operaciones y ganar agilidad.

No menos importantes son los desafíos críticos como la Ciberseguridad y Protección de Datos, que demandan inversiones continuas y cumplimiento normativo. Además, la Personalización y el Marketing Contextual requieren una gestión ética y precisa de los datos. La guía también aborda la importancia creciente de la Economía Circular y Sostenibilidad, instando a las empresas a adoptar

prácticas responsables. Al comprender estos elementos, el estudiante aprende a identificar oportunidades y a superar los desafíos en un mercado globalizado y en constante cambio.

Esta guía de estudio está diseñada no solo para brindar una comprensión profunda de los negocios digitales, sino también para preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo empresarial moderno. A través de ejercicios prácticos, como el caso de estudio de EcoMart, preguntas de reflexión y recursos adicionales (incluyendo links de apoyo), los participantes pueden aplicar los conocimientos adquiridos y desarrollar habilidades clave como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, esenciales para el éxito en el mundo digital.



## 8.2. UNIDAD 2 GENERALIDADES BUSINESS MODEL CANVAS

### Tema 1: Introducción al Modelo Canvas

### Tema 2: Importancia del BMC para visualizar y desarrollar modelos de negocios sostenibles en el ámbito digital.

### Tema 3: Canales de Distribución Online

#### 8.2.1. Introducción al Modelo Canvas

Según (Pérez Rodríguez, 2025), el Modelo Canvas o Business Model Canvas (BMC) constituye una de las herramientas estratégicas más influyentes para comprender, diseñar y transformar modelos de negocio en el entorno digital. Su valor radica en que permite estructurar de manera visual y holística los elementos clave que dan forma a una propuesta de valor. A partir de un lienzo compuesto por nueve bloques interrelacionados, el BMC facilita la identificación de la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor, permitiendo analizar de manera ordenada aspectos fundamentales como los segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Este enfoque integral permite a los emprendedores visualizar la estructura completa de su negocio y comprender cómo cada elemento influye en el funcionamiento del modelo general.

Además, (Pérez Rodríguez, 2025) señala que el BMC favorece la toma de decisiones estratégicas al permitir identificar de manera rápida las interdependencias entre los recursos clave, las actividades esenciales, las alianzas estratégicas y la estructura de costos. Esta visión sistémica resulta especialmente útil en la era digital, donde las empresas requieren adaptarse continuamente a entornos cambiantes mediante la innovación y la optimización de procesos. Al utilizar el BMC, los equipos de trabajo pueden detectar oportunidades de mejora, validar hipótesis de negocio y desarrollar propuestas más coherentes con las necesidades del mercado. En este sentido, el modelo no solo funciona como un instrumento de planificación, sino también como una herramienta dinámica que impulsa la creatividad, la iteración y la construcción de estrategias sostenibles y competitivas.

**Figura 7.**

*Matriz Business Model Canvas*



**Nota.** La figura muestra una representación del Modelo de Negocio Canvas, que organiza los elementos esenciales de un modelo empresarial, tales como propuesta de valor, segmentos de clientes, actividades claves, recursos claves, canales, estructura de costos y fuentes de ingresos. **Fuente:** (Depositphotos, s.f.)

### 8.2.2. Componentes del Modelo Canvas:

Según (Pérez Rodríguez, 2025), el Modelo Canvas está compuesto por nueve elementos fundamentales que permiten comprender cómo funciona un negocio desde una perspectiva integral. Estos componentes están organizados en un lienzo visual que facilita el análisis, la toma de decisiones y la formulación de estrategias.

- Segmentos de clientes

De acuerdo con (Pérez Rodríguez, 2025), este bloque identifica a los distintos grupos de personas u organizaciones a los que la empresa busca atender. Definir con claridad a los segmentos es esencial, pues cada uno presenta necesidades y comportamientos particulares que influyen en la propuesta de valor y en las estrategias de relación. La segmentación puede basarse en criterios demográficos, geográficos, psicográficos o conductuales, y determinará qué otros bloques del Canvas se priorizan en el diseño del modelo de negocio.

- Propuesta de valor

(Pérez Rodríguez, 2025) explica que la propuesta de valor representa los beneficios que la empresa ofrece para resolver problemas o satisfacer necesidades específicas de los clientes. No se limita al producto o servicio, sino que abarca los atributos diferenciadores que generan valor. Para que esta propuesta resulte efectiva, debe alinearse con las expectativas del mercado y evolucionar constantemente según los cambios de los clientes y del entorno competitivo.

- Canales de distribución

Según el autor, los canales son los medios a través de los cuales la empresa comunica, entrega y distribuye su propuesta de valor. Incluyen desde la difusión inicial hasta el proceso de venta y el servicio postventa. En los negocios digitales, estos canales suelen ser tiendas virtuales, marketplaces, redes sociales y aplicaciones móviles, cuya eficacia depende de la accesibilidad, la conveniencia y la experiencia del usuario (Pérez Rodríguez, 2025).

- Relaciones con los clientes

(Pérez Rodríguez, 2025) señala que este componente describe el tipo de vínculo que la empresa establece con cada segmento de clientes, ya sea mediante atención personalizada, sistemas automatizados o estrategias multicanal. En el entorno digital, estas relaciones se basan en la personalización, el análisis de datos y la interacción continua, con el objetivo de impulsar la fidelización y construir confianza mediante procesos transparentes y respuestas oportunas.

- Fuentes de ingresos

Para (Pérez Rodríguez, 2025), este bloque especifica cómo la empresa genera ingresos a partir de su propuesta de valor. Incluye diferentes mecanismos como ventas directas, publicidad, suscripciones, licencias o modelos freemium. En los negocios digitales, la monetización puede adoptar diversas modalidades que combinan accesibilidad, valor percibido y estrategias de precios adaptadas a cada segmento.

- Recursos clave

Según el autor, los recursos clave son los activos esenciales que permiten que el modelo de negocio funcione correctamente. Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros. En el entorno digital, destacan especialmente las plataformas tecnológicas, los sistemas de información y el uso estratégico de datos y analítica, fundamentales para la innovación y la toma de decisiones (Pérez Rodríguez, 2025).

- Actividades clave

(Pérez Rodríguez, 2025), indica que este componente engloba las acciones principales que la empresa debe ejecutar para entregar su propuesta de valor, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. En modelos digitales sostenibles, estas actividades incluyen la optimización de procesos, la innovación tecnológica, la gestión responsable de la cadena de suministro, la educación interna y la transparencia en el reporte de impactos.

- Alianzas clave

Las alianzas clave, según (Pérez Rodríguez, 2025), son colaboraciones estratégicas que fortalecen el modelo de negocio al aportar recursos, capacidades o acceso a nuevos mercados. En el ámbito digital, estas alianzas pueden incluir proveedores de servicios en la nube, plataformas logísticas, empresas de marketing especializado o socios tecnológicos que faciliten la innovación y la expansión.

- Estructura de costos

Finalmente, (Pérez Rodríguez, 2025) afirma que este bloque describe los costos necesarios para operar el modelo de negocio, desde gastos fijos y variables hasta inversiones iniciales. En modelos digitales sostenibles, esta estructura incorpora consideraciones ambientales y sociales, como la eficiencia energética, la inversión en tecnologías sostenibles y el cumplimiento de normativas éticas y de responsabilidad social.

### 8.2.3. Beneficios del Modelo Canvas:

**Figura 8.**

*Beneficios del Modelo Canvas*



**Nota.** La figura presenta una síntesis de elementos esenciales en los procesos de desarrollo y comunicación digital, incluyendo visualización clara, iteración rápida, enfoque en el cliente y comunicación efectiva. **Fuente:** Autores.

Según (Pérez Rodríguez, 2025), el Modelo Canvas ofrece una serie de beneficios que facilitan la comprensión y el diseño estratégico de los modelos de negocio en la era digital. Uno de sus principales aportes es la capacidad de proporcionar una visualización clara y sintética del funcionamiento de la empresa. Al reunir los nueve bloques fundamentales en un solo lienzo, esta herramienta permite que equipos y directivos comprendan con rapidez cómo se relacionan entre sí los elementos esenciales del negocio. Esta perspectiva integral facilita identificar conexiones, dependencias y efectos entre componentes como la propuesta de valor, los segmentos de clientes o las fuentes de ingresos, mejorando así la calidad del análisis y la toma de decisiones.

(Pérez Rodríguez, 2025) también destaca que el BMC favorece la experimentación continua gracias a su estructura flexible y modular. Esta característica permite realizar ajustes, evaluar hipótesis y rediseñar componentes del modelo de negocio con agilidad, lo cual es indispensable en entornos donde la velocidad y la innovación son determinantes. Además, el lienzo impulsa un enfoque centrado en el cliente, ya que obliga a definir con precisión sus necesidades, expectativas y comportamientos antes de formular la propuesta de valor. Al hacerlo, las organizaciones pueden asegurar una oferta alineada a lo que realmente demanda el mercado.

Por otro lado, (Pérez Rodríguez, 2025) señala que el Modelo Canvas se convierte en una herramienta clave para mejorar la comunicación interna y externa. Al presentar información compleja de manera visual y estandarizada, facilita el diálogo entre equipos, departamentos, socios estratégicos o inversionistas. Esta claridad contribuye al alineamiento estratégico y a la construcción de una visión compartida sobre la dirección del negocio. En conjunto, estos beneficios convierten al BMC en un recurso indispensable para que las organizaciones innoven, se mantengan competitivas y se adapten rápidamente a los cambios del entorno digital.

En resumen, el Modelo Canvas (BMC) se establece como una herramienta poderosa y estratégica que permite a las organizaciones comprender, diseñar y comunicar sus modelos de negocio de manera excepcionalmente efectiva. Al proporcionar una visualización clara y concisa de los nueve bloques clave, el BMC no solo facilita la comunicación efectiva interna y externa, sino que también ayuda a las empresas a innovar al centrarse en la propuesta de valor y las necesidades del cliente. Esto es crucial para que los negocios se mantengan ágiles y adaptables, permitiendo la iteración rápida y el ajuste constante de la estrategia en un entorno empresarial en constante cambio, especialmente en el ámbito digital donde la velocidad y la flexibilidad son imperativas.

#### **8.2.4. Importancia del BMC en el ámbito digital:**

Según (Pérez Rodríguez, 2025), el Business Model Canvas (BMC) es una herramienta esencial para las organizaciones que operan en el entorno digital, ya que permite representar de manera clara, visual y estructurada todos los elementos que conforman un modelo de negocio. Al sintetizar la información en un solo lienzo, los emprendedores y equipos de trabajo pueden comprender con facilidad la lógica que sostiene cada área del negocio, lo cual facilita el análisis, la toma de decisiones y la identificación de oportunidades estratégicas. Esta representación unificada es particularmente útil en entornos dinámicos, donde la rapidez para interpretar y ajustar el modelo puede marcar la diferencia competitiva.

Asimismo, Pérez (Pérez Rodríguez, 2025) destaca que el BMC adquiere una relevancia aún mayor cuando se utiliza para diseñar o mejorar modelos de negocios sostenibles en el ámbito digital. Su estructura favorece la identificación de prácticas responsables y la integración de criterios

ambientales, sociales y económicos dentro de cada uno de sus bloques. Gracias a esta visión holística, las empresas pueden evaluar cómo sus decisiones impactan no solo en la rentabilidad, sino también en su entorno y en sus grupos de interés. De esta forma, el BMC se convierte en una herramienta estratégica que impulsa la innovación sostenible, permite responder con agilidad a los cambios del mercado digital y contribuye a la construcción de modelos de negocio éticos, resilientes y orientados al largo plazo.

**Tabla 3.**

*Ventajas uso matriz BMC*

| Ventajas del uso de la matriz bmc                  | Explicación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Visualización Holística:</b>                    | El BMC proporciona una vista panorámica de todos los componentes clave de un modelo de negocio digital. Esto incluye desde los segmentos de clientes hasta las fuentes de ingresos. Esta vista facilita la comprensión de cómo interactúan estos elementos entre sí. Al tener esta visión completa, las empresas pueden entender rápidamente la lógica de cómo crean, entregan y capturan valor, lo que es esencial para la toma de decisiones estratégicas.                                                                    |
| <b>Identificación de Oportunidades y Desafíos:</b> | Al representar el modelo de negocio de forma gráfica, el BMC ayuda a identificar rápidamente las áreas de oportunidad y los desafíos potenciales. Analizar visualmente los nueve bloques (segmentos de clientes, propuesta de valor, estructura de costos, etc.) permite a la empresa ver dónde existen debilidades o cuellos de botella y dónde se pueden generar nuevas fuentes de valor o ingresos. Esto facilita a las empresas tomar decisiones informadas y proactivas para optimizar su estrategia en el ámbito digital. |
| <b>Flexibilidad y Adaptabilidad:</b>               | En el ámbito digital, las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente. El BMC es fundamental porque permite a las empresas adaptarse ágilmente a estos cambios. Sirve como una plataforma de iteración, donde los equipos pueden realizar ajustes y pruebas en el modelo de negocio según sea necesario de manera rápida y eficiente. Esta capacidad de modificar el lienzo rápidamente es vital para el éxito en un entorno donde la experimentación es continua.                                                       |

**Enfoque en la Sostenibilidad:** El BMC es una herramienta útil para desarrollar modelos de negocios sostenibles en el ámbito digital. Permite a las empresas identificar cómo pueden integrar prácticas sostenibles en todas las áreas de su operación. Esto abarca desde la adquisición de clientes y la gestión de recursos clave (ej. energías renovables) hasta la entrega de productos o servicios. Al adaptar el BMC para la sostenibilidad, las empresas no solo buscan valor económico, sino que también contribuyen al bienestar de la sociedad y del medio ambiente.

---

**Nota.** Explicación de las ventajas del uso de la matriz BMC. **Fuente:** Autores.

### 8.2.5. Ejemplos de empresas que han utilizado el BMC

Diversas compañías de reconocimiento global, entre ellas Airbnb, Netflix y Amazon, han adoptado el Business Model Canvas (BMC) como una herramienta estratégica para examinar, organizar y fortalecer sus modelos de negocio. Gracias a su implementación, estas empresas han logrado potenciar su crecimiento, ya que el BMC les brinda una perspectiva completa y estructurada de los nueve elementos esenciales que conforman su matriz. Este enfoque integral facilita comprender de manera clara cómo opera la organización, detectar oportunidades de mejora y respaldar procesos de toma de decisiones que impulsan la innovación y la expansión empresarial.

El uso del Business Model Canvas por parte de estas corporaciones evidencia su capacidad para adaptarse a diferentes contextos y su efectividad para orientar procesos de innovación y planificación estratégica. Al revisar de manera detallada cada uno de sus nueve bloques —propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos— las organizaciones obtienen una visión coherente y articulada de su funcionamiento interno. Esto no solo favorece la identificación de áreas susceptibles de mejora, sino que también contribuye a consolidar ventajas competitivas y a responder con rapidez a las dinámicas del mercado digital.

En consecuencia, el Business Model Canvas se convierte en una herramienta fundamental para aquellas empresas que buscan crecer, adaptarse y mantenerse vigentes en entornos marcados por la competencia, la transformación tecnológica y la constante evolución de las necesidades de los consumidores. Su carácter visual, práctico y estratégico lo transforma en un recurso indispensable para diseñar, analizar y reinventar modelos de negocio de manera ágil y efectiva.

**Figura 9**  
*Ejemplos uso Matriz BMC*



**Nota.** La figura presenta ejemplos de cómo distintas empresas han aplicado el Business Model Canvas (BMC) para definir, evolucionar o expandir sus modelos de negocio en el entorno digital. **Fuente:** Autores.

Estrategias para crear modelos de negocios digitales sostenibles y socialmente responsables:

- **Innovación y Diferenciación:**

Esta estrategia implica utilizar la sostenibilidad como un punto de diferenciación en el mercado. Las empresas digitales deben ir más allá de las prácticas superficiales y centrarse en ofrecer productos y servicios innovadores que aborden problemas sociales y ambientales. Esto puede incluir el desarrollo de tecnologías que optimicen el uso de recursos, promuevan la eficiencia energética de los centros de datos, o que faciliten la economía circular. La sostenibilidad deja de ser un costo para convertirse en una fuente de valor única y un motor de la ventaja competitiva.

- **Transparencia y Responsabilidad:**

Es crucial fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas en todas las operaciones empresariales. Esto significa comunicar abiertamente los impactos sociales y ambientales de las actividades del negocio. La transparencia en el manejo de datos, las fuentes de energía utilizadas para el hosting o la huella de carbono de la cadena de suministro son vitales. Además, la empresa debe mantener un compromiso con la mejora continua de estas prácticas.

- **Colaboración y Participación:**

Colaborar La sostenibilidad en el entorno digital rara vez se logra de forma aislada. Esta estrategia requiere colaborar con partes interesadas internas y externas. Esto incluye a empleados,

clientes, proveedores, reguladores y la comunidad. Al trabajar de la mano con estos actores, la empresa puede co-crear y desarrollar soluciones sostenibles que aborden desafíos comunes, asegurando que el modelo de negocio beneficie a un ecosistema más amplio.

- **Medición y Reporte de Impacto:**

La implementación de sistemas de seguimiento y evaluación es fundamental para la gestión de la sostenibilidad. Las empresas deben medir el impacto social y ambiental de sus actividades empresariales utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) específicos. Además de la medición, es necesario reportar regularmente los resultados a todas las partes interesadas. Este reporte demuestra la responsabilidad corporativa, mejora la credibilidad y proporciona una base para el establecimiento de metas de mejora.

- **Liderazgo y Compromiso:**

La creación de un modelo de negocio sostenible comienza desde la cima. Es esencial fomentar un liderazgo ético y un compromiso firme con la sostenibilidad en todos los niveles de la organización. Desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea, todos deben estar alineados con los valores éticos y la responsabilidad social para que las prácticas sostenibles se integren efectivamente en la cultura corporativa y se mantengan como una prioridad estratégica.

Al adaptar el Business Model Canvas (BMC) a la sostenibilidad en el ámbito digital, y al aplicar las estrategias para crear modelos de negocios sostenibles y socialmente responsables, las empresas logran un impacto dual. No solo generan valor económico (beneficio tradicional), sino que también contribuyen de manera significativa al bienestar de la sociedad y del medio ambiente.

Esta integración asegura que el modelo de negocio sea ético, responsable y viable a largo plazo, trascendiendo la mera rentabilidad para abarcar un compromiso con los principios de la Economía Circular y Sostenibilidad. Al implementar prácticas de innovación y diferenciación basadas en la sostenibilidad, y al ejercer el liderazgo y compromiso ético, las empresas se posicionan para un éxito duradero, alineando las metas financieras con los objetivos sociales y ambientales. Esto transforma el riesgo ambiental en oportunidad, garantizando que el crecimiento digital se logre con responsabilidad.

#### **8.2.6. Propuesta de Valor y su Importancia:**

Según el autor (Kotler, 2021) la propuesta de valor constituye el pilar maestro de cualquier modelo de negocio; representa la promesa articulada que una organización hace a su mercado objetivo. No se limita simplemente a enumerar productos o servicios, sino que define con precisión el conjunto de beneficios, soluciones y experiencias que una empresa entrega para aliviar las "frustraciones" del cliente y potenciar sus alegrías.

Dentro del ecosistema del Business Model Canvas (BMC), la propuesta de valor actúa como el puente conector entre las capacidades operativas de la empresa y las necesidades reales del segmento de mercado. Su relevancia es crítica por las siguientes razones:

**Diferenciación Competitiva:** Es el factor determinante que motiva a un cliente a elegir una marca sobre otra. En mercados saturados, una propuesta clara comunica por qué el valor ofrecido es único o superior.

**Alineación Estratégica:** Funciona como una brújula interna. Si la propuesta de valor no está bien definida, el resto de los módulos del BMC (como canales o actividades clave) pierden coherencia y eficiencia.

**Relevancia y Pertinencia:** Permite validar si lo que la empresa "sabe hacer" realmente resuelve un problema real o satisface un deseo latente del consumidor, asegurando el encaje producto-mercado (Product-Market Fit).

**Generación de Lealtad:** Al cumplir consistentemente con los beneficios prometidos, se establece un vínculo de confianza que trasciende la transacción económica, fomentando la retención del cliente a largo plazo.

**Tabla 4.**

Aspectos importantes de la propuesta de valor en la matriz BMCas

| Aspectos Importantes de la Matriz BMC              | Explicación                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición de beneficios para los clientes:</b> | La propuesta de valor identifica claramente los beneficios tangibles e intangibles que los clientes recibirán al adquirir los productos o servicios de la empresa. Esto puede incluir características únicas, soluciones a problemas específicos, conveniencia, ahorro de tiempo o dinero, entre otros. |
| <b>Diferenciación en el mercado:</b>               | Una propuesta de valor bien definida y convincente puede diferenciar a una empresa de sus competidores en el mercado. Al destacar qué hace que sus productos o servicios sean únicos y valiosos para los clientes, la empresa puede posicionarse de manera más efectiva y atraer a su público objetivo. |
| <b>Generación de demanda:</b>                      | Una propuesta de valor convincente puede estimular la demanda de los productos o servicios de la empresa al resaltar los beneficios y satisfacer las necesidades y deseos                                                                                                                               |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | de los clientes. Esto puede conducir a un aumento en las ventas y la lealtad del cliente a largo plazo.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Alineación con las expectativas del cliente:</b> | Al comprender las necesidades y deseos de sus clientes, una empresa puede desarrollar una propuesta de valor que esté alineada con sus expectativas. Esto ayuda a construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, ya que se sienten comprendidos y valorados.                                                                                                            |
| <b>Adaptabilidad y mejora continua</b>              | La propuesta de valor no es estática y puede evolucionar con el tiempo a medida que cambian las necesidades del mercado y las preferencias de los clientes. Las empresas pueden utilizar la retroalimentación de los clientes y la información del mercado para adaptar y mejorar constantemente su propuesta de valor y mantener su relevancia en un entorno empresarial dinámico. |

**Nota.** La tabla presenta una descripción ampliada de diversos aspectos relacionados con la propuesta de valor dentro de la Matriz Business Model Canvas, incluyendo beneficios para los clientes, diferenciación en el mercado, generación de demanda, alineación con las expectativas del cliente y mejora continua. **Fuente:** Autores.

En conclusión, la propuesta de valor no es simplemente un enunciado comercial, sino el activo estratégico más crítico dentro del diseño organizacional. Su función principal es articular con absoluta claridad los beneficios tangibles e intangibles que la empresa se compromete a entregar, convirtiéndose en el cimiento sobre el cual se construye la ventaja competitiva sostenible.

Una propuesta de valor robusta no solo actúa como un imán para la generación de demanda, sino que sirve como el lenguaje común para establecer vínculos de lealtad y relaciones de largo plazo con los consumidores. Al conectar de forma profunda con las motivaciones del cliente, la empresa deja de competir únicamente por precio para empezar a competir por relevancia.

Por lo tanto, la capacidad de una organización para definir, comunicar y, sobre todo, cumplir una propuesta de valor que evolucione a la par de las necesidades del mercado, es el factor determinante para garantizar el éxito operativo, la escalabilidad y la permanencia de cualquier modelo de negocio en entornos altamente volátiles y competitivos.

### 2.3 Canales de Distribución Online:

Los canales de distribución online son los medios a través de los cuales una empresa ofrece sus productos o servicios a los clientes a través de internet. Estos canales desempeñan un papel crucial en el éxito de una empresa en el entorno digital, ya que afectan la accesibilidad, conveniencia y experiencia del cliente. A continuación, se exploran tres aspectos clave de los canales de distribución online:



### 8.2.7. Tipos de canales de distribución Online

La arquitectura de una estrategia de distribución moderna depende de la correcta selección y gestión de sus puntos de contacto digitales. No todos los canales cumplen la misma función; mientras algunos priorizan la autonomía de la marca, otros se enfocan en el alcance masivo o en la fidelización directa a través del dispositivo personal del usuario.

A continuación, se describen los principales canales de venta y comunicación online, analizando cómo cada uno permite a las empresas diversificar su presencia y adaptarse a los hábitos de consumo actuales:

**Tabla 5.**

*Tipos de canales de distribución online y su descripción*

| Canales                         | Descripción                                                                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tienda Online (e-commerce):     | Plataformas propias que ofrecen control total sobre la marca y la experiencia del usuario.       |
| Marketplaces:                   | Intermediarios como Amazon o eBay que otorgan acceso inmediato a audiencias ya consolidadas.     |
| Redes Sociales:                 | Aprovechan la interacción y afinidad (social commerce) en plataformas como Facebook o Instagram. |
| Aplicaciones Móviles:           | Optimizan la retención mediante funcionalidades específicas como notificaciones push.            |
| Correo Electrónico y Boletines: | Herramientas enfocadas principalmente en la promoción directa y personalizada de productos.      |

**Nota.** La tabla describe diferentes tipos de canales de distribución online utilizados por las empresas para comercializar productos o servicios, incluyendo tiendas online, marketplaces, redes sociales y aplicaciones móviles. **Fuente:** Autores.

### 8.2.8. Importancia de los Canales de Distribución Online:

La transición hacia canales de distribución electrónicos no representa únicamente un cambio de plataforma, sino una evolución hacia un modelo de negocio más ágil, global y centrado en los datos. Al eliminar las restricciones físicas y temporales, las organizaciones pueden desbloquear niveles de eficiencia que antes eran inalcanzables en los modelos tradicionales.

A continuación, se presentan las ventajas competitivas y beneficios clave que se derivan de una implementación efectiva de canales online, los cuales impactan directamente en la escalabilidad y el posicionamiento de la marca en el mercado global:

**Tabla 6.**

*Beneficios de los canales de distribución online para las empresas*

| Beneficios                      | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accesibilidad y Alcance Global: | Los canales de distribución online permiten a las empresas llegar a clientes potenciales en cualquier parte del mundo, lo cual es un factor decisivo en la era digital. Esto se logra al eliminar las barreras geográficas que limitan a los negocios tradicionales. Al operar sin fronteras físicas, el alcance de la empresa se amplía significativamente, facilitando la expansión a nuevos mercados internacionales y el crecimiento de la base de clientes.                  |
| Conveniencia y Flexibilidad:    | Estos canales ofrecen una experiencia de compra de máxima conveniencia y flexibilidad para el cliente. Los clientes pueden acceder y comprar productos o servicios en cualquier momento y lugar, sin estar sujetos a horarios comerciales o ubicaciones físicas específicas. Esta disponibilidad 24/7, que se logra a través de sitios web y aplicaciones móviles, se traduce en una experiencia de compra más adaptada a los estilos de vida modernos y altamente satisfactoria. |
| Reducción de Costos Operativos: | En comparación con los canales de distribución tradicionales, como las tiendas físicas, los canales online suelen ser más rentables. Esta rentabilidad se debe principalmente a la reducción de costos de operación y mantenimiento. Las empresas minimizan o eliminan gastos asociados a alquileres, servicios públicos y personal requerido para puntos de venta físicos, lo que contribuye a una estructura de costos más ligera y eficiente.                                  |
| Seguimiento y Análisis:         | Los canales de distribución online brindan la capacidad esencial de rastrear y analizar el comportamiento de los clientes. Esta funcionalidad es invaluable, ya que permite a las empresas obtener información valiosa sobre las preferencias y necesidades de su audiencia. El uso de esta data es fundamental para optimizar sus                                                                                                                                                |

estrategias de marketing y ventas de manera efectiva,  
logrando una mejor segmentación y personalización.

**Nota.** La tabla presenta una descripción detallada de los principales beneficios asociados al uso de canales de distribución online por parte de las empresas, incluyendo accesibilidad global, conveniencia, reducción de costos operativos y capacidad de seguimiento y análisis. **Fuente:** Autores.

### 8.2.9. Estrategias para Optimizar los Canales de Distribución Online

Para que una propuesta de valor se materialice con éxito en el entorno digital, es imperativo desplegar una serie de tácticas transversales que optimicen la interacción entre la marca y el consumidor. No basta con tener presencia en la red; la competitividad actual exige una ejecución impecable en la forma en que atraemos, convertimos y fidelizamos a los usuarios.

A continuación, se detallan las estrategias fundamentales diseñadas para maximizar la eficiencia de los canales de distribución, garantizando que cada punto de contacto aporte valor real y facilite una experiencia de compra excepcional:

**Tabla 7.**

*Estrategias clave para optimizar los canales de distribución online*

| Estrategia                                  | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Optimización de la Experiencia del Usuario: | Esta estrategia es fundamental e implica diseñar interfaces intuitivas y fáciles de usar en todos los canales de distribución online.<br><br>El objetivo es mejorar la experiencia del usuario (UX) para que la navegación, búsqueda y proceso de compra sea lo más sencillo posible, lo cual resulta en un aumento directo de las conversiones. |
| Integración Multicanal:                     | Consiste en integrar diferentes canales de distribución online (como la tienda web, la app móvil y las redes sociales).<br><br>El fin es ofrecer una experiencia de compra omnicanal que sea coherente y fluida a los clientes, permitiéndoles interactuar con la marca sin fricciones, sin importar el punto de contacto que elijan.            |
| Personalización y Segmentación:             | Esta táctica se basa en utilizar datos de clientes para personalizar la experiencia de compra.                                                                                                                                                                                                                                                   |

Permite a la empresa ofrecer recomendaciones de productos o servicios relevantes basadas en las preferencias y comportamientos específicos de cada cliente, mejorando la relevancia de la oferta y la tasa de ventas.

**Marketing Digital:**

Implica la implementación de estrategias de marketing digital variadas, incluyendo SEO (Optimización para Motores de Búsqueda), SEM (Marketing en Motores de Búsqueda), redes sociales y marketing de contenido. El propósito es aumentar la visibilidad y la conciencia de marca de la empresa en sus canales de distribución online, atrayendo tráfico cualificado y clientes potenciales.

**Gestión Logística Eficiente:**

Requiere establecer procesos logísticos eficientes para garantizar una entrega rápida y confiable de productos o servicios a los clientes.

Esta gestión es vital ya que contribuye directamente a una experiencia de compra satisfactoria y, por extensión, mejora la reputación de la empresa.

---

**Nota.** La tabla presenta diversas estrategias utilizadas por las empresas para optimizar sus canales de distribución online, incluyendo la mejora de la experiencia del usuario, la integración multicanal, la personalización basada en datos y la implementación de acciones de marketing digital. **Fuente:** Autores.

En resumen, los canales de distribución online son fundamentales para el éxito de una empresa en el entorno digital, ya que permiten llegar a una audiencia global, ofrecer una experiencia de compra conveniente y flexible, y obtener información valiosa sobre los clientes para mejorar continuamente las estrategias de marketing y ventas. Una estrategia efectiva de canales de distribución online puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el mercado digital actual.

#### **8.2.10. Relaciones con Clientes en el Mundo Digital:**

En el entorno digital, las relaciones con los clientes han adquirido un papel absolutamente crucial en el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio. Estas relaciones van mucho más allá de la interacción física o cara a cara; de hecho, se extienden y se mantienen a través de una variedad de canales digitales. Esto incluye las interacciones en el sitio web y la tienda online, la comunicación dinámica en redes sociales, el engagement personalizado a través de correos electrónicos y

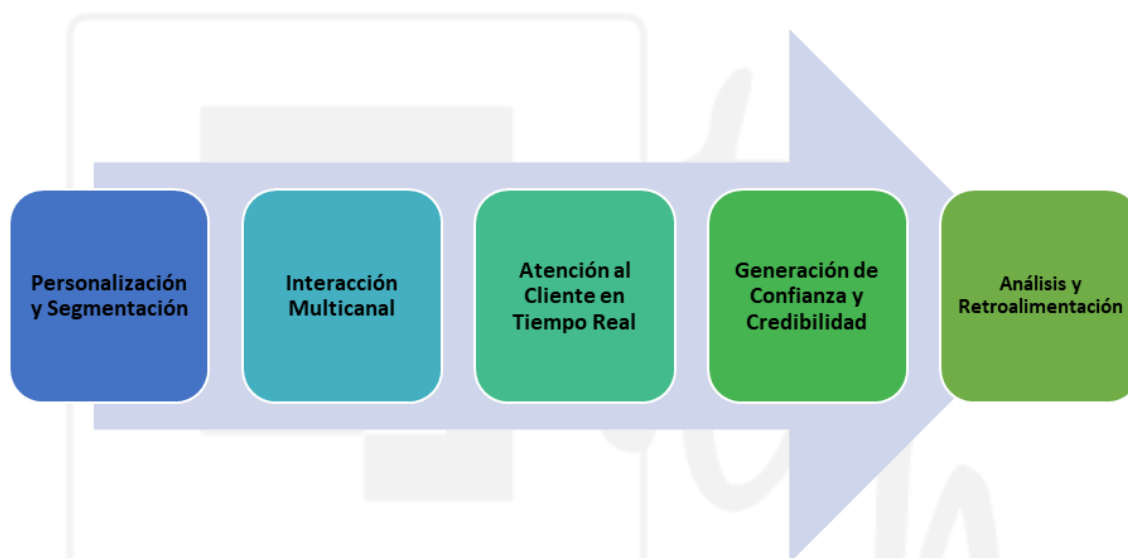


boletines, las funcionalidades interactivas de las aplicaciones móviles y la inmediatez de las plataformas de mensajería (chatbots y soporte en tiempo real).

La gestión efectiva de estas relaciones multicanal es vital porque permite a la empresa adquirir, retener y aumentar la satisfacción del cliente. Al utilizar estos canales digitales, las empresas pueden ofrecer una experiencia personalizada basada en el comportamiento del cliente, responder a consultas de forma rápida y construir una relación sólida basada en la confianza y la transparencia. Esta estrategia de relaciones se convierte en un factor clave de diferenciación, asegurando la lealtad a largo plazo en un mercado donde las opciones para el consumidor son prácticamente ilimitadas

**Figura 10.**

*Proceso de interacción y gestión del cliente en entornos digitales*



**Nota.** La figura ilustra una secuencia de elementos clave en la gestión digital del cliente, incluyendo personalización, interacción multicanal, atención en tiempo real, generación de confianza y procesos de análisis y retroalimentación. **Fuente:** Autores.

De acuerdo con (Arroba Freire, 2025)), la interacción con el consumidor en los ecosistemas virtuales ha evolucionado hacia un modelo dinámico y centrado en la información. Bajo esta perspectiva, los autores destacan los siguientes pilares estratégicos:

**Personalización y Segmentación:** La digitalización permite a las organizaciones adaptar cada contacto según los datos demográficos y patrones de comportamiento del usuario. Según los autores, esta capacidad de ofrecer experiencias pertinentes no solo eleva la satisfacción, sino que consolida la fidelidad hacia la marca.

**Interacción Multicanal:** El uso de diversos puntos de contacto digitales, como redes sociales, aplicaciones móviles y correos automatizados, permite a las empresas alinearse con las preferencias del cliente. Esto garantiza una presencia constante en los canales donde el usuario interactúa habitualmente.

**Asistencia al Cliente en Tiempo Real:** En el entorno actual, la inmediatez es una exigencia del mercado. Los autores sugieren que el despliegue de herramientas como chatbots y chat en vivo es fundamental para resolver dudas y problemas de manera eficiente y ágil.

**Construcción de Confianza y Credibilidad:** Para (Arroba Freire, 2025), la transparencia y la seguridad en el manejo de datos son los cimientos de la relación digital. Cumplir con las promesas de servicio es vital para ganar la lealtad en un entorno donde la reputación es pública y sensible.

**Análítica de Datos y Feedback:** La evaluación del comportamiento mediante herramientas analíticas facilita el ajuste de estrategias comerciales. Asimismo, el aprovechamiento de reseñas y comentarios directos se traduce en información crítica para la mejora continua del vínculo con el cliente.

**Estrategias de Fidelización y Retención:** En mercados de alta competitividad, los autores enfatizan que es necesario implementar programas de lealtad e incentivos exclusivos. Estas acciones buscan mantener al consumidor comprometido a largo plazo mediante experiencias diferenciadoras.

En resumen, (Arroba Freire, 2025) sostiene que el éxito en el mercado digital depende de la capacidad de la empresa para proyectar transparencia y ofrecer un servicio personalizado. Al integrar la atención inmediata con una gestión basada en datos, las organizaciones logran relaciones sólidas que aseguran su sostenibilidad competitiva.

#### **8.2.11. Autoevaluación 2**

**Caso de Estudio:**

Para la autoevaluación de la unidad 2, vamos a realizar un caso de estudio que permitirá a los estudiantes reflexionar y generar pensamiento crítico con base a los conceptos y estrategias explicados en clase. Este caso de estudio proporcionará una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones prácticas del mundo real así mismo analizar cómo se pueden implementar las estrategias de monetización y generación de ingresos en entornos digitales. A través de este ejercicio, los estudiantes podrán evaluar su comprensión de esta unidad.

**"SaaS Solutions: Transformando el Software Tradicional"**

SaaS Solutions es una empresa de software con sede en Guayaquil, conocida por su innovación y enfoque centrado en el cliente. Desarrollan una variedad de aplicaciones empresariales basadas en la nube que han ganado reconocimiento en la industria. Sin embargo, a medida que la competencia en el espacio SaaS se intensifica, la empresa se enfrenta a la presión de diferenciarse y mantener su cuota de mercado. Además, deben abordar desafíos relacionados con la seguridad de los datos, la escalabilidad y la adaptación a las cambiantes demandas del mercado global.

La estrategia de expansión nacional es crucial para su crecimiento, pero requiere una comprensión profunda de los mercados locales y las necesidades de los clientes. SaaS Solutions debe

tomar decisiones estratégicas informadas para mantener su posición como líder en el mercado y aprovechar las oportunidades emergentes en la economía digital.

Con esta información contesta las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las principales características y ventajas del modelo de negocio SaaS en comparación con el software tradicional?

¿Cómo puede SaaS Solutions diferenciarse en el mercado y capturar una mayor cuota de mercado frente a sus competidores tradicionales?

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta SaaS Solutions al expandirse globalmente y cómo puede abordarlos?

¿Qué estrategias de monetización y generación de ingresos podrían implementarse para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de SaaS Solutions?

¿Cuál es el papel de la innovación continua en el éxito a largo plazo de SaaS Solutions en el mercado de negocios digitales?

#### 8.2.12. Resumen de la Unidad 2

##### Figura 11.

*Representación visual de los negocios digitales y el uso de tecnologías interactivas*



**Nota.** La imagen representa elementos asociados a los negocios digitales y al uso de tecnologías interactivas para la gestión de información en entornos empresariales. **Fuente:** (Depositphotos, s.f.)

En el mundo digital, las relaciones con los clientes desempeñan un papel crucial en el éxito de cualquier negocio. En lugar de limitarse a la interacción cara a cara, las empresas utilizan una variedad de canales digitales, como sitios web, redes sociales, correos electrónicos y aplicaciones móviles, para conectarse con sus clientes. La personalización y la segmentación son clave en este entorno, ya que permiten a las empresas adaptar sus mensajes y ofertas a las preferencias individuales de los clientes.

La atención al cliente en tiempo real es una prioridad en el mundo digital, y las empresas utilizan herramientas como el chat en vivo y los chatbots para proporcionar respuestas rápidas y

soluciones inmediatas a las consultas de los clientes. La transparencia en las comunicaciones es esencial para construir confianza y credibilidad con los clientes, lo que a su vez fortalece las relaciones a largo plazo.

El análisis de datos juega un papel crucial en la comprensión del comportamiento y las preferencias de los clientes en el mundo digital. Las empresas utilizan esta información para personalizar las interacciones con los clientes y mejorar continuamente sus productos y servicios. La retroalimentación directa de los clientes a través de reseñas, comentarios y encuestas en línea proporciona información valiosa para ajustar las estrategias y mejorar la experiencia del cliente.

En última instancia, el objetivo principal de las empresas en las relaciones con los clientes en el mundo digital es la fidelización y retención de clientes. Mediante la creación de experiencias excepcionales, la implementación de programas de lealtad y la atención cuidadosa a las necesidades y preferencias de los clientes, las empresas pueden construir relaciones sólidas y duraderas que impulsen el éxito a largo plazo en el mercado digital cada vez más competitivo.



### 8.3. UNIDAD 3 CANVAS SOSTENIBLE DIGITAL Y ÉTICA

**Tema 1: Recursos Clave en el Entorno Digital.**

**Tema 2: Principios Éticos en los Modelos de Negocios Digitales.**

**Tema 3: Integración de la Sostenibilidad en el Business Model Canvas (BMC)**

#### 8.3.1. Recursos Clave en el Entorno Digital

En el entorno digital actual, las empresas requieren una combinación de recursos estratégicos que les permita operar con eficacia, innovar y responder a las demandas del mercado. Estos recursos no solo incluyen infraestructura tecnológica, sino también capacidades humanas, financieras, analíticas y colaborativas. A continuación, se presentan los principales recursos que conforman la base de un modelo de negocio digital sostenible.

**Figura 12.**

*Recursos clave del entorno digital*



**Nota.** La figura presenta los principales recursos del entorno digital, incluyendo tecnología y plataformas digitales, capital financiero, capital humano, datos y analítica, así como relaciones y alianzas estratégicas.

**Fuente:** Autores.

Recursos Clave en el Ecosistema Digital

Bajo la perspectiva de (Arroba Freire, 2025) la configuración de los recursos clave ha dejado de ser meramente operativa para transformarse en un sistema de activos estratégicos que sustentan la ventaja competitiva. Los autores identifican los siguientes pilares fundamentales:

- **Infraestructura Tecnológica y Plataformas:**

La tecnología se define como el recurso habilitador esencial, integrando hardware, software y sistemas de información. Para el autor (Arroba Freire, 2025), la inversión en innovación no solo optimiza procesos internos, sino que es el vehículo para mejorar la experiencia del usuario y garantizar la escalabilidad global del modelo de negocio.

- **Gestión Financiera y Financiamiento Sostenible:**

El capital financiero es el motor que permite la expansión y la investigación (I+D). No obstante, (Arroba Freire, 2025) enfatizan que el financiamiento debe evolucionar hacia modelos sostenibles, donde el crecimiento económico esté intrínsecamente ligado a la responsabilidad social y corporativa.

- **Capital Intelectual y Talento Humano:**

En la economía digital, el conocimiento especializado es el activo más valioso. Los autores sostienen que las organizaciones deben priorizar el desarrollo profesional continuo y fomentar entornos diversos e inclusivos, asegurando que el talento sea una fuente de innovación constante.

- **Activos de Datos y Capacidad Analítica:**

Los datos representan el nuevo "petróleo" digital. Según el texto de los autores, su valor reside en la capacidad de transformar información en decisiones estratégicas. Sin embargo, subrayan que la analítica debe ejercerse bajo un marco ético riguroso que garantice la privacidad y la transparencia para preservar la confianza del consumidor.

- **Capital Relacional y Alianzas Estratégicas:**

La competitividad moderna depende de la colaboración externa. Las alianzas estratégicas permiten el acceso a nuevos mercados y tecnologías. Para Arroba Freire et al. (2025), estas redes deben construirse sobre principios de confianza y respeto mutuo, fortaleciendo el ecosistema de negocios de manera integral.

En conclusión, la gestión de estos recursos según los autores trasciende la eficiencia económica. Al integrar el talento humano como eje central, el manejo ético de los datos, el financiamiento responsable y las alianzas sólidas, las empresas no solo operan de manera efectiva, sino que se transforman en entidades responsables preparadas para los desafíos del futuro digital.

A continuación, se detallan los aspectos de los recursos clave en el entorno digital:

- **Tecnología y Plataformas Digitales:**

La tecnología es un recurso clave que abarca una variedad de elementos fundamentales, incluyendo software, hardware, redes y sistemas de información. Estos activos forman la base de la operación digital y son cruciales para la interacción con los clientes y la gestión interna.

Es imperativo que las empresas inviertan en tecnología innovadora y actualizada. Esta inversión tiene un triple objetivo: optimizar sus operaciones, mejorar la experiencia del cliente y fomentar la sostenibilidad en sus procesos. La tecnología adecuada permite la automatización, la escalabilidad y la eficiencia necesarias para competir globalmente.

- **Capital Financiero y Financiamiento Sostenible:**

El capital financiero es esencial para el crecimiento y la expansión de los negocios digitales. Este capital se dirige a áreas críticas como la inversión en investigación y desarrollo, la adquisición de tecnología y la expansión de la infraestructura. Sin financiación adecuada, la capacidad de innovar y escalar se ve limitada.

Además del capital tradicional, las empresas deben buscar formas de financiamiento sostenible. Este tipo de financiamiento se orienta a promover prácticas empresariales responsables y a contribuir al desarrollo económico y social, asegurando que el crecimiento financiero esté alineado con la responsabilidad corporativa

- **Conocimiento y Capital Humano:**

El conocimiento y el capital humano son recursos clave que se refieren a las habilidades, experiencia y talento del equipo de trabajo. En la economía digital, el conocimiento especializado (como el análisis de datos o la ciberseguridad) es a menudo el activo más valioso de la empresa.

Las organizaciones deben invertir en el desarrollo profesional y personal de sus empleados, buscando activamente fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Es igualmente importante promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, asegurando un entorno que atraiga y retenga el mejor talento.

- **Datos y Analítica:**

Los datos son un recurso valioso en el entorno digital, ofreciendo información clave para la toma de decisiones estratégicas. Estos datos permiten la personalización de la experiencia del cliente y la mejora de la eficiencia operativa mediante la identificación de tendencias y el comportamiento del consumidor.

La explotación de los datos debe ir de la mano con la ética. Las empresas están obligadas a adoptar prácticas de análisis de datos éticas y transparentes, garantizando en todo momento la privacidad y seguridad de la información del cliente. La confianza del cliente depende directamente de la gestión responsable de este recurso.

- **Relaciones y Alianzas Estratégicas:**



Las relaciones y alianzas estratégicas son recursos clave externos que ofrecen acceso a nuevos mercados, tecnologías innovadoras y oportunidades de colaboración. Estas colaboraciones pueden complementar las capacidades internas y acelerar el crecimiento.

Las empresas deben cultivar relaciones sólidas con clientes, socios comerciales y partes interesadas. Estas relaciones deben basarse fundamentalmente en la confianza, el respeto y la transparencia para asegurar un beneficio mutuo y la estabilidad del ecosistema de negocios.

La gestión de estos recursos va más allá de la eficiencia económica e introduce una dimensión de responsabilidad y ética. Es vital tratar al Conocimiento y Capital Humano (el talento del equipo) como un activo principal, invirtiendo en su desarrollo y promoviendo la diversidad y el aprendizaje continuo. De igual manera, los Datos y Analítica, si bien son cruciales para la toma de decisiones y la personalización, deben manejarse con total transparencia y garantizando la privacidad del cliente.

Finalmente, al asegurar que el Capital Financiero se busque también a través de financiamiento sostenible y que las Relaciones y Alianzas Estratégicas se cultiven con confianza y respeto, las empresas logran crear valor a largo plazo para todas las partes interesadas. Este enfoque integrado transforma a los recursos de simples herramientas operacionales en pilares de un modelo de negocio ético, responsable y preparado para el futuro.

### **8.3.2. Actividades Clave para la Sostenibilidad:**

En el contexto de los negocios digitales sostenibles, las actividades clave comprenden todas las acciones, procesos y prácticas esenciales que permiten a una empresa desarrollar productos o servicios de manera responsable y eficiente. Estas actividades no se limitan únicamente a alcanzar un alto rendimiento financiero, sino que también buscan garantizar la protección del entorno, la creación de valor social y el uso consciente de los recursos disponibles. Para ello, las organizaciones integran principios de sostenibilidad en cada etapa de su operación digital, desde el diseño y la innovación tecnológica hasta la gestión de datos, el marketing y la atención al cliente. Adoptar estas actividades clave permite que las empresas reduzcan su impacto ambiental, fomenten relaciones éticas con sus grupos de interés, promuevan la inclusión digital y fortalezcan su compromiso con prácticas transparentes y responsables. De esta manera, la sostenibilidad se convierte en un componente central que orienta la toma de decisiones y contribuye al desarrollo a largo plazo tanto de la organización como del entorno en el que opera.

**Figura 13.**

*Actividades clave para la sostenibilidad en los negocios digitales*



**Nota.** La figura presenta diversas actividades esenciales para impulsar la sostenibilidad en los negocios digitales, incluyendo la optimización de procesos, la innovación tecnológica, la gestión responsable de la cadena de suministro, la educación y sensibilización, y el reporte transparente del desempeño. **Fuente:** Autores.

A continuación, se explican varios aspectos de las actividades clave para la sostenibilidad:

- Optimización de Procesos y Eficiencia Operativa:
  - La optimización de procesos y la mejora de la eficiencia operativa son actividades clave para la sostenibilidad en los negocios digitales.
  - Las empresas pueden identificar áreas de ineficiencia y desperdicio en sus operaciones y aplicar prácticas de gestión de la calidad y metodologías como Lean Six Sigma para mejorar la productividad y reducir los costos.
- Innovación Tecnológica y Desarrollo Sostenible:
  - La innovación tecnológica desempeña un papel crucial en la promoción de la sostenibilidad en los negocios digitales.
  - Las empresas pueden desarrollar y adoptar tecnologías innovadoras que reduzcan el consumo de recursos, minimicen la contaminación y fomenten la circularidad en la economía digital.
- Gestión de la Cadena de Suministro Responsable:
  - La gestión de la cadena de suministro responsable es una actividad clave para garantizar la sostenibilidad en los negocios digitales.

- Las empresas pueden evaluar y seleccionar proveedores que cumplan con estándares éticos y ambientales, promoviendo prácticas de producción responsable y justas en toda la cadena de suministro.
- Educación y Sensibilización:
  - La educación y la sensibilización son actividades clave para promover una cultura de sostenibilidad tanto dentro como fuera de la organización.
  - Las empresas pueden ofrecer programas de capacitación sobre prácticas empresariales sostenibles, fomentar la participación de los empleados en iniciativas de voluntariado y sensibilizar a los clientes sobre la importancia de apoyar negocios éticos y responsables.
- Reporting y Transparencia:
  - La transparencia y el reporting son actividades clave para comunicar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y rendir cuentas ante las partes interesadas.
  - Las empresas pueden desarrollar informes de sostenibilidad que detallen sus impactos ambientales, sociales y económicos, así como sus iniciativas y logros en materia de sostenibilidad.

Las actividades clave para la sostenibilidad en los negocios digitales son un conjunto de prácticas integrales que aseguran una operación ética, responsable y sostenible en el entorno en línea. La implementación de estas actividades es crucial, ya que al optimizar procesos y aplicar metodologías de gestión de calidad, las empresas no solo reducen el desperdicio y los costos, sino que también mejoran su eficiencia operativa y productividad, sentando una base sólida para el crecimiento responsable. Paralelamente, el fomento de la innovación tecnológica se dirige a desarrollar y adoptar soluciones que activamente reduzcan el consumo de recursos, minimicen la contaminación y promuevan la economía circular.

Al incorporar una gestión responsable de la cadena de suministro, las empresas garantizan que sus proveedores cumplan con estándares éticos y ambientales, promoviendo prácticas justas a lo largo de toda su operación. Este compromiso se refuerza mediante la promoción de la educación y la sensibilización internas y externas, lo que ayuda a inculcar una cultura de sostenibilidad en empleados y clientes. Finalmente, la transparencia y el reporting son esenciales para rendir cuentas a las partes interesadas. Al ejecutar estas actividades de manera coordinada, las empresas digitales no solo aseguran su propia viabilidad a largo plazo, sino que también contribuyen de forma significativa al desarrollo sostenible y a la creación de valor para la sociedad y el medio ambiente.

### 8.3.3. Estructura de Costos Sostenible:

La estructura de costos sostenible se refiere a la manera integral en que una empresa digital gestiona y distribuye sus recursos financieros de forma eficiente y responsable con el objetivo fundamental de promover la sostenibilidad en todas sus operaciones. En el contexto específico de los negocios digitales, esta estructura implica una visión estratégica que va más allá de la contabilidad tradicional. No solo busca minimizar los costos directos e indirectos de las operaciones, sino que también exige considerar el impacto ambiental y social de cada gasto realizado, desde el consumo de energía de los servidores hasta los costos de la cadena de suministro.

A continuación, se exploran varios aspectos clave que componen y definen una estructura de costos sostenible:

**Figura 14.**

*Factores clave de sostenibilidad y creación de valor*



**Nota.** La figura representa los principales componentes que influyen en la sostenibilidad y la creación de valor dentro de una organización. Se destacan seis áreas estratégicas: optimización de recursos y eficiencia energética; inversión en tecnologías sostenibles; gestión de residuos y economía circular; costos de cumplimiento normativo y responsabilidad social; transparencia y reporting de costos sostenibles; y el eje central de sostenibilidad que integra todos estos elementos para generar valor. **Fuente:** Autores.

- Optimización de Recursos y Eficiencia Energética:

La optimización de recursos y la eficiencia energética son componentes clave de una estructura de costos sostenible.

Las empresas pueden implementar prácticas de gestión de recursos eficientes, como la reducción del consumo de energía, la minimización del desperdicio de materiales y la optimización del uso de recursos naturales en sus operaciones digitales.

- **Inversión en Tecnologías Sostenibles:**

La inversión en tecnologías sostenibles es fundamental para una estructura de costos sostenible en los negocios digitales.

Las empresas pueden adoptar tecnologías innovadoras que reduzcan el consumo de energía, mejoren la eficiencia operativa y fomenten prácticas empresariales responsables en toda la cadena de valor.

- **Gestión de Residuos y Economía Circular:**

La gestión de residuos y la economía circular son aspectos importantes de una estructura de costos sostenible.

Las empresas pueden implementar estrategias de reciclaje y reutilización de materiales, así como diseñar productos y servicios que minimicen el desperdicio y fomenten la circularidad en la economía digital.

- **Costos de Cumplimiento Normativo y Responsabilidad Social:**

Los costos de cumplimiento normativo y responsabilidad social son parte integral de una estructura de costos sostenible.

Las empresas deben considerar los costos asociados con el cumplimiento de regulaciones ambientales, sociales y éticas, así como los costos relacionados con la responsabilidad social corporativa y las iniciativas de impacto social.

- **Transparencia y Reporting de Costos Sostenibles:**

La transparencia y el reporting de costos sostenibles son actividades clave para demostrar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad.

Las empresas pueden desarrollar informes de sostenibilidad que detallen sus costos ambientales, sociales y económicos, así como sus iniciativas y logros en materia de sostenibilidad financiera.

En resumen, La estructura de costos sostenible en los negocios digitales exige una gestión que va más allá de la mera minimización de gastos, integrando la eficiencia económica con la responsabilidad ambiental y social. Esto implica fundamentalmente la gestión eficiente de recursos, incluyendo la optimización de recursos y la eficiencia energética en las operaciones digitales. Además, se requiere una inversión estratégica en tecnologías sostenibles para reducir el consumo energético y mejorar la eficiencia operativa en toda la cadena de valor. Un pilar clave es la adopción

de prácticas de economía circular y la gestión de residuos, diseñando productos y servicios que minimicen el desperdicio.

Otro aspecto crítico es el cumplimiento normativo y la responsabilidad social, donde se deben considerar los costos asociados a las regulaciones ambientales, sociales y éticas, así como las iniciativas de impacto social. Para demostrar este compromiso, es vital la transparencia y el reporting de costos sostenibles, detallando los costos ambientales, sociales y económicos, además de los logros en sostenibilidad financiera. Al integrar todos estos aspectos en su estructura financiera, las empresas no solo promueven la sostenibilidad en todas sus operaciones, sino que también están mejor posicionadas para crear valor a largo plazo para todas las partes interesadas, asegurando un modelo de negocio robusto y ético.

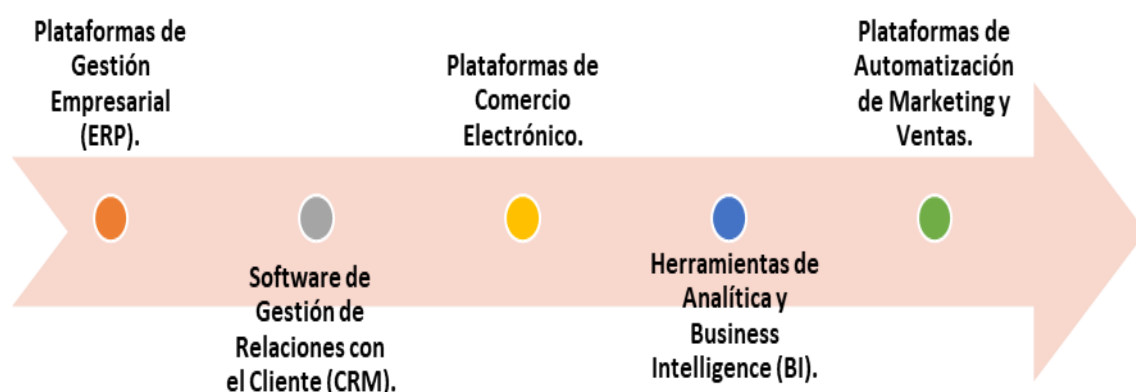
#### 8.3.4. Herramientas Tecnológicas para Negocios Digitales:

En el entorno actual, las empresas digitales dependen críticamente de una amplia y diversa gama de herramientas tecnológicas para operar de manera eficiente, innovadora y competitiva. Esta dependencia abarca desde software especializado y plataformas en la nube hasta aplicaciones móviles. Todas estas soluciones están intrínsecamente diseñadas para facilitar la gestión integral del negocio, optimizar la comunicación con clientes y equipos, permitir la automatización de tareas repetitivas y, en última instancia, lograr la optimización de procesos en un entorno digital en constante cambio. Estas herramientas son los cimientos que permiten la escalabilidad, la personalización y la toma de decisiones basada en datos, elementos vitales para prosperar en la economía moderna.

A continuación, se detallan algunas de las herramientas tecnológicas para negocios digitales:

**Figura 15.**

*Principales plataformas digitales utilizadas en la gestión empresarial*



**Nota.** La figura muestra una secuencia de herramientas tecnológicas que apoyan la gestión integral de las organizaciones. Incluye plataformas de planificación de recursos empresariales (ERP), software de gestión de

relaciones con el cliente (CRM), plataformas de comercio electrónico, herramientas de analítica y business intelligence (BI), así como plataformas de automatización de marketing y ventas. Estas soluciones permiten optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la interacción con los clientes. **Fuente:** Autores.

- Plataformas de Gestión Empresarial (ERP):

Las plataformas ERP integran y centralizan la gestión de varios aspectos del negocio, como contabilidad, recursos humanos, inventario y ventas, en un único sistema.

Estas herramientas permiten a las empresas digitalizar y automatizar procesos clave, mejorar la visibilidad de datos y tomar decisiones informadas en tiempo real.

- Software de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM):

El software CRM permite a las empresas gestionar y optimizar las relaciones con los clientes, desde la captación hasta la retención y la fidelización.

Estas herramientas facilitan el seguimiento de interacciones con clientes, la personalización de comunicaciones y la identificación de oportunidades de venta cruzada y upselling.

- Plataformas de Comercio Electrónico:

Las plataformas de comercio electrónico permiten a las empresas vender productos y servicios en línea, ofreciendo una experiencia de compra intuitiva y segura para los clientes.

Estas herramientas incluyen funcionalidades como carritos de compra, procesamiento de pagos, gestión de inventario y análisis de ventas para maximizar la eficiencia y la rentabilidad del negocio.

- Herramientas de Analítica y Business Intelligence (BI):

Las herramientas de analítica y BI recopilan, procesan y analizan datos para ofrecer información valiosa sobre el rendimiento del negocio, las tendencias del mercado y el comportamiento del cliente.

Estas herramientas permiten a las empresas tomar decisiones basadas en datos, identificar oportunidades de mejora y anticipar cambios en el mercado para mantenerse competitivas.

- Plataformas de Automatización de Marketing y Ventas:

Las plataformas de automatización de marketing y ventas ayudan a las empresas a gestionar y optimizar sus estrategias de marketing digital, desde la generación de leads hasta el cierre de ventas.

Estas herramientas automatizan tareas como el envío de correos electrónicos, la segmentación de audiencias, el seguimiento de prospectos y la gestión de campañas, lo que aumenta la eficiencia y la efectividad de las actividades de marketing y ventas. Además, permiten integrar procesos que anteriormente se realizaban de manera manual o dispersa, facilitando una visión unificada del comportamiento del cliente y de los resultados de las estrategias comerciales.

En resumen, las herramientas tecnológicas son componentes esenciales para la operación exitosa de los negocios digitales. Estas herramientas van desde sistemas de gestión empresarial (ERP) hasta plataformas de automatización de marketing y ventas, proporcionando funcionalidades clave para la gestión empresarial, la interacción con los clientes, el análisis de datos y la automatización de procesos. Por ejemplo, los sistemas ERP integran y centralizan la gestión de varios aspectos del negocio, como contabilidad, recursos humanos e inventario, en un único sistema, lo que permite una visión integral de las operaciones y la toma de decisiones informadas.

Asimismo, otras plataformas especializadas fortalecen la capacidad competitiva de las empresas en entornos digitales cada vez más dinámicos. Sistemas como los CRM permiten administrar de manera más eficiente la relación con los clientes mediante el registro histórico de interacciones, la identificación de oportunidades de negocio y la personalización de comunicaciones. Las herramientas de analítica y Business Intelligence (BI) complementan este proceso al transformar grandes volúmenes de datos en información estratégica, facilitando la identificación de patrones, tendencias y oportunidades de mejora.

Del mismo modo, las plataformas de automatización de marketing y ventas permiten a las empresas gestionar y automatizar sus campañas de marketing, así como mejorar la interacción con los clientes a lo largo de todo su ciclo de vida. Estas herramientas integran funciones como segmentación automática, personalización de contenidos, gestión de campañas multicanal, seguimiento del comportamiento de los usuarios y análisis avanzado del rendimiento. Gracias a ello, las organizaciones pueden ofrecer mensajes más relevantes y oportunos, lo que incrementa la probabilidad de conversión y fortalece la relación con sus audiencias.

Al aprovechar estas soluciones de manera efectiva, las empresas pueden incrementar su competitividad al agilizar procesos operativos, reducir tiempos y costos asociados a tareas repetitivas, y optimizar la asignación de recursos. Asimismo, estas plataformas contribuyen a mejorar la eficiencia operacional al automatizar actividades críticas como la captura de leads, el scoring de clientes, la programación de comunicaciones y la medición en tiempo real de los resultados de las campañas.

Sin embargo, la incorporación de herramientas tecnológicas en los modelos de negocio digitales no solo implica beneficios operativos, sino también la responsabilidad de aplicarlas de forma ética y transparente. A medida que las empresas adoptan estas soluciones, es fundamental garantizar que su uso respete los derechos de los usuarios, promueva la equidad y mantenga prácticas responsables en el entorno digital.

En este contexto, surgen una serie de principios éticos que deben guiar la implementación y gestión de los negocios digitales sostenibles. Algunos de estos principios incluyen:



**Figura 16.**

*Principios éticos fundamentales en los modelos de negocios digitales*



**Nota.** La figura presenta cuatro principios esenciales que deben guiar el diseño, implementación y gestión de modelos de negocios digitales sostenibles. Estos principios incluyen: la transparencia en los procesos y en el manejo de la información; el respeto por la privacidad y la protección de los datos de los usuarios; la equidad en el acceso y uso de soluciones digitales; y la responsabilidad social como eje que orienta la toma de decisiones y las prácticas empresariales. Estos lineamientos contribuyen a promover un entorno digital confiable, justo y centrado en el bienestar de las partes interesadas. **Fuente:** Autores.

**Tabla 8.**

*Principios éticos aplicados a los modelos de negocios digitales*

| Principio ético | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transparencia:  | <p>Este principio es un pilar fundamental de la ética digital, requiriendo que las empresas sean totalmente transparentes en sus operaciones. La transparencia implica comunicar abiertamente sus políticas, prácticas y decisiones a todas las partes interesadas.</p> <p>En la práctica, esto significa detallar a los clientes cómo funcionan los algoritmos que influyen en las ofertas que reciben, ser claros sobre las políticas de precios y revelar el impacto ambiental de la infraestructura tecnológica (como el consumo energético de los servidores en la nube). La falta de transparencia puede minar la confianza del cliente, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa en línea.</p> |

**Respeto por la privacidad de los datos:** Es un principio ético crucial que obliga a las empresas a proteger la privacidad y seguridad de la información del cliente. La prioridad es garantizar su confidencialidad y su uso responsable. Esto requiere no solo el cumplimiento normativo (como las regulaciones de privacidad de datos) sino también la adopción de prácticas que obtengan el consentimiento explícito de los usuarios para la recopilación de sus datos y que garanticen la seguridad contra amenazas cibernéticas. Casos de filtración de datos y el uso indebido de información personal han generado preocupaciones éticas significativas, subrayando la importancia de este principio.

**Equidad:** El principio de equidad exige garantizar la igualdad en el acceso y el tratamiento de los clientes. Esto significa que las plataformas y servicios digitales deben diseñarse para evitar la discriminación algorítmica y tecnológica. El objetivo es promover la igualdad de oportunidades para que todos los segmentos de clientes puedan interactuar y beneficiarse del negocio digital, independientemente de factores demográficos o socioeconómicos. Esto abarca desde garantizar la accesibilidad digital hasta ofrecer un tratamiento justo en la publicidad y la distribución de ofertas.

**Responsabilidad social:** Bajo este principio, las empresas asumen la responsabilidad de contribuir positivamente al bienestar de la sociedad y el medio ambiente. Esto se logra a través de prácticas empresariales responsables y sostenibles. El compromiso implica integrar consideraciones sociales y ambientales en el modelo de negocio, como minimizar la huella de carbono y asegurar prácticas laborales justas en toda la cadena de suministro. Al adoptar estas prácticas éticas, las empresas contribuyen al impacto social y ambiental positivo a largo plazo y fortalecen su reputación.

**Nota.** La tabla sintetiza tres principios éticos esenciales para los modelos de negocios digitales: transparencia en los procesos, respeto por la privacidad y protección de datos, y equidad en el acceso y uso de las plataformas. Estos principios buscan asegurar prácticas responsables y confiables en entornos digitales.

**Fuente:** Autores.

### 8.3.5. Importancia de la Transparencia y Responsabilidad Social:

Ampliando el párrafo, la transparencia, la privacidad de los datos, la equidad y la responsabilidad social son pilares fundamentales para la creación de modelos de negocios digitales éticos y sostenibles, y su importancia se debe a las siguientes razones clave:

**Figura 17.**

*Importancia de la transparencia y la responsabilidad social en los negocios digitales*



Nota. La figura resume cuatro beneficios derivados de la transparencia y la responsabilidad social: mayor confianza del cliente, fortalecimiento de la reputación de la marca, cumplimiento normativo y generación de impacto social y ambiental positivo. **Fuente:** Autores.

- **Confianza del cliente:**

La transparencia en las operaciones de la empresa, junto con la estricta privacidad de los datos, son factores esenciales que fomentan la confianza del cliente. En el entorno digital, donde las interacciones son virtuales, la confianza se convierte en el capital más valioso de la empresa. Este es un elemento crucial para asegurar el éxito a largo plazo de cualquier empresa en línea. Cuando los clientes confían en la gestión ética y segura de su información, están más dispuestos a realizar transacciones y a mantener una relación continua con la marca.

- **Reputación de la marca:**

Las empresas que son percibidas como éticas y socialmente responsables tienden a construir una reputación positiva en el mercado. Una buena reputación atrae a clientes leales y fortalece el posicionamiento en la mente de la audiencia. En última instancia, esta percepción positiva se traduce en un aumento del valor de la marca. Una reputación sólida también sirve como un activo intangible que puede mitigar los efectos de posibles crisis.

- **Cumplimiento normativo:**

Las regulaciones sobre privacidad de datos (como GDPR, por ejemplo) y las prácticas comerciales justas están en constante aumento y se vuelven más estrictas. Es una obligación para las empresas cumplir con estas regulaciones para operar legalmente. El incumplimiento puede resultar en sanciones legales severas y en un daño catastrófico a la reputación de la empresa. Por lo tanto, el compromiso ético asegura la legalidad y la integridad operativa.

- Impacto social y ambiental positivo:

Al adoptar prácticas empresariales éticas y sostenibles, las empresas tienen la capacidad de contribuir de forma positiva al bienestar de la sociedad y del medio ambiente. Este enfoque no solo es una obligación moral, sino que también es un elemento diferenciador que genera un impacto positivo a largo plazo. La responsabilidad social corporativa permite a la empresa alinear sus objetivos económicos con una contribución activa al desarrollo sostenible.

### 8.3.6. Análisis de Casos Éticos

El ámbito digital presenta una serie de dilemas éticos que las empresas deben enfrentar en su operación diaria. Algunos casos éticos comunes incluyen:

- Uso de datos de clientes:

Las empresas se enfrentan al desafío de recopilar, almacenar y utilizar los datos de los clientes de manera ética y responsable. Esto implica obtener el consentimiento explícito de los usuarios para recopilar sus datos, así como garantizar su seguridad y privacidad. Casos como la filtración de datos, el uso indebido de información personal y la falta de transparencia en las prácticas de recopilación de datos han generado preocupaciones éticas significativas en el mundo digital.

- Publicidad y marketing:

En el entorno digital, las empresas tienen acceso a una gran cantidad de datos sobre los consumidores, lo que les permite personalizar sus mensajes publicitarios de manera más efectiva. Sin embargo, existe un debate ético sobre dónde está el límite entre la publicidad efectiva y la manipulación de los consumidores en línea. Casos de publicidad engañosa, técnicas de persuasión manipuladoras y el uso indebido de la información personal con fines publicitarios han generado controversia en el ámbito digital.

- Responsabilidad por contenido generado por usuarios:

Las plataformas digitales enfrentan el desafío de determinar hasta qué punto son responsables del contenido generado por los usuarios en sus plataformas. Casos de discurso de odio, desinformación, acoso y contenido inapropiado han llevado a preguntas éticas sobre la responsabilidad de las plataformas para moderar y eliminar dicho contenido. Las empresas deben equilibrar la libertad de expresión con la protección de sus usuarios y la promoción de un entorno en línea seguro y saludable.

- Impacto ambiental de la tecnología:

La tecnología digital tiene un impacto significativo en el medio ambiente, desde el consumo de energía de los centros de datos hasta la generación de desechos electrónicos. Las empresas enfrentan el desafío ético de minimizar este impacto ambiental y adoptar prácticas empresariales

más sostenibles. Casos de contaminación, agotamiento de recursos naturales y huella de carbono asociada con la tecnología digital han generado llamados a la acción para mejorar la responsabilidad ambiental en el sector tecnológico.

Estos casos éticos representan algunos de los desafíos más importantes que las empresas deben abordar en el ámbito digital, y subrayan la importancia de adoptar prácticas empresariales éticas y sostenibles para garantizar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta ampliamente utilizada para visualizar y desarrollar modelos de negocios. Integrar consideraciones de sostenibilidad en el BMC es fundamental para crear modelos de negocios digitales éticos, responsables y sostenibles. A continuación, se detallan los aspectos clave de esta integración:

Adaptación del BMC para incorporar consideraciones de sostenibilidad:

En el BMC tradicional, se identifican nueve bloques principales que describen los aspectos fundamentales de un modelo de negocio, como segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Para integrar la sostenibilidad en el BMC, es necesario considerar cómo cada uno de estos bloques puede contribuir a la sostenibilidad ambiental, social y económica del modelo de negocio.

Por ejemplo, en el bloque de "Recursos Clave", se pueden identificar recursos sostenibles como energías renovables o materiales reciclados. En el bloque de "Relaciones con Clientes", se puede incluir el compromiso con la transparencia y la responsabilidad social corporativa.

Ejemplos de empresas que han utilizado el BMC para desarrollar modelos de negocios sostenibles:

Ejemplo 1: Tesla ha utilizado el BMC para desarrollar su modelo de negocio centrado en la fabricación y venta de vehículos eléctricos. La compañía identificó segmentos de clientes interesados en vehículos sostenibles y creó una propuesta de valor única basada en la innovación tecnológica y la sostenibilidad ambiental.

Ejemplo 2: Patagonia, una empresa de ropa outdoor, utiliza el BMC para desarrollar modelos de negocio sostenibles que promueven la durabilidad, la separabilidad y el reciclaje de sus productos. La empresa ha integrado consideraciones éticas y medioambientales en todos los aspectos de su modelo de negocio, desde la cadena de suministro hasta la comercialización y el servicio al cliente.

Estrategias para evaluar el impacto ambiental y social utilizando el BMC:

Para evaluar el impacto ambiental y social de un modelo de negocio digital, se pueden utilizar indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la sostenibilidad, por ejemplo, se pueden medir las emisiones de carbono, el consumo de energía, la huella hídrica, las prácticas laborales justas, la diversidad y la inclusión, entre otros.

Utilizando el BMC, las empresas pueden identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para mejorar su desempeño en términos de sostenibilidad.

Algunas estrategias incluyen la optimización de procesos, la adopción de tecnologías sostenibles, la colaboración con socios comprometidos con la sostenibilidad y la promoción de una cultura organizacional centrada en valores éticos y responsabilidad social.

En resumen, la integración de la sostenibilidad en el BMC es esencial para el desarrollo de modelos de negocios digitales éticos, responsables y sostenibles. Al adaptar el BMC para incorporar consideraciones de sostenibilidad, utilizar ejemplos de empresas que han implementado con éxito modelos de negocios sostenibles y desarrollar estrategias para evaluar y mejorar el impacto ambiental y social, las empresas pueden avanzar hacia un futuro más sostenible y ético.

### **8.3.7. Autoevaluación 3**

Para la autoevaluación de la unidad 3, vamos a realizar un caso de estudio que permitirá a los estudiantes reflexionar y generar pensamiento crítico con base a los conceptos y estrategias explicados en clase. Este caso de estudio proporcionará una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones prácticas del mundo real así mismo analizar cómo se pueden implementar las estrategias de monetización y generación de ingresos en entornos digitales. A través de este ejercicio, los estudiantes podrán evaluar su comprensión de esta unidad.

#### **Caso de Estudio:**

#### **"GreenTech Solutions: Innovación y Responsabilidad Ambiental"**

GreenTech Solutions es un startup con sede en Berlín, fundada por un grupo de emprendedores apasionados por la sostenibilidad y la tecnología. Su misión es desarrollar soluciones innovadoras que aborden los desafíos ambientales actuales, como el cambio climático y la contaminación. Su producto estrella es un dispositivo IoT que ayuda a las empresas a reducir su consumo de energía y optimizar sus operaciones para minimizar su huella de carbono. Sin embargo, la empresa se enfrenta a desafíos relacionados con la financiación, la escalabilidad y la competencia en el mercado emergente de tecnologías verdes. Además, deben asegurarse de que sus prácticas comerciales sean éticas y socialmente responsables, desde la selección de proveedores hasta la gestión de residuos. GreenTech Solutions se encuentra en una encrucijada crucial mientras navegan por el equilibrio entre el crecimiento empresarial y el impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.

Con la anterior información reflexiona y desarrolla las siguientes preguntas

- ¿Cómo ha integrado GreenTech Solutions consideraciones éticas y sostenibles en su modelo de negocio y operaciones?

- ¿Cuáles son los principales desafíos éticos y ambientales que enfrenta GreenTech Solutions en su industria y cómo los aborda?
- ¿Qué estrategias podrían implementarse para evaluar y mejorar el impacto ambiental y social de las operaciones de GreenTech Solutions?
- ¿Cuál es el papel de la transparencia y la responsabilidad social corporativa en el éxito de GreenTech Solutions?
- ¿Qué lecciones pueden aprender otras empresas de la experiencia de GreenTech Solutions en la integración de la sostenibilidad en los negocios digitales?

### 8.3.8. Resumen de la Unidad 3

**Figura 18.**

*Representación visual de los negocios digitales y la transformación tecnológica*



**Nota.** La imagen ilustra elementos asociados a los negocios digitales, incluyendo la integración de tecnologías, la gestión de información y la interacción en entornos virtuales. **Fuente:** (Depositphotos, s.f.)

Esta última unidad, la Unidad 3, se centró en la importancia de integrar la sostenibilidad y los principios éticos en los negocios digitales. Esta integración es crucial para asegurar que los modelos de negocio sean responsables y generen un impacto positivo.

Uno de los puntos clave abordados fue la adaptación del Business Model Canvas (BMC) para incorporar consideraciones de sostenibilidad en cada aspecto del modelo de negocio. Esto implica la tarea estratégica de identificar cómo cada bloque del BMC puede contribuir a la sostenibilidad ambiental, social y económica de la empresa. La adaptación va desde la identificación de segmentos de clientes comprometidos con la sostenibilidad hasta la implementación de prácticas de gestión de recursos clave que minimicen el impacto ambiental. Por ejemplo, en el bloque de "Recursos Clave", se pueden identificar recursos sostenibles como energías renovables, y en el bloque de "Relaciones con Clientes", se puede incluir el compromiso con la transparencia y la responsabilidad social corporativa. De esta manera, cada aspecto del BMC puede ser diseñado con un enfoque ético y responsable.

Además, se analizaron ejemplos concretos de empresas que han utilizado el BMC para desarrollar modelos de negocios sostenibles y éticos. Ejemplos como Tesla, que ha centrado su modelo de negocio en la fabricación y venta de vehículos eléctricos, ilustran cómo la integración de consideraciones de sostenibilidad desde el principio puede convertirse en una ventaja competitiva. Estas empresas han demostrado cómo la sostenibilidad se puede integrar en todas sus operaciones, desde la cadena de suministro hasta la comercialización y la interacción con los clientes. Otro caso es el de Patagonia, que utiliza el BMC para desarrollar modelos de negocio que promueven la durabilidad, la separabilidad y el reciclaje de sus productos, integrando consideraciones éticas y medioambientales en todos sus aspectos.

Por último, se exploraron estrategias para evaluar y mejorar la sostenibilidad de un modelo de negocio digital utilizando el BMC. Estas estrategias incluyen la medición de indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la sostenibilidad, lo que permite a las empresas medir las emisiones de carbono, el consumo de energía, las prácticas laborales justas, entre otros. También se trata el desarrollo de estrategias para minimizar el impacto ambiental y social, como la optimización de procesos y la adopción de tecnologías sostenibles. Estas estrategias son fundamentales para crear valor a largo plazo y para promover una cultura organizacional centrada en valores éticos y responsabilidad social. En resumen, la Unidad 3 proporcionó una visión integral y práctica de cómo los negocios digitales pueden ser éticos, responsables y sostenibles en el mundo actual.

