

# CONTIGO

*Tu negocio es nuestra energía*

Programa para ayudarte a reorientar, adaptar y digitalizar tu negocio

# CONTIGO

*Tu negocio es nuestra energía*

NIVEL INTERMEDIO. Sesión 2: Diseñar negocios en un mundo digitalizado (Business Design)

# Introducción a Zoom

## Sobre la Herramienta Zoom:

1. Vista en galería / presentación
2. Activar o desactivar el micrófono
3. Chat - mensajería
4. Activar o desactivar la cámara de video
5. Emociones
6. Levantar la mano

## Otras:

1. ¡Vamos a enviar todos los documentos!
2. Señales de manos



Vista de galería/presentación

Activar/desactivar audio y video

Mensajería

A dark, moody photograph of a forest. A prominent tree trunk is in the foreground, showing rough bark. The background is filled with other trees, creating a sense of depth. A solid blue horizontal banner is overlaid across the top of the image, containing the text 'INTRODUCCIÓN A LA SESIÓN' in white, bold, uppercase letters.

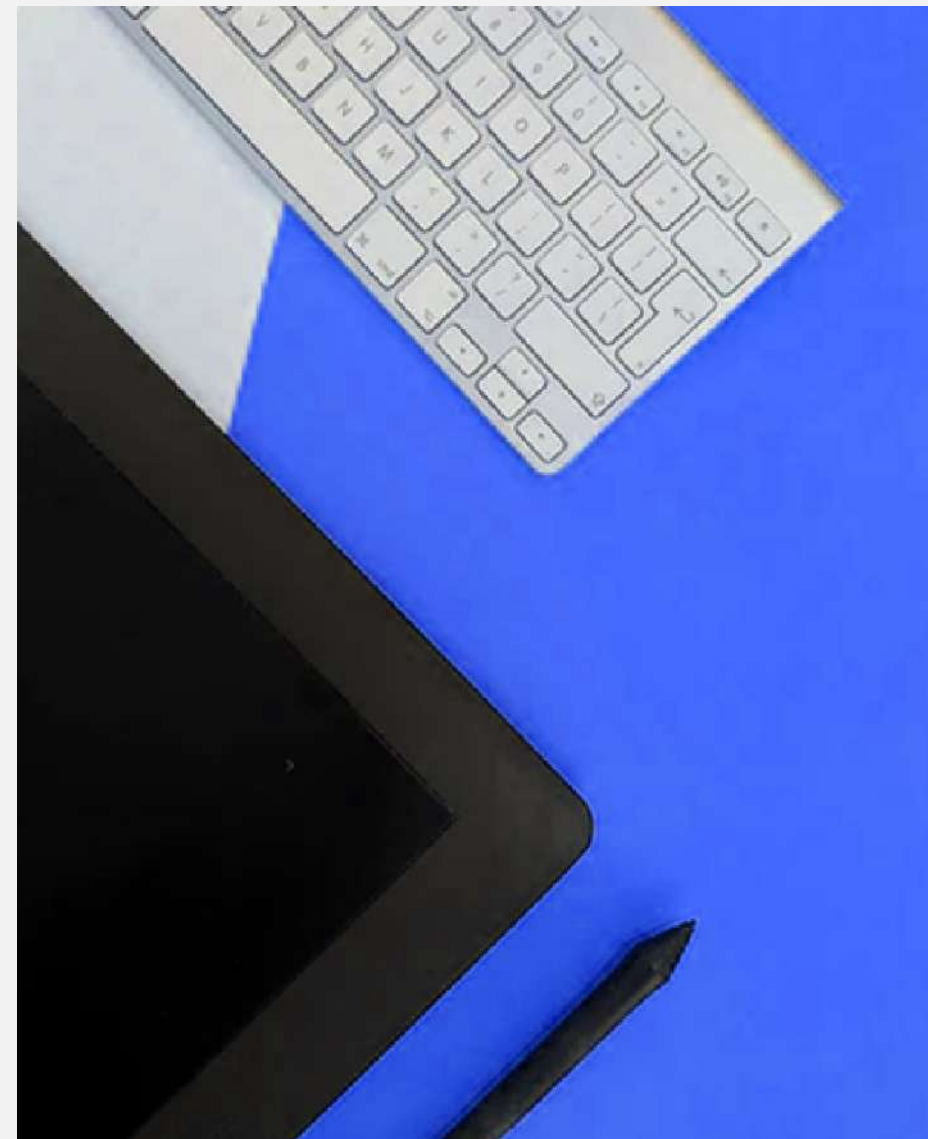
# INTRODUCCIÓN A LA SESIÓN

# Introducción

## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

La economía de bajo contacto obliga a repensar el modelo de negocio tradicional. La **propuesta de valor** que hacemos a nuestros clientes debe estar en el núcleo de nuestro modelo. Para ello vamos a:

- Conocer **casos de modelos de negocio** que nos ayuden a inspirar nuestro propio caso
- Introducir el lienzo de modelo de negocio como **herramienta útil que nos permite ver nuestro modelo en todos sus elementos y cómo se interrelacionan.**



# Introducción

## CONTENIDOS

1. Modelos de negocio digital: casos para inspirarnos
2. Diseñando nuestro modelo de negocio: método lean Start up
3. Materiales y evaluación

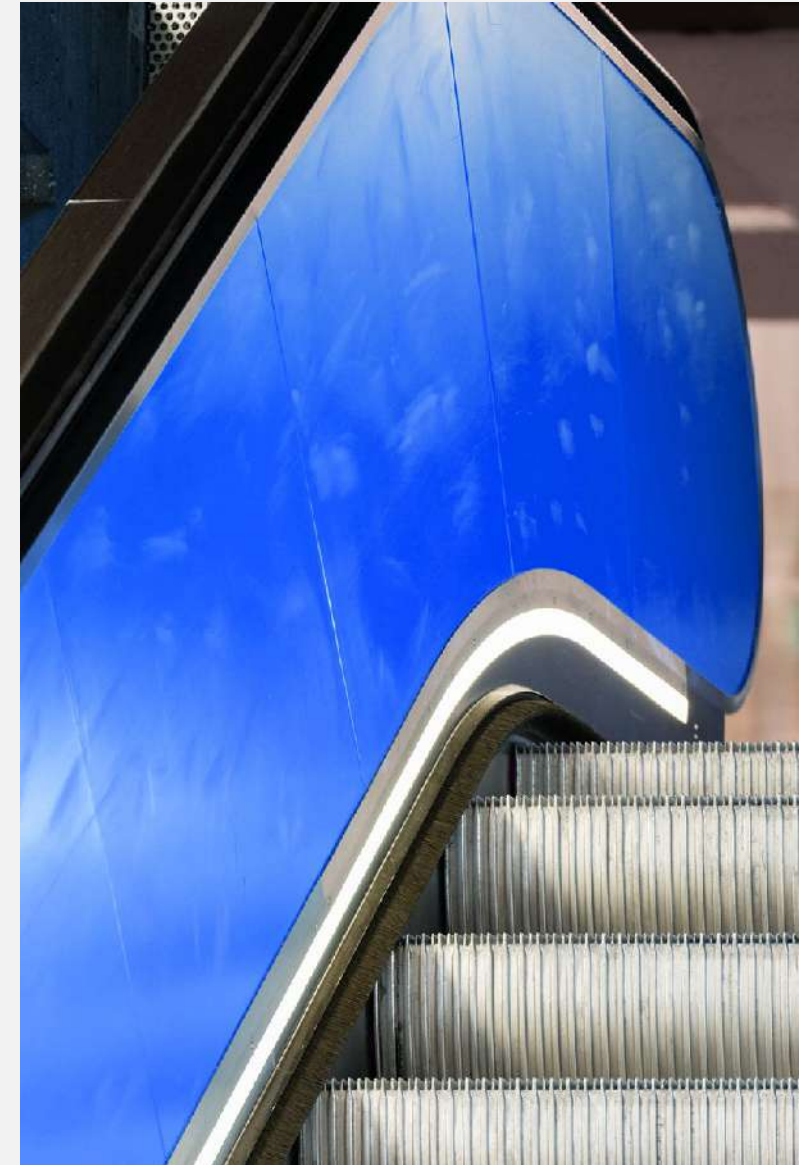


# Introducción

## PRESENTACIÓN HUGO LOPES



- Hugo es un catalizador de colaboración: ayuda a individuos, equipos y organizaciones a colaborar y prosperar juntos, creando proyectos y soluciones innovadoras y altamente efectivas.
- Como emprendedor, fue uno de los fundadores y director de operaciones de una empresa de desarrollo e integración de software (gourmet) con sede en Lisboa, Portugal. También es un apasionado Agile Coach y gerente de proyectos.
- Se graduó en Ingeniería Informática en 1995 en el Instituto Superior Técnico de Lisboa, es Gerente de Proyectos Acreditado por la International Project Management Association desde 2002, Certified Scrum Master por Scrum Alliance desde 2008 y Product Owner Profesional por Scrum.org desde 2018, em Business Agility por ICAGILE y formador y consultor Belbin Team Role Accredited.
- Su antigua empresa y los proyectos que ha gestionado han sido galardonados con varios premios internacionales como Partner Ambassador of the Year (Microsoft, 2014), Solutions Partner of the Year (Microsoft, 2013), Portals & Collaboration partner de el año (Microsoft, 2011), Mejor sitio web público (Sharepoint Community Awards, 2011).
- En los últimos años ha estudiado, practicado y enseñado Sociocracia 3.0, Roles de Belbin, Estructuras liberadoras y Art of Hosting: el arte del liderazgo participativo, herramientas para desarrollar equipos y organizaciones efectivas, basadas en inteligencia emocional, creatividad, diálogo, autenticidad, conexión y co-creación.

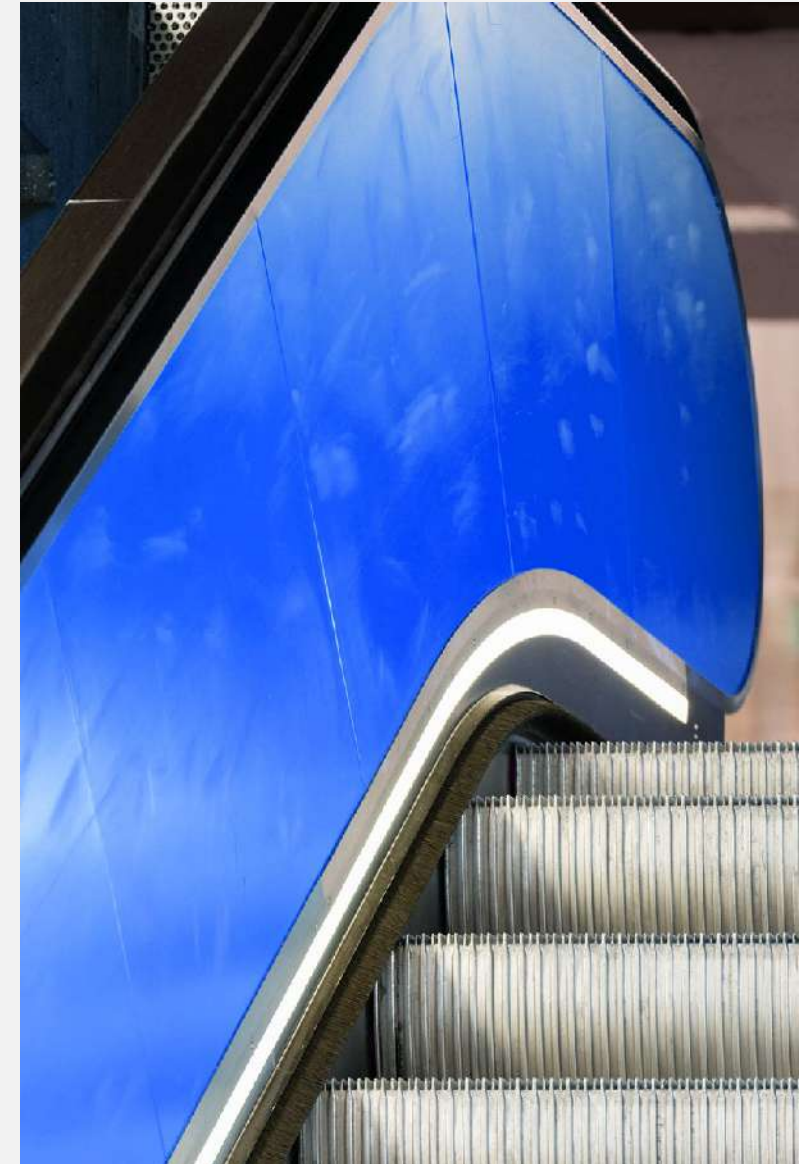


# Introducción

## PRESENTACIÓN ISABEL BELLOSO



- Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (CUNEF, 1992).
  - Master en Dirección de Empresas Turísticas (ESADE, 2006)
  - MUI en CCSS: especialidad gobernanza y redes empresariales
- 
- Carrera profesional centrada en distintas materias: dinamización, cooperación, empoderamiento e innovación, en un entorno nacional e internacional, en el diseño y ejecución de proyectos para el desarrollo financiados con fondos UE, de manera directa o a través de sociedades de las que forma parte.
  - En los últimos años dedica parte de su tiempo al apoyo a proyectos en un entorno en el que el cambio climático y la digitalización son retos que afectan a todos los niveles de emprendimiento y condiciona planteamientos de negocio.







# 1. MODELO DE NEGOCIO DIGITAL: CASOS PARA INSPIRARNOS

# 1. Modelo de negocio digital

## Ejemplos de modelos de negocio digitales

A continuación describimos algunos modelos de negocio digitales bastante habituales en el mercado.

- Suscripción
- Publicidad
- E-Commerce
- Afiliación
- Peer2Peer
- Generación de "Leads"
- Crowdfunding y co-creación
- Freemium



# 1. Modelo de negocio digital

## Subscripción



El cliente paga por el acceso a un producto o servicio con una periodicidad fijada y acordada de antemano.

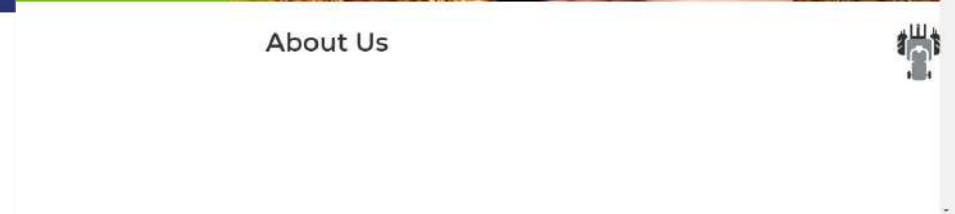
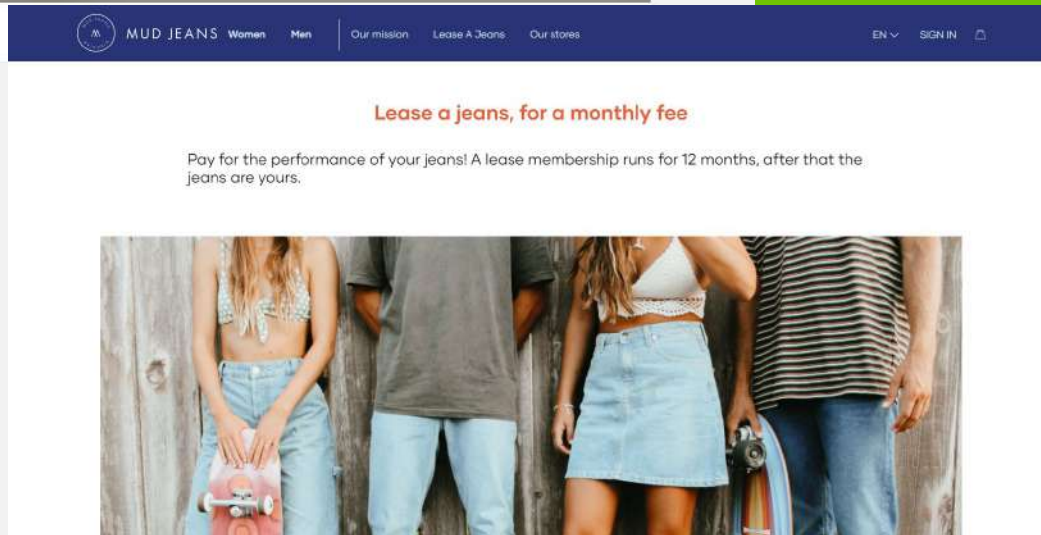
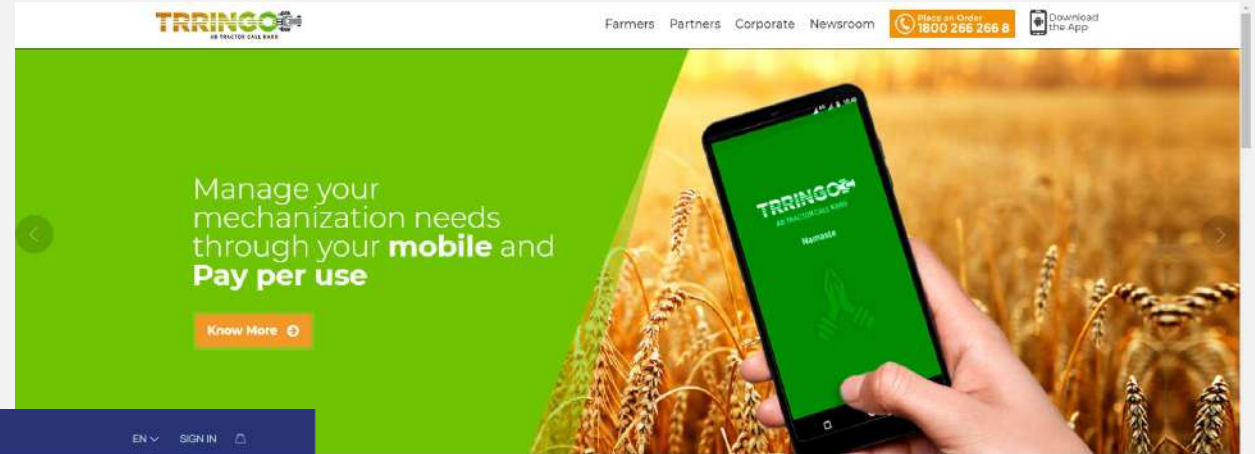
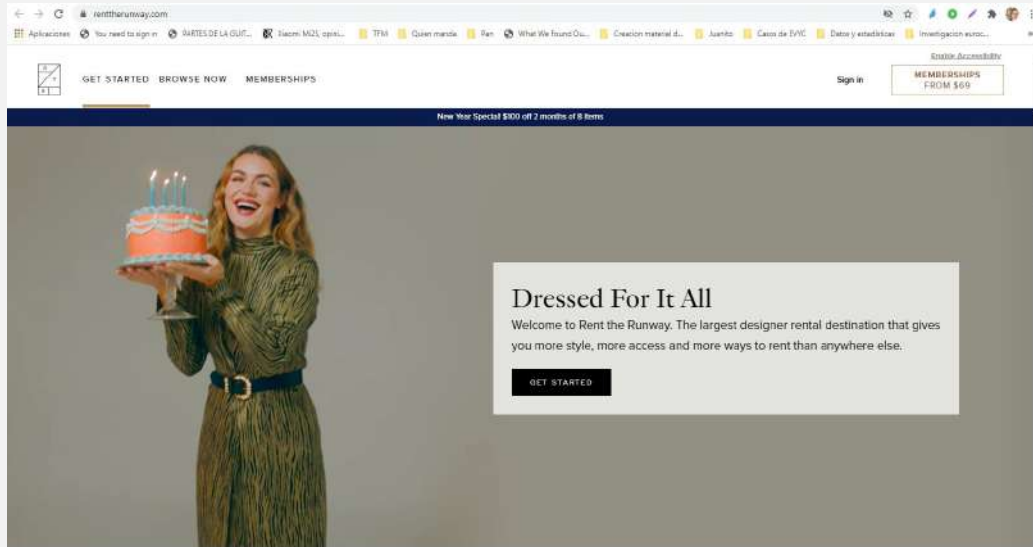
En este modelo de generación de ingresos hay que encontrar un **patrón de compra repetitivo y periódico**.

Los modelos basados en suscripción se suelen utilizar también en los modelos freemium y en los SaaS (Software as a Service, es decir, Software como servicio).

Conceptos relacionados:

- **“Upselling”**: un vendedor induce al cliente a comprar productos más caros, actualizaciones u otros add-ons en un intento de hacer una venta más rentable.
- **“Cross-selling”**: un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente (por ejemplo una funda al comprar un móvil). Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía.

# 1. Modelo de negocio digital Suscripción



# 1. Modelo de negocio digital

## Publicidad



Consiste en obtener ingresos por colocar publicidad en un soporte en el que atraemos mucho tráfico (una web, una app, una revista...)

Es el comodín que se suele utilizar en muchos casos como complemento para generar ingresos, pero la publicidad sola no es una buena elección para asegurar la rentabilidad.

Hoy en día mucha gente cree que la publicidad online crece mucho, pero lo que aumenta son los nuevos soportes. El mercado se está haciendo cada vez más pequeño a una velocidad tremenda. ¡Cada vez hay más competencia!

“Si no pagas por algo... ¡el producto eres Tú!” – Cuando conseguimos atraer mucho tráfico a una plataforma, cabe considerar el uso de big data como fuente de ingresos.

The image shows a screenshot of the EL PAÍS website. The top navigation bar includes the EL PAÍS logo, a 'SUSCRIBETE' button, and an 'INICIAR SESIÓN' button. The main content area is divided into several columns. On the left, there is a section titled 'millones de españoles' with a sub-headline 'Los expertos avisan de que el cierre perimetral es insuficiente si no se acompaña de limitaciones sociales'. Below this is a cartoon illustration of three men. In the middle, there is a headline 'Nobel de Física a tres investigadores de los agujeros negros y los "secretos más oscuros del universo"'. On the right, there is a headline 'preseleccionadas españolas al Oscar a mejor película internacional'. Below this is a headline 'Matadepera multiplica por cuatro su renta en un año y se convierte en el municipio más rico de España'. At the bottom right, there is a large advertisement for Jazztel, featuring a man in a suit and the text 'Fibra + 20GB 39'95 €/mes Precio definitivo ¡Lo quiero!'. The advertisement also includes the phone number '900 833 712' and the text 'Llama gratis'.

# 1. Modelo de negocio digital

## E-COMMERCE

Consiste en vender on-line productos propios o de terceros, sustituyendo el canal tradicional de venta física.

Se ha convertido en un clásico y ha evolucionado de la simple venta de productos a modelos híbridos.

Tradicionalmente se ha utilizado el B2C (venta al consumidor final), pero el B2B (venta a otras empresas) ofrece grandes oportunidades ya que puedes incluso empezar cobrando desde el minuto 1, y con una alta recurrencia.

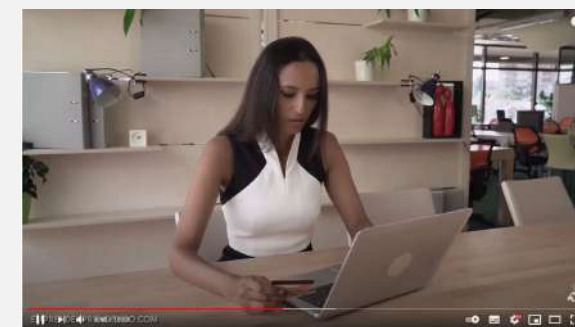
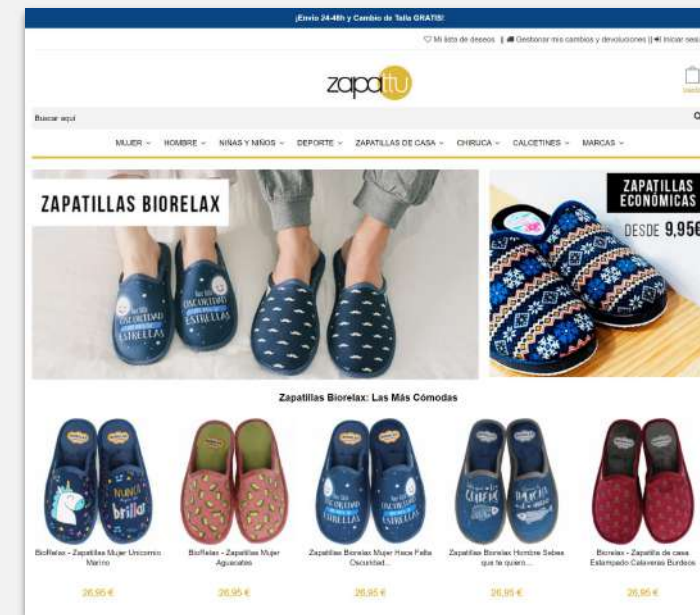
Algunos factores a tener en cuenta:

Uso mixto de los canales on-line / off-line. Es importante entender para qué usa la gente cada soporte: ¿Buscar? ¿Comparar? ¿Comprar?

¿Quién paga el transporte?

Posibilidad de aplicar el modelo también a outlet (exclusivamente o como sección)

Variante dropshipping: venta online de productos de tiendas físicas. No nos encargamos ni de la distribución ni de la gestión de almacenes.



# 1. Modelo de negocio digital

## Afiliación

Modelo donde uno de los actores, (el vendedor) establece algún tipo de recompensa para aquellas personas o negocios (afiliados) que le lleven clientes o incluso pedidos.

Hay que darle un valor real al cliente. El valor diferencial puede ser reunir los mejores productos de una actividad: en realidad, tú no vendes nada pero eres capaz de reunirlos. No se trata de montar un marketplace y poner productos sin dar un valor real al cliente. Aunque tengas un gran posicionamiento en Internet, si no aportas nada, ese cliente no volverá.

La clave: tener mucho tráfico y/o encontrar el nicho acertado.



amazon **afiliados** Regístrate España

Recomienda productos. Gana comisiones por publicidad.

Regístrate

Amazon Afiliados — El programa de marketing de Afiliados de Amazon

Te damos la bienvenida a uno de los programas de marketing de Afiliados más grandes del mundo. El programa de Amazon Afiliados ayuda a creadores de contenido, editoriales y blogueros a monetizar su tráfico. Con millones de productos y programas disponibles en Amazon, los asociados usan herramientas de creación de enlaces para dirigir a su audiencia a sus recomendaciones y así ganar dinero a través de las compras asociadas y programas.

- 1 Regístrate**  
Únete a miles de creadores, autores y blogueros que ya están ganando dinero con el programa de Afiliados de Amazon.
- 2 Recomienda productos**  
Comparte millones de productos con tu audiencia. Contamos con herramientas de personalización de enlaces para grandes editoriales, bloques particulares e
- 3 Gana dinero**  
Gana hasta un 12% en comisiones para Afiliados por compras asociadas y programas. Nuestras competitivas comisiones de conversión te ayudarán a maximizar



EstufasTOP INICIO BAJO CONSUMO ESTUFAS PURIFICADORES HUMEDAD BLOG

¡Bienvenido a EstufasTOP!

En EstufasTOP analizamos todos los aparatos de calefacción y ventilación para tu hogar:

¿CALOR O FRÍO?  
Aire acondicionado portátil

Comparativa de las estufas de menor consumo de 2021

**Estufas**

Estufas de gas Modelos TOP VENTAS

Tamaño mediano y son capaces de calentar estancias de hasta 25m2.

- Estufas catalíticas
- Estufas de exterior

- Orbegozo H55
- Orbegozo HBF 90
- Orbegozo HBF 95
- Orbegozo HBF 100
- HUM GA4200



Siwegalo "Tu buscador de regalos"

Regalos por afilidades | Regalos por motivos | MENÚ | ¡REGALATE ALGO! | Regístrate o inicia sesión

Si regalas, ¡Siwegalo!

¿No sabes qué regalar? Siwegalo encuentra por TI, el regalo ideal para quien TÚ quieras. ACIERTA 100%

¿A QUIÉN LE VAMOS A REGALAR HOY?  
(Selecciona una de las siguientes opciones y ¡empieza!)

- LE CONOZCO BIEN
- NO LE CONOZCO A FONDO
- YA TIENE CUENTA EN SIWEGALO

Los regalos más vendidos

# 1. Modelo de negocio digital

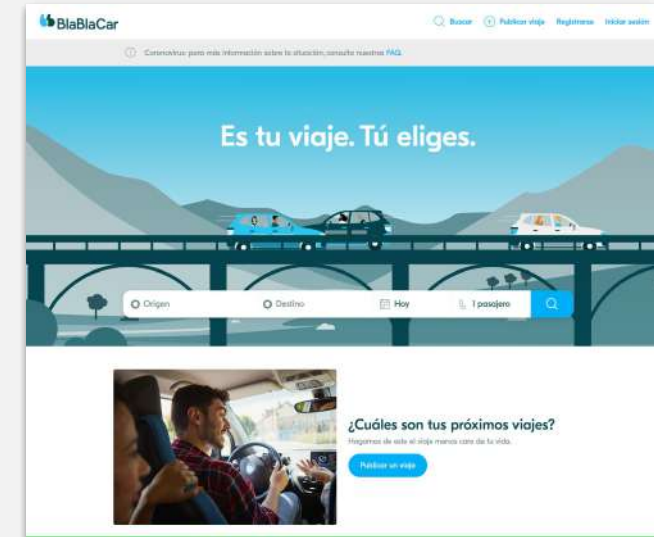
## Peer 2 Peer /Colaborativos

Se trata de intermediar y gestionar la realización de negocios entre iguales, donde particulares intercambian productos o servicios.

Es un modelo de volumen, donde se intercambian los roles entre comprador/vendedor, arrendador/arrendatario..

Generalmente se cobra un % sobre el precio de las transacciones... ¡Si se hacen a través de la plataforma!

Hay algunas plataformas de este tipo que no cobran y se han centrado en conseguir volumen de usuarios a la espera de desarrollar el modelo de negocio más adelante (por ejemplo Wallapop)





# 1. Modelo de negocio digital

## Generación de Leads

Hay particulares que demandan productos o servicios especializados y profesionales que buscan ofertas de trabajo o empresas que buscan clientes.

A diferencia del peer to peer (entre iguales), las dos partes de este modelo están en diferentes niveles. Habitualmente se cobra sólo a los profesionales, aunque hay negocios que lo hacen a los dos.

Los clientes pagan por tener acceso a peticiones cualificadas de trabajo (leads) realizadas por potenciales clientes. ¡Hay que conseguir leads cualificados!

¡Ojo con la desintermediación!



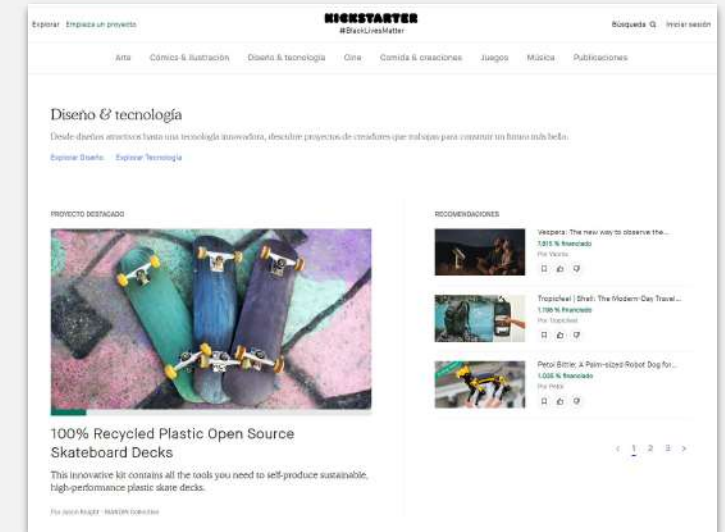
# 1. Modelo de negocio digital

## Crowdfunding y cocreación

Modelo híbrido que combina el 'marketplace' – poner en contacto en una plataforma a dos tipos de públicos (por ejemplo demandantes de financiación y financiadores) con la co-creación y las comisiones.

Son modelos muy dependientes del tamaño. Para que funcione una plataforma de crowdfunding o co-creación se deben captar muchos proyectos de calidad que atraigan a su vez a muchos inversores y que el negocio sea rentable. Las iniciativas muy locales, o aciertan encontrando un nicho muy lucrativo, o corren el riesgo de no ser muy viables.

A nivel de uso, interesante para testear producto, precio... ¡y cobrar por adelantado!



# 1. Modelo de negocio digital Freemium

Funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros más avanzados o especiales. La palabra freemium es una contracción en inglés de las dos palabras que definen el modelo de negocios: "free" y "premium".

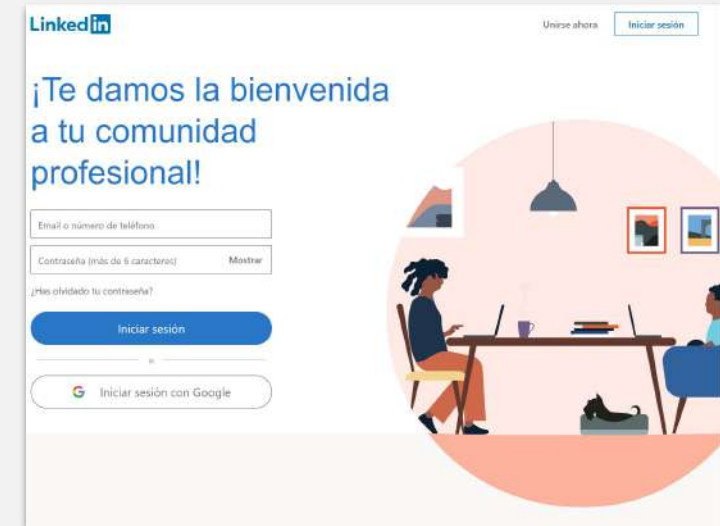
Es un modelo escalable, pero requiere de grandes inversiones para captar a muchos usuarios 'free'.

Para montar un modelo freemium, mejor planificarlo al revés. Primero, la parte premium y cuando se haya validado e ingresado dinero, tiene sentido abrir la parte free, pero entendiéndose como una estrategia de marketing.

Ingresos esperados: 30.000€

Precio del producto? 10€/mes Necesito 3.000 clientes premium

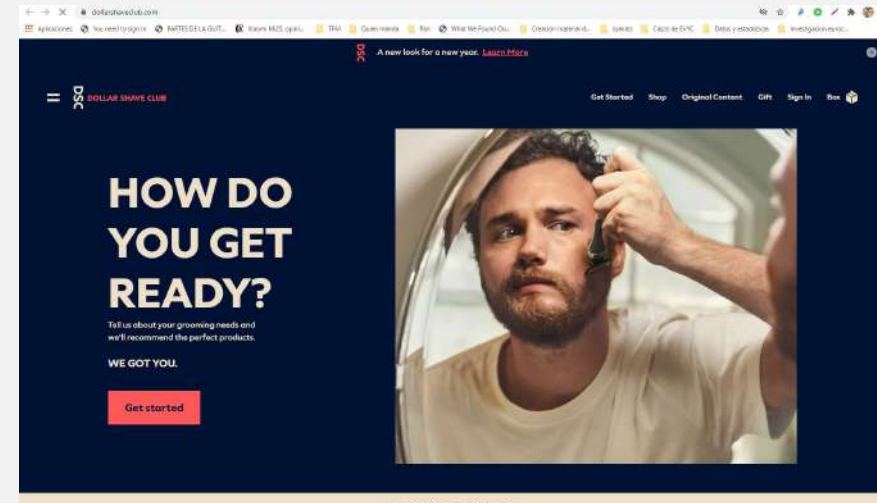
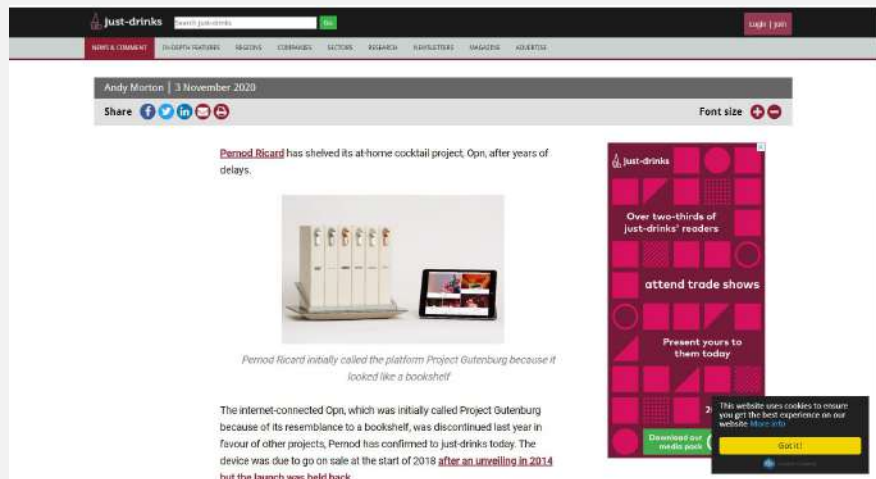
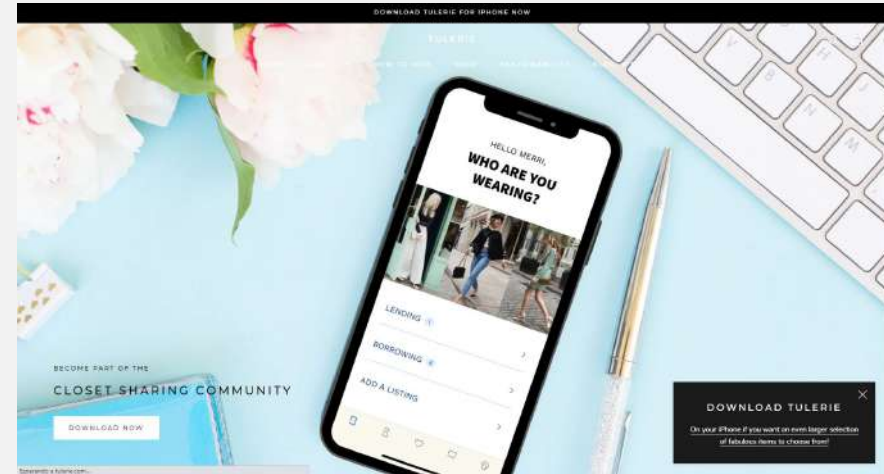
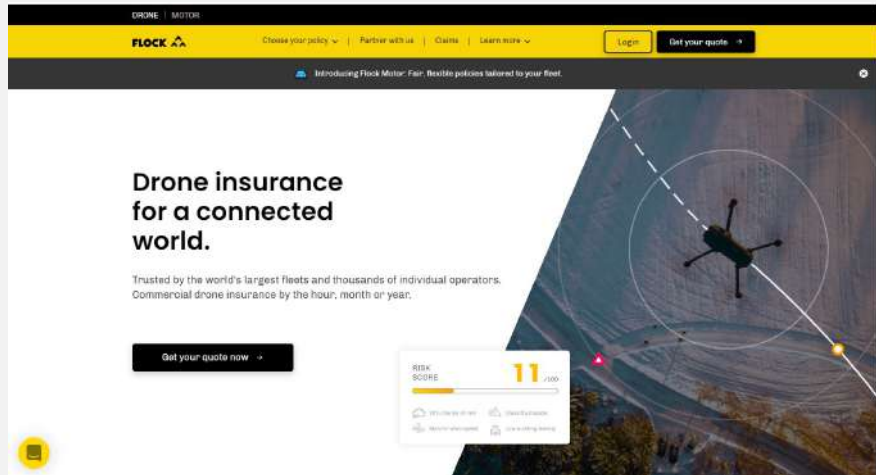
Tasa conversión premium: 1-2-5%? Cuántos clientes free?? !!!



# 1. Modelo de negocio digital

## Otros modelos de negocio

La combinación software + conectividad + datos hacen posible otros modelos de negocio adaptados a segmentos de mercado específicos:



## 2. DISEÑANDO NUESTRO MODELO DE NEGOCIO



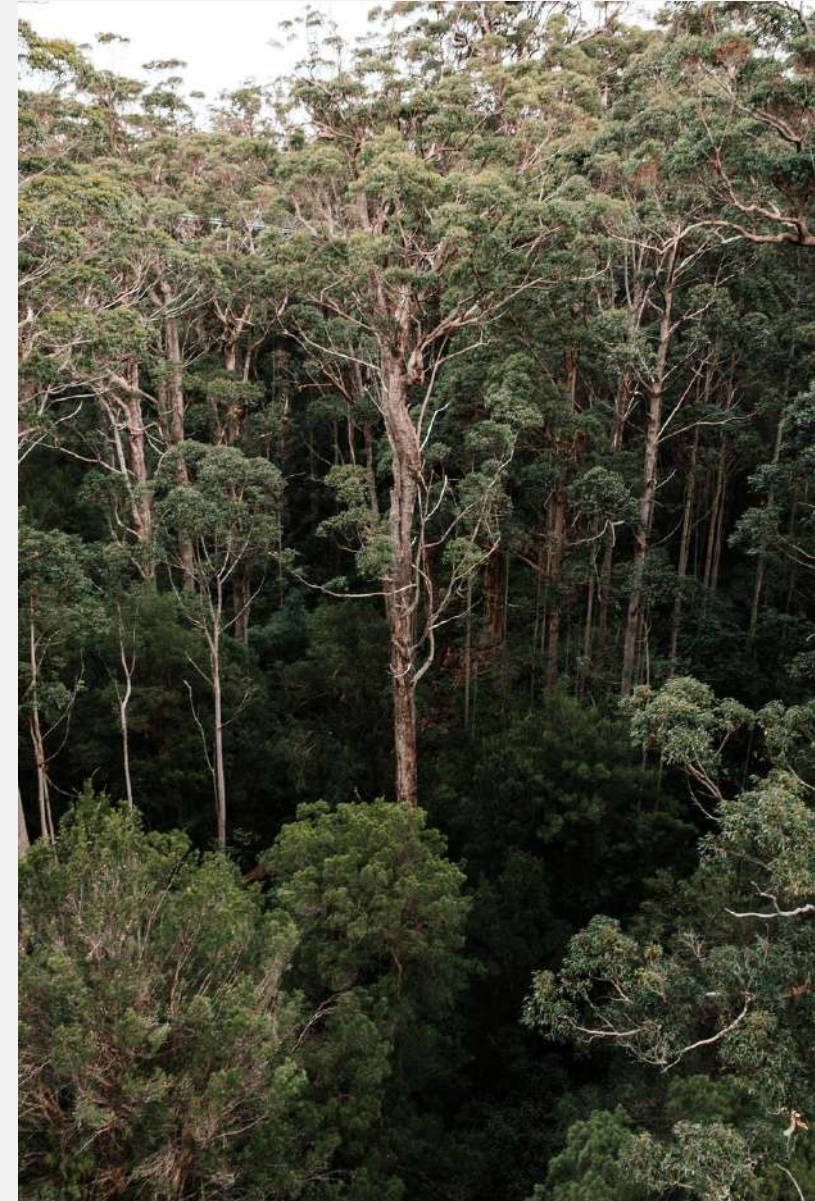
## 2. Modelo de negocio digital

### ¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocio describe la lógica por la cual una organización **crea, aporta y captura valor**.

Responde a preguntas como por ejemplo:

- ¿Quiénes son mis **clientes o usuarios** y qué valor añadido les apporto?
- ¿Cómo me **relaciono** con ellos y cómo **les hago llegar ese valor**?
- ¿Cómo genero **ingresos**?
- ¿Qué **activos** debo tener en mi organización y qué **actividades clave** debo realizar para generar, distribuir y gestionar ese valor?
- ¿Quiénes son mis **socios o aliados** clave?
- ¿Cuál es mi **estructura de costes**?



## 2. Modelo de negocio digital

### ¿Una organización solo tiene un modelo?

- Una organización **puede tener varios modelos de negocio** distintos para distintas líneas de actividad, pero el total debe ser coherente y sostenible – es decir, al final, los ingresos deben ser superiores a los costes para garantizar la sostenibilidad de la organización.
- **Los modelos de negocio varían a lo largo del tiempo y suelen requerir ciertos ajustes y prueba y error**, especialmente en fases iniciales de un proyecto a medida que vamos entendiendo mejor nuestros usuarios y mercado.
- Este es uno de los motivos por los que levantar fondos es relevante para cualquier organización de forma que podamos aguantar hasta que el modelo de negocio arranque.



## 2. Modelo de negocio digital

### Mundo VUCA

#### VUCA

- **V** = Volatility (**Volatilidad**)
- **U** = Uncertainty (**Incertidumbre**)
- **C** = Complexity (**Complejidad**)
- **A** = Ambiguity (**Ambigüedad**)



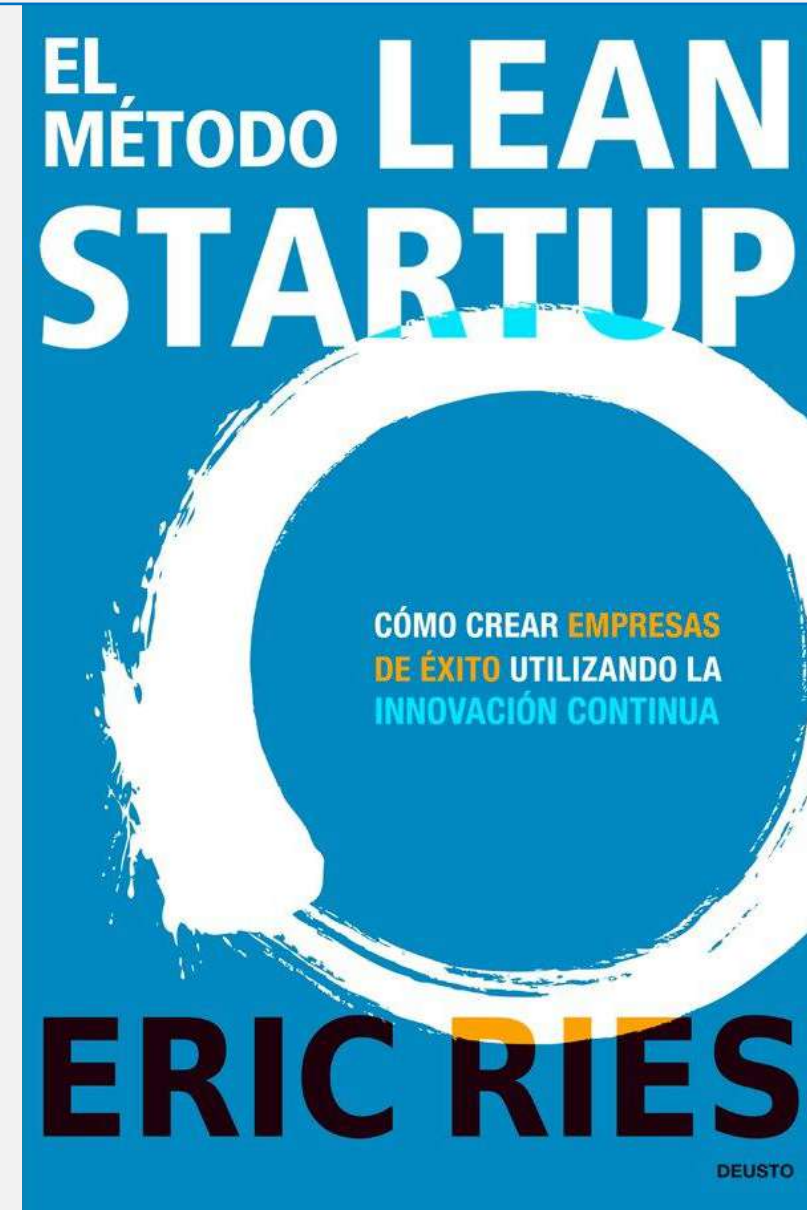


## 2. Modelo de negocio digital

### Lean Startup

“Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de **incertidumbre extrema**”.

La innovación es clave en el desarrollo de las startups.



# El método Lean Startup: video

---

**METODO LEAN START-UP**

# Lean Startup - Comentar

- ¿Qué os parece?
- ¿Cómo es distinto de una visión “Clásica” de empezar un negocio?



# El Lienzo del modelo de negocio

Un modelo de negocio describe la lógica por la cual una organización **crea, aporta y captura valor**.

Alex Osterwalder publicó el libro Business Model generation que propone **una herramienta fácil de usar para diseñar y analizar modelos de negocio: el lienzo de modelo de negocio** (o business model canvas)

El modelo fue adaptado para modelos de negocio sociales.

[https://issuu.com/basickdadoscrew/docs/generacion\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio-gu/30](https://issuu.com/basickdadoscrew/docs/generacion_de_modelos_de_negocio-gu/30)



# EJERCICIO PRÁCTICO

## RELLENAR NUESTRO LIENZO DE MODELO NEGOCIO

### Plantilla Lienzo de Modelo de Negocio

Adaptada de <https://proyectoefes.es/wp-content/uploads/2020/05/herramienta10-fase3.pdf>

<b>Problema</b> ¿Cuál es el principal problema que soluciona la iniciativa? Escribe aquí tu respuesta:          <b>ALTERNATIVAS EXISTENTES</b> ¿Que otros proyectos o empresas comparten segmento de clientes? Escribe aquí tu respuesta:	<b>1</b>	<b>Solución y actividades clave</b> ¿Cuál es la solución que aporta la iniciativa? ¿Cuáles son sus actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:          <b>Recursos, socios y actores clave</b> ¿Qué recursos son necesarios para desarrollar las actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:	<b>4</b>	<b>Propuesta de valor</b> <b>PROPUESTA DE VALOR SOCIAL</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a la sociedad? Escribe aquí tu respuesta:       <b>PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a los clientes y beneficiarios? Escribe aquí tu respuesta:	<b>5</b>	<b>Ventaja diferencial</b> ¿Qué elementos tiene la iniciativa que le permite diferenciarse de la competencia? Escribe aquí tu respuesta:          <b>Canales</b> ¿Cómo se produce la comunicación con clientes y usuarios? ¿Cómo se entrega el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:	<b>8</b>	<b>Segmentos</b> <b>BENEFICIARIOS</b> ¿Quién recibe la acción directa de la iniciativa? ¿Para quién es un problema? Escribe aquí tu respuesta:       <b>CLIENTES</b> ¿Quién es la persona u organización que paga por el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:	<b>2</b>
<b>Estructura de costes</b> Escribe aquí tu respuesta:		¿Cuáles son los gastos más importantes asociados al desarrollo de la iniciativa? ¿Cuáles son los ingresos? ¿Cómo se comportan los costes con el escalado del proyecto?		<b>Superávit</b> ¿Dónde y cómo se invierten los beneficios? Escribe aquí tu respuesta:		<b>Ingresos</b> Escribe aquí tu respuesta:          ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la iniciativa?			
<b>3</b>		<b>10</b>		<b>7</b>		<b>6</b>		<b>11</b>	
		<b>12</b>		<b>13</b>					

# EJERCICIO PRÁCTICO

## RELLENAR NUESTRO LIENZO DE MODELO NEGOCIO

### Plantilla Lienzo de Modelo de Negocio

Adaptada de <https://proyectoefes.es/wp-content/uploads/2020/05/herramienta10-fase3.pdf>

<b>Problema</b> ¿Cuál es el principal problema que soluciona la iniciativa? Escribe aquí tu respuesta:     <b>1</b>	<b>Solución y actividades clave</b> ¿Cuál es la solución que aporta la iniciativa? ¿Cuáles son sus actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:    <b>4</b>	<b>Propuesta de valor</b> <b>PROPUESTA DE VALOR SOCIAL</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a la sociedad? Escribe aquí tu respuesta:   <b>5</b>	<b>Ventaja diferencial</b> ¿Qué elementos tiene la iniciativa que le permite diferenciarse de la competencia? Escribe aquí tu respuesta:   <b>8</b>	<b>Segmentos</b> <b>BENEFICIARIOS</b> ¿Quién recibe la acción directa de la iniciativa? ¿Para quién es un problema? Escribe aquí tu respuesta:   <b>2</b>
<b>ALTERNATIVAS EXISTENTES</b> ¿Qué otros proyectos o empresas comparten segmento de clientes? Escribe aquí tu respuesta:   <b>3</b>	<b>Recursos, socios y actores clave</b> ¿Qué recursos son necesarios para desarrollar las actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:   <b>10</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a los clientes y beneficiarios? Escribe aquí tu respuesta:   <b>7</b>	<b>Canales</b> ¿Cómo se produce la comunicación con clientes y usuarios? ¿Cómo se entrega el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:   <b>6</b>	<b>CLIENTES</b> ¿Quién es la persona u organización que paga por el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:   <b>6</b>
<b>Estructura de costes</b> Escribe aquí tu respuesta:    <b>12</b>	<b>Superávit</b> ¿Dónde y cómo se invierten los beneficios? Escribe aquí tu respuesta:   <b>13</b>	<b>Ingresos</b> ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la iniciativa? Escribe aquí tu respuesta:   <b>11</b>		

1. ¿Cuál es el **problema** que pretendemos resolver?
2. ¿**Quién** tiene ese problema? ¿Son **clientes o beneficiarios**?
3. ¿Cómo está resolviendo el problema actualmente? ¿Cuáles son las **alternativas existentes**?
4. ¿Cuál es la **solución** que propongo?
5. ¿Qué **valor** propongo a mis clientes?
6. ¿Hay que identificar **beneficiarios**?
7. ¿Qué **valor** propongo a la sociedad?
8. ¿Cuál es la **ventaja** que me distingue del resto de soluciones que hay en el mercado?
9. ¿Qué **canales** voy a utilizar para comunicarme con mis clientes y darles a conocer mi solución?
10. ¿Cuáles son los **recursos, actividades y alianzas** que considero clave para el éxito?
11. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?
12. ¿Cuál es mi estructura de costes?

# EJERCICIO PRÁCTICO

## RELLENAR NUESTRO LIENZO DE MODELO NEGOCIO

### Plantilla Lienzo de Modelo de Negocio

Adaptada de <https://proyectoefes.es/wp-content/uploads/2020/05/herramienta10-fase3.pdf>

<b>Problema</b> ¿Cuál es el principal problema que soluciona la iniciativa? Escribe aquí tu respuesta:     <b>1</b>	<b>Solución y actividades clave</b> ¿Cuál es la solución que aporta la iniciativa? ¿Cuáles son sus actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:    <b>4</b>	<b>Propuesta de valor</b> <b>PROPUESTA DE VALOR SOCIAL</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a la sociedad? Escribe aquí tu respuesta:   <b>5</b>	<b>Ventaja diferencial</b> ¿Qué elemento tiene la iniciativa que le permite diferenciarse de la competencia? Escribe aquí tu respuesta:   <b>8</b>	<b>Segmentos BENEFICIARIOS</b> ¿Quién recibe la acción directa de la iniciativa? ¿Para quién es un problema? Escribe aquí tu respuesta:   <b>2</b>
<b>ALTERNATIVAS EXISTENTES</b> ¿Qué otros proyectos o empresas comparten segmento de clientes? Escribe aquí tu respuesta:   <b>3</b>	<b>Recursos, socios y actores clave</b> ¿Qué recursos son necesarios para desarrollar las actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:   <b>10</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a los clientes y beneficiarios? Escribe aquí tu respuesta:   <b>7</b>	<b>Canales</b> ¿Cómo se produce la comunicación con clientes y usuarios? ¿Cómo se entrega el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:   <b>6</b>	<b>CLIENTES</b> ¿Quién es la persona u organización que paga por el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:   <b>6</b>
<b>Estructura de costes</b> Escribe aquí tu respuesta:   <b>12</b>	¿Cuáles son los gastos más importantes asociados al desarrollo de la iniciativa? ¿Cuáles son los ingresos? ¿Cómo se comportan los costes con el escalado del proyecto?   <b>12</b>	<b>Superávit</b> ¿Dónde y cómo se invierten los beneficios? Escribe aquí tu respuesta:   <b>13</b>	<b>Ingresos</b> Escribe aquí tu respuesta:   <b>11</b>	¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la iniciativa?   <b>11</b>

1. ¿Cuál es el **problema** que pretendemos resolver?
2. ¿**Quién** tiene ese problema? ¿Son **clientes o beneficiarios**?
3. ¿Cómo está resolviendo el problema actualmente? ¿Cuáles son las **alternativas existentes**?
4. ¿Cuál es la **solución** que propongo?
1. ¿Qué **valor** propongo a mis clientes?

# EJERCICIO PRÁCTICO

## RELLENAR NUESTRO LIENZO DE MODELO NEGOCIO

### Plantilla Lienzo de Modelo de Negocio

Adaptada de <https://proyectoefes.es/wp-content/uploads/2020/05/herramienta10-fase3.pdf>

<b>Problema</b> ¿Cuál es el principal problema que soluciona la iniciativa? Escribe aquí tu respuesta:     <b>1</b>	<b>Solución y actividades clave</b> ¿Cuál es la solución que aporta la iniciativa? ¿Cuáles son sus actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:    <b>4</b>	<b>Propuesta de valor</b> <b>PROPUESTA DE VALOR SOCIAL</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a la sociedad? Escribe aquí tu respuesta:   <b>5</b>	<b>Ventaja diferencial</b> ¿Qué elemento tiene la iniciativa que le permite diferenciarse de la competencia? Escribe aquí tu respuesta:   <b>8</b>	<b>Segmentos</b> <b>BENEFICIARIOS</b> ¿Quién recibe la acción directa de la iniciativa? ¿Para quién es un problema? Escribe aquí tu respuesta:   <b>2</b>
<b>ALTERNATIVAS EXISTENTES</b> ¿Qué otros proyectos o empresas comparten segmento de clientes? Escribe aquí tu respuesta:   <b>3</b>	<b>Recursos, socios y actores clave</b> ¿Qué recursos son necesarios para desarrollar las actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:   <b>10</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a los clientes y beneficiarios? Escribe aquí tu respuesta:   <b>7</b>	<b>Canales</b> ¿Cómo se produce la comunicación con clientes y usuarios? ¿Cómo se entrega el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:   <b>6</b>	<b>CLIENTES</b> ¿Quién es la persona u organización que paga por el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:   <b>6</b>
<b>Estructura de costes</b> Escribe aquí tu respuesta:   <b>12</b>	¿Cuáles son los gastos más importantes asociados al desarrollo de la iniciativa? ¿Cuáles son los ingresos? ¿Cómo se comportan los costes con el escalado del proyecto?   <b>12</b>	<b>Superávit</b> ¿Dónde y cómo se invierten los beneficios? Escribe aquí tu respuesta:   <b>13</b>	<b>Ingresos</b> Escribe aquí tu respuesta:   <b>11</b>	¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la iniciativa?   <b>11</b>

6. ¿Hay que identificar **beneficiarios**?

7. ¿Qué **valor** propongo a la sociedad?

8. ¿Cuál es la **ventaja** que me distingue del resto de soluciones que hay en el mercado?

9. ¿Qué **canales** voy a utilizar para comunicarme con mis clientes y darles a conocer mi solución?

10. ¿Cuáles son los **recursos, actividades y alianzas** que considero clave para el éxito?



# EJERCICIO PRÁCTICO

## RELLENAR NUESTRO LIENZO DE MODELO NEGOCIO



### Plantilla Lienzo de Modelo de Negocio

Adaptada de <https://proyectoefes.es/wp-content/uploads/2020/05/herramienta10-fase3.pdf>

<b>Problema</b> ¿Cuál es el principal problema que soluciona la iniciativa? Escribe aquí tu respuesta:     <b>1</b>	<b>Solución y actividades clave</b> ¿Cuál es la solución que aporta la iniciativa? ¿Cuáles son sus actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:    <b>4</b>	<b>Propuesta de valor</b> <b>PROPUESTA DE VALOR SOCIAL</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a la sociedad? Escribe aquí tu respuesta:   <b>5</b>	<b>Ventaja diferencial</b> ¿Qué elemento hace la iniciativa que le permite diferenciarse de la competencia? Escribe aquí tu respuesta:   <b>8</b>	<b>Segmentos</b> <b>BENEFICIARIOS</b> ¿Quién recibe la acción directa de la iniciativa? ¿Para quién es un problema? Escribe aquí tu respuesta:   <b>2</b>
<b>ALTERNATIVAS EXISTENTES</b> ¿Qué otros proyectos o empresas comparten segmento de clientes? Escribe aquí tu respuesta:   <b>3</b>	<b>Recursos, socios y actores clave</b> ¿Qué recursos son necesarios para desarrollar las actividades clave? Escribe aquí tu respuesta:   <b>10</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE</b> ¿Qué valor aporta la iniciativa a los clientes y beneficiarios? Escribe aquí tu respuesta:   <b>7</b>	<b>Canales</b> ¿Cómo se produce la comunicación con clientes y usuarios? ¿Cómo se entrega el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:   <b>6</b>	<b>CLIENTES</b> ¿Quién es la persona u organización que paga por el producto o servicio? Escribe aquí tu respuesta:   <b>6</b>
<b>Estructura de costes</b> Escribe aquí tu respuesta:    <b>12</b>	¿Cuáles son los gastos más importantes asociados al desarrollo de la iniciativa? ¿Cuáles son los ingresos? ¿Cómo se comportan los costes con el escalado del proyecto?   <b>12</b>	<b>Superávit</b> ¿Dónde y cómo se invierten los beneficios? Escribe aquí tu respuesta:   <b>13</b>	<b>Ingresos</b> Escribe aquí tu respuesta:   <b>11</b>	¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la iniciativa?   <b>11</b>

11. ¿Cuáles son las **fuentes de ingresos**?
12. ¿Cuáles son las **fuentes de costes**?

### 3. PIVOTEAR



# Pivote

---

Un pivote **es un cambio en la estrategia**; una corrección estructurada basada en el aprendizaje validado derivado del PMV y de los indicadores que nos permitirá probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor del crecimiento.

**Pivotear requiere humildad y coraje.**



# Tipos de Pivotes

- Pivote de **acercamiento** (Zoom in) -> (Doinn/Instagram).
- Pivote de **alejamiento** (Zoom out) -> (Uber).
- Pivote de **segmento de consumidor** -> (Nintendo Wii).
- Pivote de **necesidad de consumidor** -> (Avon).
- Pivote de **arquitectura de negocio** -> (B2B->B2C).
- Pivote de **canal** -> (Netflix).
- Pivote de **tecnología**
- Pivote de **captura de valor** -> (ej: publicidad vs pago).
- Pivote de **plataforma** -> (Amazon, Facebook).



# Para ver después



<https://negociosyempresa.com/emprendimiento-empresarial-pivotes-exito/>

# 4. MATERIALES Y EVALUACIÓN



# Materiales y evaluación

## SOS GO DIGITAL NIVEL BASE - REDISEÑA TU MODELO DE NEGOCIO

### Información adicional:

[https://issuu.com/basicdadoscrew/docs/generacion\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio-gu/30](https://issuu.com/basicdadoscrew/docs/generacion_de_modelos_de_negocio-gu/30)

<https://www.youtube.com/watch?v=l9ET1WqRvSQ&feature=youtu.be>

### Cuestionario de Satisfacción:

<https://forms.gle/Fhmd6BWZ9tweaU4i7>



endesa  Youth Business  
Spain