

# UNIDAD 3.

## Contenido

<b>1. Los modelos de negocio.....</b>	44
Modelos de negocio tradicionales.....	44
Nuevos modelos de negocio.....	44
<b>2. La idea de negocio.....</b>	45
Características de la idea de negocio.....	45
Fuentes de ideas de negocio. ¿de dónde obtener ideas de negocio? .....	45
<b>3. La creatividad.....</b>	46
¿Qué es la creatividad? .....	46
<b>4. Técnicas para generar ideas de negocio.....</b>	47
<b>5. Técnicas para evaluar ideas de negocio.....</b>	48
<b>6. Técnicas para organizar ideas de negocio.....</b>	49
Visual thinking o pensamiento visual.....	49
<b>7. El lienzo del modelo de negocios (modelo canvas).....</b>	50
Definición y bloques del lienzo de modelo de negocios.....	50
La utilidad del modelo de lienzo de negocios.....	50
<b>8. Los bloques del lienzo del modelo de negocios (modelo canvas).....</b>	52
<b>9. Competencia y nichos de mercado.....</b>	57

Blooket

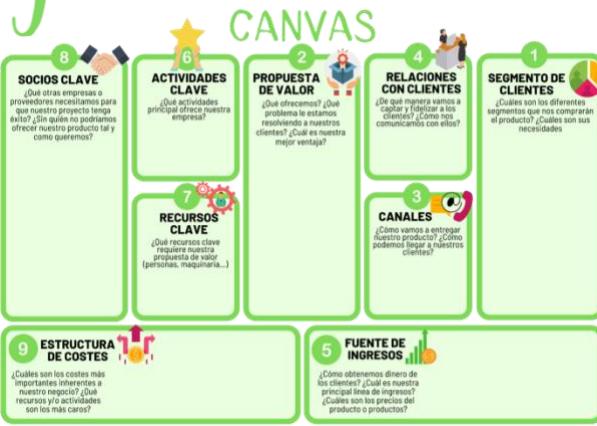
ACTIVIDADES

DIPOSITIVAS 3.

[www.econosublime.com](http://www.econosublime.com)

# 2024-2025 (LOMLOE)

# La idea y los modelos de negocio.



Material elaborado por:



@Econosublime

Material editado por:



@Economarina



@Economyriam



Vídeos explicativos de cada clase en  
[www.youtube.com/c/econosublime](http://www.youtube.com/c/econosublime)

# 1. LOS MODELOS DE NEGOCIO.

Un **MODELO DE NEGOCIO** es la forma en la que la empresa va a satisfacer las necesidades de los clientes a través de un producto o servicio (creación de valor), cómo este será entregado a los clientes (entrega de valor), y cómo la empresa va a generar ingresos (captura de valor). Dicho de manera más técnica, es la forma en la que la empresa crea, entrega y captura valor.

Podemos diferenciar diversos modelos de negocio, entre los que tenemos los modelos tradicionales y los nuevos modelos.

## ● Modelos de negocio tradicionales.

Son modelos que han sido utilizados por empresas durante muchas décadas y han resultado eficaces para obtener ingresos. Algunos ejemplos son:

- **Fabricante.** Consiste en transformar una serie de materias primas y materiales para obtener un producto final que posteriormente será vendido. *Un ejemplo lo tenemos en las empresas productoras de coches como Toyota.*
- **Distribuidor.** Una empresa compra los productos al fabricante para luego venderlo directamente a los clientes. *Un ejemplo son los concesionarios de coches.*
- **Venta directa.** Implica la venta directa de productos sin que haya intermediarios. Con este modelo, al vender directamente de la fábrica al consumidor final, sin que haya intermediarios, se pueden ofrecer precios más baratos. *Un ejemplo es Avon, cuyos representantes de ventas venden productos de la empresa directamente a los consumidores a través de catálogos y demostraciones.*
- **Franquicia.** Una empresa vende los derechos de uso de su marca, su proceso de producción y venta de productos a otra llamada franquiciado. La empresa que usa este modelo recibe ingresos al cobrar una comisión por el uso de nombre y un porcentaje de las ventas. *Un ejemplo es McDonald o Burguer King.*
- **Cebó y anzuelo.** Consiste en ofrecer un producto muy barato para luego cobrar por los recambios. *Por ejemplo, vender la impresora barata para luego cobrar por los cartuchos de tinta.*



## • Nuevos modelos de negocio.

Son modelos que han surgido de manera más reciente, muchos gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, y que permiten que las empresas se enfrenten a entornos cambiantes y actúen con agilidad.



- **Freemium.** Una empresa ofrece un producto o servicio básico de manera gratuita, con el que se da a conocer. Para obtener ingresos cobra a los usuarios que deseen utilizar las funciones más avanzadas o la versión completa del producto. *Un ejemplo es Spotify o Google drive.*
- **Publicidad.** Lo utilizan las empresas que comparten diferente tipo de contenido para captar la atención de los usuarios. Posteriormente la empresa puede obtener ingresos a través de publicidad. *Es el ejemplo de Youtube o Facebook.*
- **Multiplataforma.** Consiste en ofrecer un producto o servicio a través de muchos canales de distribución diferentes, como aplicaciones móviles, páginas web, redes sociales etc. De esta manera la empresa consigue adaptarse a las necesidades de los clientes y llegar a más personas. *Un ejemplo lo tenemos con Netflix, que permite acceder a sus contenidos a través de la televisión, la página web o la aplicación del teléfono móvil o Tablet.*
- **Suscripción.** La empresa cobra una tarifa periódica (semanal, mensual, anual etc.) a los usuarios para que tengan acceso a un servicio o a productos. *Un ejemplo lo tenemos en Amazon prime.*
- **Afiliación.** Consiste en incitar a otros comprar productos de otras empresas a cambio de una comisión. *Es el modelo utilizado por muchos "influencers" que recomiendan la compra de algunos productos.*
- **Aplicaciones móviles (apps).** Con este modelo se desarrollan aplicaciones móviles que se descargan y se utilizan en diferentes dispositivos. Las empresas pueden obtener ingresos a través de publicidad o de las compras a través de la aplicación. *Un ejemplo son las aplicaciones de juegos como Candy Crush.*
- **Long tail (larga cola).** Se centra en vender menos cantidad de más productos. Lo que se busca en esta clase de negocios es tener una muy amplia variedad de productos de los que vendes pequeñas cantidades. De esta manera, la empresa se puede centrar en los productos que son menos populares y de los que no hay muchas empresas que los vendan, por lo que pueda cobrar un precio superior.



Esa suma de pocas ventas de muchos productos puede superar en ingresos a la tradicional venta de pocos productos en grandes cantidades. *Un ejemplo lo tenemos en Amazon, que ofrece millones de libros de todos los tipos.*

Obviamente los modelos no son excluyentes y algunas empresas utilizan una combinación de varios de ellos.

## 2. LA IDEA DE NEGOCIO.

### • Características de la idea de negocio.

La **IDEA DE NEGOCIO** es la descripción de una oportunidad de mercado para ofrecer un producto o servicio que permita satisfacer una necesidad o aportar una solución a un problema.

Para que una idea de negocio pueda tener éxito debe cumplir las siguientes características:

- **Debe satisfacer una necesidad o resolver un problema.**

Muchas ideas de negocio fracasan porque lo que ofrecen no es algo que necesiten los clientes. Por ejemplo, el coche individual o las Google glass no triunfaron porque los clientes no le vieron utilidad.



- **Debe ser viable.** La idea debe ser posible de llevar a cabo. Es decir, el producto debe ser posible de fabricar, o el servicio posible de prestar.

- **Debe ser rentable.** La idea debe tener potencial para poder generar beneficios

- **Debe ser innovadora.** Debe tener algún aspecto que le diferencie de los competidores. No es necesario que sea algo disruptivo (completamente novedoso), sino que basta con aportar una solución original para que sea atractiva para los consumidores.

### ● Fuentes de ideas de negocio. ¿De dónde obtener ideas de negocio?

La idea de negocio puede surgir de diversas formas. A continuación, explicamos algunas de las principales fuentes de idea de negocio.

#### 1 Identificar necesidades no satisfechas o problemas no resueltos.

Al observar a nuestro alrededor podemos encontrar necesidades o problemas que puedan ser resueltos a través de un producto o servicio. Una vez identificado el problema o las necesidades, podemos pensar en una solución creativa que pueda ser rentable.

Por ejemplo, la idea de Airbnb surgió porque su creador daba conferencias y los asistentes se desplazaban desde otras ciudades y necesitaban reservar hotel. Ante la escasez de habitaciones, se le ocurrió la idea de crear una plataforma donde las personas pudieran alquilar sus casas o algunas de sus habitaciones.



2

**Mejorar un producto o servicio.** La oportunidad puede aparecer si vemos que hay un producto que puede ser mejorado o que un servicio está mal prestado.

Por ejemplo, aunque ya se podían mandar mensajes de texto antes de 2009, cada mensaje tenía un coste de dinero y un máximo que podías escribir (140 caracteres). WhatsApp se dio cuenta que podía lanzar una app en la que con conexión a internet se podían mandar mensajes de manera gratuita. WhatsApp fue vendida Facebook en 2014 por 20.000 millones de dólares.



3

**Observar una oportunidad de mercado poco bastecido.** En otras ocasiones, la idea puede surgir simplemente de comprobar que hay un mercado concreto en el que hay pocos vendedores de un producto o servicio.

4

**Aprovechar nuestras habilidades, experiencia o conocimientos.**

Otra opción es utilizar tus habilidades, experiencia y conocimientos para crear un negocio (si eres buen cocinero, puedes montar un restaurante).



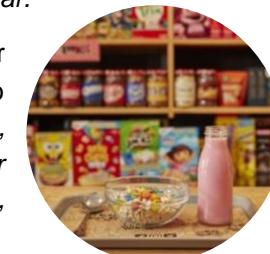
Por ejemplo, Coco Chanel aprovechó sus conocimientos como diseñadora para observar como la moda era demasiado tradicional y comenzó un negocio basado en "ropa informal de lujo" que revolucionó el mundo de la moda.

5

**Observar tendencias.** En el entorno vemos cambios sociales, demográfico, culturales, etc. que van creando nuevas necesidades en la sociedad. Por ejemplo, al trabajar los dos miembros de la pareja hay menos tiempo para cocinar, lo que ha impulsado negocios de comida envasada o comida para llevar.

6

**El estudio de otros mercados.** Podemos observar algún negocio que haya sido exitoso en otros países o ciudades y decidir implantarlo en la nuestra. Por ejemplo, "Cereal Killer" era una tienda que se dedicaba a vender únicamente cereales con leche. Tras ser un éxito en Londres, muchas otras personas decidieron imitarlo en otros países.



7

**Partir de interés personales o hobbies.** Podemos pensar en aquello que nos apasiona y montar un negocio a partir de ello. Por ejemplo, si me apasiona la preparación física, pueda crear un negocio que de consejos de preparación, que ofrezca productos y accesorios deportivos o que planifique entrenamientos personales. Esto nos permitirá disfrutar de nuestro trabajo y al mismo tiempo ganar dinero.

### 3. LA CREATIVIDAD.

- "No se me ocurre nada". Es una de las respuestas más repetidas en todos los colegios del planeta cuando se le pide a un alumno una respuesta que no viene en un libro de texto. ¿Somos de verdad tan poco creativos? ¿o es una excusa que ponemos cuando no queremos esforzarnos para buscar una solución? ¿podemos mejorar nuestra creatividad?

#### ● ¿Qué es la creatividad?

La **CREATIVIDAD** es la capacidad de generar ideas o mejorar las ya existentes, desde otro punto de vista, para así solucionar problemas de forma diferente.

Mucha gente cree que no es creativa o que la creatividad es algo con lo que uno nace. Sin embargo, la creatividad se puede entrenar. Para esto es importante conocer el proceso creativo.



#### El proceso creativo.

Podemos dividir el proceso creativo en las siguientes etapas.

**1** **Inspiración.** Es el momento en que se busca una idea nueva para solucionar algún problema. Puede ser a través de la observación, la investigación, la reflexión o la combinación de ellas. Lo más importante de esta primera fase, es la **generación de ideas, sin importar que estas puedan ser irrationales**. Por tanto, la inspiración no es algo que viene por arte de magia, sino que tenemos que poner de nuestra parte, observando o investigando posibles soluciones.



*"La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando."*

**2** **Incubación.** En esta fase, se procesa toda la información que hemos recogido en la primera fase. Durante esta fase podemos sentirnos atascados y que no avanzamos, pero es importante no desanimarse y dejar al cerebro seguir procesando, bien sea de forma activa o de forma pasiva, la cual supone evitar pensar en el problema y en su lugar tomar descansos, salir a pasear o hacer otra actividad.

**3** **Iluminación.** Es el momento "eureka", cuando vemos las cosas claras y tenemos la solución al problema. A veces esta fase, ocurre después de la fase de incubación en la que la persona no está trabajando directamente en la solución.



**4** **Evaluación.** En esta fase, se analiza la idea y se determina si se puede llevar a cabo. En este punto del proceso, **debemos retomar la racionalidad**. Ya no se trata de pensar en ideas que pueden ser un poco "locas", sino comprobar si se pueden llevar a cabo.



5

**Elaboración y comunicación.** Es el momento de desarrollar la idea, transformándola en algo real a través del trabajo. Posteriormente se presenta y se comparte el resultado con los demás.



#### Convergencia y divergencia.

Cuando se intenta resolver un problema de manera racional, utilizando la razón, estamos haciendo uso del pensamiento convergente. Sin embargo, si tratamos de resolverlo de manera diferente, menos organizada, estaríamos ante lo que llamamos pensamiento divergente.

**"Si siempre hacemos lo mismo, obtendremos los mismos resultados"**

Pero el pensamiento divergente solo puede aplicar durante un tiempo limitado, ya que tarde o temprano debemos volver al pensamiento convergente, ese que más racional y crítico y capaz de analizar si es posible llevarlo a la práctica.

#### Los bloqueos a la creatividad.

- "Oye profe, que yo he seguido todas estas fases del proceso creativo, pero que a mí no se me ocurre nada"

Aunque como veremos la actitud suele ser un problema para no ser creativo, en ocasiones los problemas pueden venir porque surgen ciertos bloqueos de creatividad.



**Los bloqueos a la creatividad son obstáculos o barreras psicológicas que limitan la capacidad de una persona para ser creativa y producir ideas nuevas y originales.**

Estos bloqueos pueden ser de tres tipos:

BLOQUEOS  
EMOCIONALES

**Los bloqueos emocionales** son límites que se ponen las propias personas a sí mismas, que impiden desarrollar nuevas ideas. Algunos de estos bloqueos pueden ser: miedo a hacer el ridículo cuando expresemos nuestra idea, miedo a equivocarnos, intolerancia a la crítica, falta de seguridad, falta de interés. Eso nos impide desarrollar nuestra creatividad.

BLOQUEOS  
DE LÓGICA

**Los bloqueos de lógica** parecen cuando nos limitamos a ver todo de manera racional o convencional lo que hace que tengamos rigidez de pensamiento. Eso hace que queramos encontrar soluciones de la manera más "lógica" sin pensar en que pueden existir otras alternativas.

BLOQUEOS  
CULTURALES

**Los bloqueos culturales** ocurren por la existencia de normas sociales. En ocasiones es la propia sociedad la que limita nuestra creatividad, al "enseñarnos" normas de lo que se puede o no se puede hacer. Hay estudios que parecen demostrar que la creatividad disminuye a medida que crecemos, y que los niños pequeños son más creativos que los adultos.

## 4. TÉCNICAS PARA GENERAR IDEAS DE NEGOCIO.

En ocasiones podemos tener algunos bloqueos en nuestra creatividad. Por esa razón, se han desarrollado una serie de técnicas en grupo que nos ayudan a generar ideas.

### 1. BRAINSTORMING.

Se utiliza para desarrollar la creatividad y buscar algunas soluciones originales. Los miembros del equipo expresan durante 10-15 minutos todas las ideas que se les van ocurriendo, sin que se haga ninguna crítica de la misma, ya que lo importante es la cantidad de ideas no la calidad. Así que recuerda ¡no vale criticar!



Se van apuntando todas las ideas en una pizarra de manera que las ideas de unos irán alimentando las de otros. Una vez acabado el proceso, se procederá a hacer la evaluación de las ideas, pero nunca antes.

### 2. SCAMPER.

Esta técnica busca mejorar o modificar un producto existente haciendo una serie de preguntas.



#### Sustituir

¿Qué se puede reemplazar? colores, materiales, componentes, personas... *Ejemplo. ¿cómo puedo hacer que pastel no tenga tantas calorías? Sustituyendo el azúcar por sacarina*

#### Combinar

¿Qué podemos unir? características, ideas, objetos, juegos...). *Ejemplo. ¿cómo puedo limpiar el suelo de una forma más cómoda? Combinando un cepillo con un palo (así se creó la escoba).*



#### Adaptar

¿Qué puedo añadir? funciones, disponibilidad para nuevos usuarios... *Ejemplo. ¿cómo puede dejar claro que mi tienda se centra en niños? Poniendo una entrada pequeña para ellos.*



#### Modificar

¿Qué podemos cambiar? transformarlo, cambiar el tamaño, el material... *Ejemplo. ¿Cómo podemos mantener un circo sin que haya animales encerrados? Centrándonos en las acrobacias, la magia y los musicales.*

#### Proponer

¿Qué otros usos le puedo dar? (para otras personas, para otros mercados...). ¿Qué otro uso le puedo dar a una sábana muy bonita? Puedo convertirla en una cortina, o incluso en un vestido.

#### Eliminar

¿De qué puedo prescindir? materiales, personas, diseños... ¿Cómo puedo jugar a la play desde cualquier lugar de la habitación? Haciendo mandos inalámbricos.

#### Reordenar

¿Qué puedo organizar de una manera distinta? cambiar de lugar, de forma... *Ejemplo. ¿Cómo puede un restaurante con muchos clientes despreocuparse de que se vayan sin pagar? Sirviéndole la comida después de que pague (como McDonald's).*



### 3. MÉTODO 635.

6 personas tienen que escribir en un folio 3 ideas para solucionar un problema planteado, y cuentan con 5 minutos. Una vez escritas dichas ideas, pasan el folio a su compañero/a de la derecha, estos leen sus ideas y aportan otras 3 ideas nuevas (vuelven a contar con 5 minutos). Estas nuevas ideas no pueden ser ninguna de las que ellos ya escribieron anteriormente, pero sí pueden inspirarse en las escritas por sus compañeros.

Al terminar la dinámica, cada participante habrá escrito 18 ideas basadas en las ideas de cada uno de sus compañeros, para un total de **108 ideas en media hora (18 ideas por 6 personas)**.

### 4. 4x4x4.

Cada miembro del equipo debe escribir **cuatro ideas** sobre el tema seleccionado. Luego, se forman parejas, y se escogen o escriben **cuatro ideas** basadas en las anteriores. Despues, se forman grupos de **cuatro personas**, y se repite el proceso. Al final, el grupo entero habrá seleccionado **cuatro ideas**.

### 5. PENSAMIENTO LATERAL.

Es un enfoque creativo para resolver problemas a través de ideas que busquen soluciones fuera de lo convencional. Generalmente cuando razonamos y buscamos una solución, tratamos de buscar patrones lógicos y llegar a conclusiones "habituales". Sin embargo, esa manera no nos permite avanzar y llegar a nuevas ideas.

ebay

El pensamiento lateral busca romper estos patrones de pensamiento más lógicos y buscar alternativas para resolver el problema de forma más creativa y original. Así nació eBay en 1995, una página web en donde las personas podían ofrecer sus productos a otras a través de internet. Hoy la empresa está valorada en varios miles de millones de euros.

## 5. TÉCNICAS PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO.

Una vez que ya hemos utilizado una o varias de las técnicas anteriores, seguro que tenemos una buena cantidad de ideas. Ahora llega el momento de evaluar cuál de las ideas es la mejor.

Dentro de las técnicas para evaluar ideas podemos destacar las siguientes:

### 1. EVALUACIÓN PNI (positivo – negativo – interesante).

Se utiliza para valorar varias ideas y escoger la más adecuada. Dividimos la pizarra en tres partes: POSITIVO, NEGATIVO e INTERESANTE.

#### Aspectos positivos.

Apuntamos los puntos fuertes de la idea, las razones y motivos que favorecen a su éxito.

#### Aspectos negativos.

Apuntamos los debilidades e inconvenientes, las razones y motivos por lo que podría no funcionar.

#### Aspectos interesantes.

Anotamos aquellos aspectos que pueden tener puntos a favor y en contra.



IDEA	POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
Idea 1	Positivo 1 Positivo 2 Positivo 3 Positivo 4	Negativo 1 Negativo 2	Interesante 1 Interesante 2 Interesante 3
Idea 2	Positivo 1 Positivo 2	Negativo 1	Interesante 1 Interesante 2 Interesante 3
Idea 3	Positivo 1 Positivo 2 Positivo 3	Negativo 1 Negativo 2	Interesante 1

Finalmente debemos dar algún sistema de puntuación. Por ejemplo, podemos decir que los aspectos positivos suman 1, los interesantes suman 0,5 y los negativos restan 0,5. **Finalmente ganaría la idea con mayor puntuación.**



### 2. SUMAR POSITIVOS Y NEGATIVOS.



Consiste en presentar una única idea y a partir de ahí evaluarla. Para ello dividimos la pizarra en dos partes y los miembros del grupo van diciendo los aspectos positivos y negativos, que se irán anotando en la columna correspondiente.

En el caso de que la idea tenga más positivos que negativos, nos podemos plantear llevarla a cabo.

### 3. 6 SOMBREROS DE PENSAR.

Esta técnica sirve para mostrar los distintos puntos de vista ante una situación. Consiste en definir roles en el equipo. Cada miembro adopta un enfoque distinto que ofrezca **distintos puntos de vista sobre un problema**.

La técnica consiste en hacer un debate entre los miembros, que llevan puestos seis sombreros imaginarios de colores distintos, de manera que en el debate cada uno tiene una postura diferente. Según el sombrero imaginario que nos toca tendremos que adoptar la postura que manda el color. Los 6 sombreros y las posturas que defienden son:



**BLANCO. Se centra en defender hechos.** Es un punto de vista objetivo, realista y neutro (no está a favor ni en contra, se limita a presentar hechos de manera objetiva). Este sombrero es el que comienza.



**AMARILLO. Defiende un punto de vista optimista.** En el debate se encarga de destacar todos los aspectos positivos de la idea.



**NEGRO. Defiende un punto de vista pesimista.** Destaca todos los aspectos negativos de la idea.



**ROJO. Se centra en emociones y sentimientos.** Se encarga de enfatizar cómo se siente con la idea y cómo se sentirían las demás personas.



**AZUL. Se encarga de controlar el debate.** Puede organizar los turnos de los sombreros.



**VERDE. Es el punto de vista de la creatividad.** Se centra en qué otra forma se podría hacer, o cómo se puede mejorar esa idea.

## 6. TÉCNICAS PARA ORGANIZAR IDEAS DE NEGOCIO.

Existen muchas técnicas para organizar ideas, pero entre todas ellas vamos a destacar el visual thinking o pensamiento visual.

### ● Visual thinking o pensamiento visual.

El **VISUAL THINKING** es una herramienta que permite organizar ideas o contenidos a través de dibujos sencillos y textos cortos. Es decir, el visual thinking es una especie de mapa visual que nos puede ayudar a organizar todas nuestras ideas o todos los conceptos relacionados sobre un tema importante.

#### Beneficios del visual thinking o pensamiento visual para los alumnos.

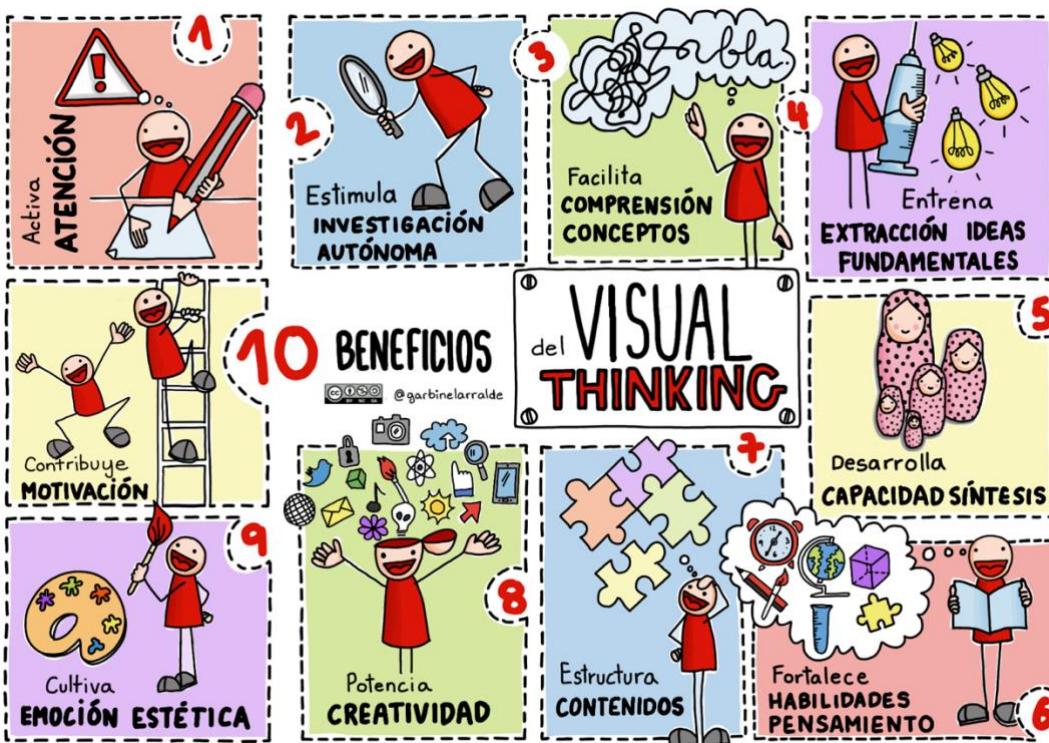
El visual thinking puede ser muy útil para los alumnos. Dentro de los muchos beneficios del, podemos destacar los siguientes.

- 1 **Ayuda a activar la atención** de quien lo aplica, ya que como tenemos que resumir todos los conceptos, nos permite **entrenar la extracción de las ideas fundamentales**. 
- 2 **Se estimula la investigación autónoma**, ya que no es necesario dar todos los detalles. Por lo tanto, el propio alumno tiene que reflexionar sobre lo que es más importante. Todo esto favorece que sea más **fácil comprender los conceptos más difíciles**. 
- 3 Al ser necesario el pensamiento gráfico se **potencia la creatividad** y se genera una mejor **estructura de los contenidos**, para así desarrollar la **capacidad de síntesis** (capacidad de resumir).
- 4 **Favorece habilidades de pensamiento**, es decir, la comprensión de las ideas y contenidos. Aunque estamos muy acostumbrados a expresarnos a través de palabras, la expresión gráfica puede ser muy eficiente. El cerebro tiene una gran facilidad para entender y analizar imágenes, por lo que se facilita tanto la comprensión como la memorización. Esto se debe a que la comprensión y el aprendizaje se absorben en un 75% por la vista. Además, la memoria se puede ver multiplicada por 6 si a las palabras les añadimos imágenes. 
- 5 Proporciona más alternativas de expresión al alumno lo que **contribuye a la motivación**. Estamos acostumbrados a únicamente expresarnos por la palabra oral o escrita, pero el dibujo tiene un gran poder (fíjate lo que les gusta a los niños dibujar). De esta manera **podemos cultivar lo que se denomina la emoción estética**, que es la emoción que sentimos al percibir una obra de arte. 

Dicho de otra manera, organizar las ideas de manera visual, con pequeños textos, puede ser una herramienta muy interesante para los alumnos. Puede ser muy útil, para hacer un esquema visual que nos sirva para resumir los principales conceptos de un tema de historia, de matemáticas, de lengua etc., que luego será más fácil de recordar.

Para que veas un ejemplo práctico, los beneficios del visual thinking o pensamiento visual vienen en 5 párrafos, pero si miramos un poco más a fondo, dentro de cada párrafo podemos encontrar los 10 principales beneficios, vistos anteriormente.

Así, si hiciéramos un mapa visual de estos 10 beneficios, podrías llegar a un dibujo como el siguiente (el dibujo no es mío, te dejo aquí la [Fuente](#))



Lo interesante de este método es que podemos llegar a resultados muy diferentes. Si tu hubieras sacado las ideas principales, tal vez hubieras extraído 8, o tal vez 12 o 15. Seguro que tu dibujo sería muy diferente, pero no importa. La clave es que reflexiones hasta llegar a él y sobre todo que te ayude con los muchos beneficios que tiene.

## 7. EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS (MODELO CANVAS).

Una vez que tenemos nuestra idea de negocio llega el momento de desarrollar el modelo de negocio. Para ello podemos usar el lienzo de modelo de negocio o Modelo Canvas.

### ● Definición y bloques del lienzo de modelo de negocios.

El **LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO (Modelo Canvas)** es una herramienta que nos permite visualizar de manera gráfica todos los aspectos claves a tener en cuenta antes de poner en marcha un negocio.

El lienzo está formado por 9 bloques relacionados entre sí, de manera que la información de un bloque complementa a los demás. Esto quiere decir que los bloques no son independientes y una modificación en uno de ellos suele provocar cambios en el resto de bloques.

Los 9 bloques son los siguientes:

**1 Segmento de clientes.** Hace referencia a los diferentes grupos de clientes a los que nos vamos a dirigir. Se trata de establecer cuáles son las características concretas que tienen cada uno de esos grupos diferentes de clientes (gustos, nivel de renta, edad etc.). Hay que tener en cuenta que, a cada grupo, en función de sus características, se le hará una diferente propuesta de valor.



**2 Propuesta de valor.** Son todos los productos o servicios que la empresa ofrecen a sus clientes y todos aquellos elementos diferenciadores que harán que nos prefieran sobre la competencia. Es decir, la razón por la que el cliente va a decidir comprar nuestro producto o servicio. Debemos ajustar la propuesta de valor a cada grupo de clientes.



Como vemos, segmento de clientes y propuesta de valor están íntimamente relacionados.

**3 Canal de distribución.** Hace referencia a la manera en la que le voy a entregar el producto o servicio al cliente (la entrega de la propuesta de valor a cada segmento de clientes). Este canal puede ser físico (por ejemplo, una tienda) o digital (por ejemplo, a través de una página web).



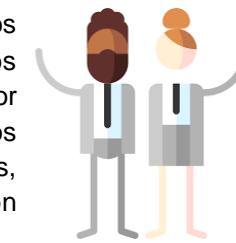
**4 Relación con clientes.** Es la manera en la que nos vamos a relacionar con nuestros clientes, es decir, cómo hacer que se interesen por el producto para que deseen comprarlo y cómo vamos a mantener esa relación.

**5 Fuentes de ingresos.** Es la manera en la que obtenemos dinero con nuestra propuesta de valor. Dicho de otra manera, la forma en la que capturamos valor. Algunas de estas formas pueden ser: venta de producto o servicio, suscripción, alquiler, publicidad, intermediación, etc.



**6 Recursos clave.** Son todos los recursos que la empresa necesita para poder llevar a cabo sus actividades clave para poder crear, entregar y capturar el valor. Pueden ser recursos económicos (dinero), recursos físicos (una máquina), recursos humanos (un trabajador) o recursos intangibles (una patente).

**7 Actividades clave.** Son todas las acciones que debe llevar una empresa para poder llevar a cabo su modelo de negocio. Por ejemplo, si tenemos un restaurante que entrega pizzas a domicilio, las actividades serían: el almacenamiento de las materias primas, la elaboración de la misma, el servicio de entrega, etc.



**8 Socios clave.** Son todas las personas o empresas que nos pueden ayudar, ya que no siempre podremos tener todos los recursos clave o llevar a cabo todas las actividades clave por nosotros mismos. Algunos de estos socios clave son los proveedores que nos venden las materias primas y otros materiales, alianzas con otras empresas para hacer negocios o la contratación de actividades subcontratadas (como gestoría, limpieza etc.).

**9 Estructura de costes.** Es lo que le cuesta llevar a cabo las diferentes actividades clave. Distinguimos entre costes fijos y costes variables.

### ● La utilidad del modelo de lienzo de negocios.

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta muy útil para emprendedores y nuevas empresas ya que permite describir de manera clara el modelo de negocio de la empresa.

**1. Visualización clara y concisa:** el lienzo de modelo de negocio ofrece una representación visual clara y concisa del modelo de negocio de una empresa. Esto permite a los empresarios tener una idea rápida de cómo funciona la empresa y cómo se relacionan los diferentes componentes del modelo de negocio.

**2. Enfoque en el cliente:** el lienzo de modelo de negocio se centra en el cliente y en cómo la empresa puede satisfacer sus necesidades. Esto ayuda a las empresas a centrarse en ofrecer una propuesta de valor clara y diferenciada para atraer y retener a sus clientes.

**3. Flexibilidad y adaptabilidad:** permite a los empresarios cambiar su modelo de negocio a medida que cambian las condiciones del mercado o se hacen nuevos descubrimientos.

# CANVAS

8

## SOCIOS CLAVE

¿Qué otras empresas o proveedores necesitamos para que nuestro proyecto tenga éxito? ¿Sin quién no podríamos ofrecer nuestro producto tal y como queremos?



## ACTIVIDADES CLAVE

¿Qué actividades principales ofrece nuestra empresa?

## RECURSOS CLAVE

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor (personas, maquinaria...)

6



## PROPIEDAD DE VALOR

¿Qué ofrecemos? ¿Qué problema le estamos resolviendo a nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra mejor ventaja?



4

## RELACIONES CON CLIENTES

¿De qué manera vamos a captar y fidelizar a los clientes? ¿Cómo nos comunicamos con ellos?



1

## SEGMENTO DE CLIENTES

¿Cuáles son los diferentes segmentos que nos comprarán el producto? ¿Cuáles son sus necesidades?



9

## ESTRUCTURA DE COSTES



¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro negocio? ¿Qué recursos y/o actividades son los más caros?

5

## FUENTE DE INGRESOS

¿Cómo obtenemos dinero de los clientes? ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos? ¿Cuáles son los precios del producto o productos?



## 8. LOS BLOQUES DEL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS (MODELO CANVAS).

Para este apartado vamos a suponer que tenemos una idea de negocio que consiste en una academia centrada en dar clases particulares a alumnos de segundo de bachillerato. Y lo llamaremos, como no podía ser de otro modo, ACADEMIA SUBLIME (obviously!).

A continuación, explicamos con más detalle cada uno de los bloques del lienzo.

### 1 Segmento de clientes ;a quién me dirijo?

Debemos preguntarnos quiénes son nuestros clientes y por qué motivo van a comprar nuestro producto o servicio. También debemos saber qué problemas quieren resolver y qué ventajas obtener.



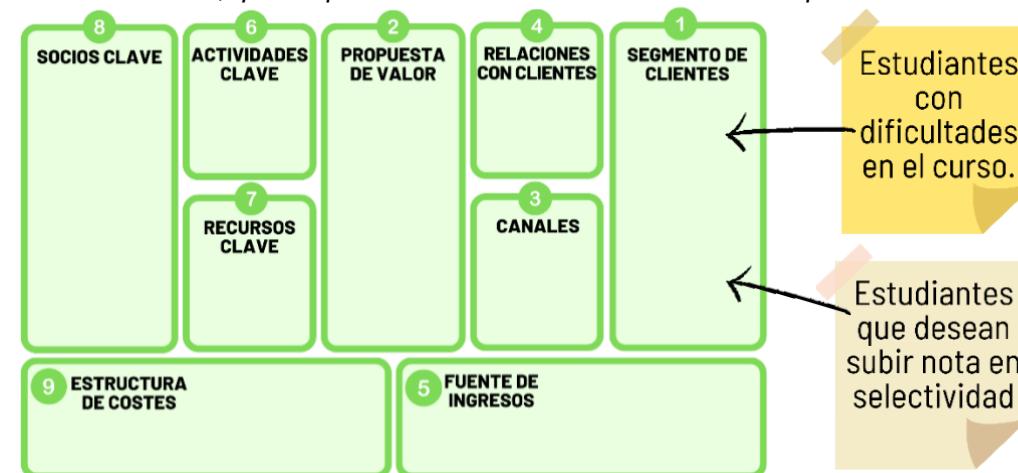
Para poder conocerlos mejor, tenemos que averiguar todas las características geográficas, económicas, sociales y demográficas de nuestros clientes. El objetivo es comprender a nuestros clientes a fondo para así conocer la personalidad de la persona para la que estamos creando el producto (el arquetipo de cliente).

Así, el grupo de consumidores que tiene una características y deseos parecidos es lo que llamamos segmento de clientes.

Una vez que conocemos al cliente y los motivos que le llevan a comprar nuestro producto, podemos ajustar nuestra propuesta de valor más a sus necesidades, lo que llevará a este cliente a desear mucho más lo que nosotros vendemos. Es lo que llamamos ajuste producto-mercado.

Obviamente podemos tener más de un segmento de clientes al que queramos vender, por lo que será necesario que ajustemos la propuesta de valor para que se adapte a cada uno de estos segmentos.

Para la ACADEMIA SUBLIME podemos diferenciar dos segmentos de clientes. Por un lado, los estudiantes de segundo de bachillerato que tienen dificultades para aprobar el curso. Por otro lado, los alumnos sin dificultades, pero que desean sacar una buena nota en la selectividad, que les permita estudiar la carrera universitaria que desean.



### 2 La propuesta de valor ¿por qué los clientes me eligen a mí?

La propuesta de valor nos indica qué producto o servicio se va a crear y para quién (para qué segmento de clientes en concreto). En la propuesta de valor se trata de definir qué necesidades satisface el producto o servicio o qué problemas se resuelven con él.

Así, la propuesta de valor se divide en 3 componentes.

1. El producto que tiene o el servicio que presta la empresa.
2. Los beneficios que se creando. Es decir, cuáles son las ventajas que obtienen los clientes al consumir el producto.
3. Los problemas que se están resolviendo. Es lo que se conoce como aliviar el dolor, es decir, si nuestro producto o servicio reduce tiempo, dinero, esfuerzo, emociones negativas, riesgos, etc.).

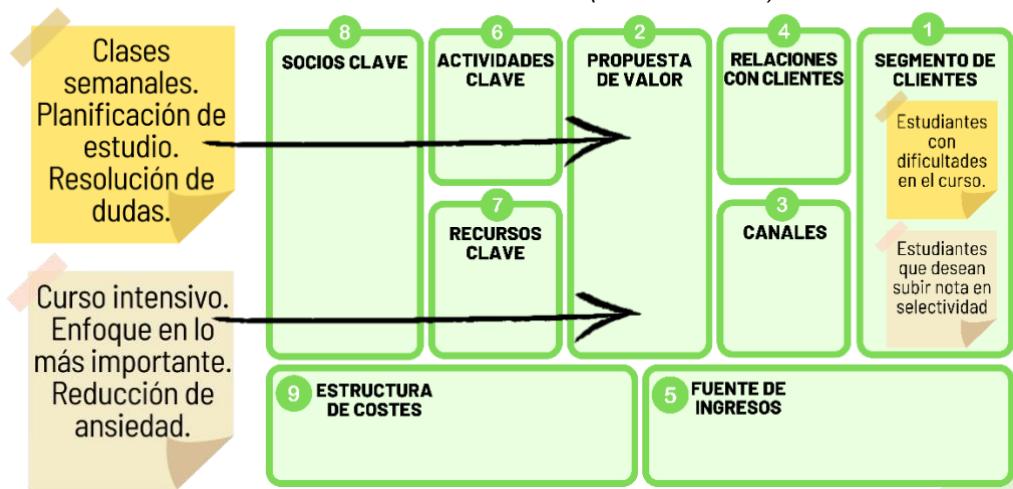


Por lo tanto, la propuesta de valor no se trata solo de nuestro producto sino de los beneficios que genera o los problemas que resuelve (los dolores que alivia). Es decir, la propuesta de valor no es únicamente las características que puede tener nuestro producto sino como ayuda a los clientes.

Para la ACADEMIA SUBLIME, como tenemos dos segmentos de clientes, tenemos una propuesta de valor diferente.

- Para los alumnos con dificultades en el curso les ofreceremos clases de semanales con repasos especiales para los exámenes. Los beneficios son que les ayudaremos a planificar todo su estudio. El problema que resolvemos es que reduciremos el esfuerzo al centrarnos en resolver todas las dudas (alivio del dolor).

- Para los alumnos que desean subir nota en selectividad, les ofreceremos un curso intensivo de 2 semanas una vez que ya ha acabado el curso en mayo. Los beneficios son que ayudamos a enfocar el estudio en lo más importante justo en el momento antes de la selectividad. El problema que resolvemos es que eliminamos la ansiedad de no saber cómo enfocar un examen con tantos contenidos (alivio del dolor).



### 3 Canales de distribución ¿cómo llego a los clientes?

Los canales de distribución hacen referencia a la manera en la que le voy a entregar el producto o servicio al cliente. Los canales pueden ser físicos o virtuales.

#### A. Canales de distribución físicos.

**Los canales de distribución físicos son aquellos en los que se utilizan lugares físicos (como tiendas) y/o personas para ofrecer el producto o servicio a los clientes.** Ofrecen la ventaja de que los consumidores pueden ver, tocar y probar los productos antes de comprarlos, pero como desventaja suelen ser más costosos.

#### B. Canales de distribución virtuales.

Antes de los 90 los únicos canales eran los físicos, pero con el desarrollo de internet han surgido los canales de distribución virtuales.



**Los canales de distribución virtuales que son aquellos en donde el consumidor puede comprar sus productos de manera electrónica.** Ofrecen la ventaja de que los consumidores pueden comprar productos o servicios desde cualquier lugar y en cualquier momento. Algunos tipos de estos canales virtuales son:

- **Comercio electrónico (página web).** Es la opción más habitual que consiste en crear una tienda online a través de una web donde el cliente compra el producto.
- **Una aplicación móvil.** Permite comprar el producto o servicio a través de una aplicación descargada en un smartphone o Tablet (como por ejemplo Uber).
- **Distribución en 2 etapas.** Se utilizan otros distribuidores con gran presencia en la web. Por ejemplo, si escribimos un libro podemos venderlo a través de Amazon y serán ellos quienes lo pongan a la venta.
- **Redes sociales.** El producto se vende a través de Instagram, Facebook, Twitter etc.

Para la ACADEMIA SUBLIME utilizaremos el canal de distribución físico, donde las clases serán presenciales en la propia academia



### 4 Relaciones con clientes.



Una vez que sabemos cómo son los clientes, el bloque de relaciones con clientes nos dice cómo captarlos, cómo fidelizarlos y cómo incrementarlos.

#### A. Captar clientes.

Una vez que sabemos cuáles son las características y personalidad del segmento de cliente al que nos queremos dirigir, debemos llevar el proceso de captación del cliente. Para ello debemos dar a conocer nuestro producto a dichos clientes e informarles de las ventajas que obtendrían si lo compran. Para ello se puede recurrir a medios de comunicación de pago (como publicidad) o medios de comunicación gratuitos (redes sociales, blog, recomendaciones de otros clientes etc.)

#### B. Fidelizar clientes (mantenerlos).

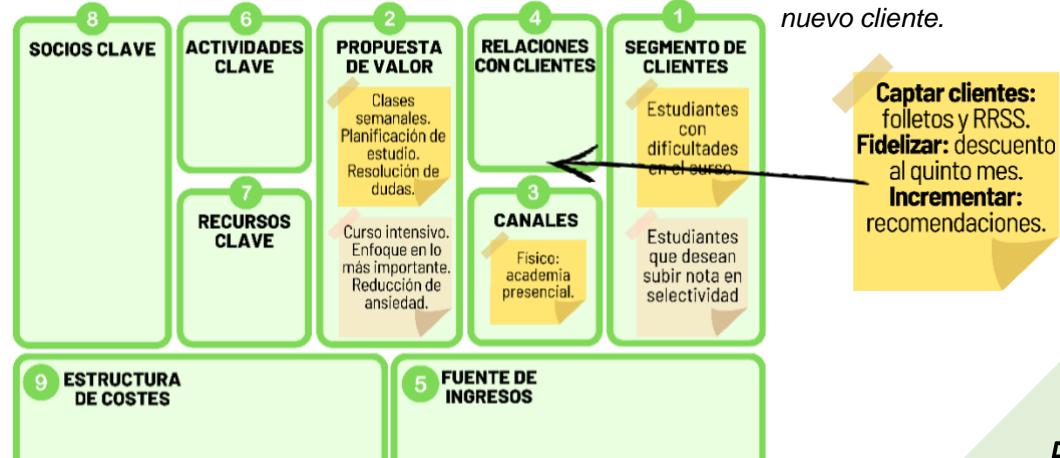
Una vez que tenemos clientes, el siguiente paso es asegurarse de que los clientes no se vayan y nos sigan comprando. Para ello algunas empresas hacen descuentos cuando un cliente lleva un tiempo determinado comprando, o da una serie de recompensas o premios si compra una determinada cantidad. Otras crean un programa de fidelización otorgando puntos para que los clientes sigan comprando (como por ejemplo Carrefour).

#### C. Incrementar clientes.

Se refiere a vender más cosas o de más valor a los clientes que ya tenemos. Algunas empresas venden complementos, o productos de diferentes calidades. Por ejemplo, Apple venden complementos como cascos, altavoces etc. y crear modelos más caros de sus productos (como el iPhone Pro-Max). Por otro lado, también se refiere a las recomendaciones. Por ejemplo, hay empresas que ofrecen descuentos a los clientes si traen a uno nuevo.

Para la ACADEMIA SUBLIME captaremos a los clientes a través de las redes sociales y dando publicidad con folletos en la puerta de los institutos. Para fidelizar a los clientes ofreceremos descuentos a partir del 5º mes. Para incrementarlos, ofreceremos un 10% de

nuevo cliente.



## Fuentes de ingresos.

Consiste en determinar cómo generamos ingresos con la venta de nuestro producto a los clientes a cada segmento de mercado. Dicho de manera sencilla, es cómo la empresa gana dinero. Diferenciamos estrategia de precios y tácticas de fijación de precios.



**A. La estrategia:** es el modelo que nos permitirá ganar dinero de cada segmento de clientes (la manera en la que cobramos dinero). Algunas de estas estrategias son:

- **Venta del producto.** Como una tienda que vende videojuegos.
- **Venta de servicio.** Se ofrece un servicio a cambio de un precio (como una peluquería).
- **Cuota por uso.** Los clientes pagan una cantidad que depende del uso del producto. Por ejemplo, Uber cobra una cantidad según la distancia y/o tiempo de transporte
- **Suscripción.** El cliente paga una cantidad fija (al mes, al año etc.) para acceder a un producto o servicio. Es el ejemplo de Netflix o Spotify.
- **Licencia.** El cliente paga una tarifa única por adquirir una licencia de uso del producto o servicio con el que usar el producto. Es el ejemplo de EA sports.
- **Intermediario.** La empresa cobra una cantidad de dinero por poner en contacto a los clientes y los vendedores del producto. Ejemplo, una inmobiliaria.
- **Publicidad.** La empresa ofrece un servicio o contenido que los clientes pueden usar de manera gratuita, y luego se cobra a los anunciantes que quieren ofrecer publicidad a estos clientes. Es el ejemplo de Facebook, Instagram o YouTube.

**B. La táctica:** son los precios que vamos a fijar a cada segmento de clientes. Es decir, cuánto dinero vamos cobrar. Para ello será necesario analizar el coste de producir el producto o servicio (el precio siempre debe ser mayor), el valor que los clientes podrían estar dispuestos a pagar (por ejemplo, el iPhone se vende mucho más caro que lo que cuesta producirlo) y los precios de la competencia.

Para la ACADEMIA SUBLIME la estrategia será la venta del servicio (clases particulares a cambio de un precio al mes o por curso intensivo. Para el segmento de alumnos que tienen clases semanales, se fijará un precio de 50 euros al mes. Para el segmento de alumnos en hacen un curso intensivo en mayo el coste será de 250 euros por el curso.

## 6 Recursos clave.

Son todos los recursos que necesitamos para que nuestro modelo de negocio pueda funcionar. Diferenciamos siguientes tipos.



- **Recursos económicos.** Para iniciar la empresa necesitamos dinero. Para obtenerlo podemos recurrir a nuestros ahorros, familias y amigos, o tendremos que pedir un préstamo.
- **Recursos físicos.** Son las instalaciones y su localización. Las máquinas, vehículos, materias primas, materiales etc. que necesitamos para llevar a cabo la producción, venta y distribución del producto y servicio.

• **Recursos intangibles.** Es la marca registrada, patentes o derechos de autor que podemos necesitar para la producción.

• **Recursos humanos.** Son todos los trabajadores que necesitaremos en la empresa.

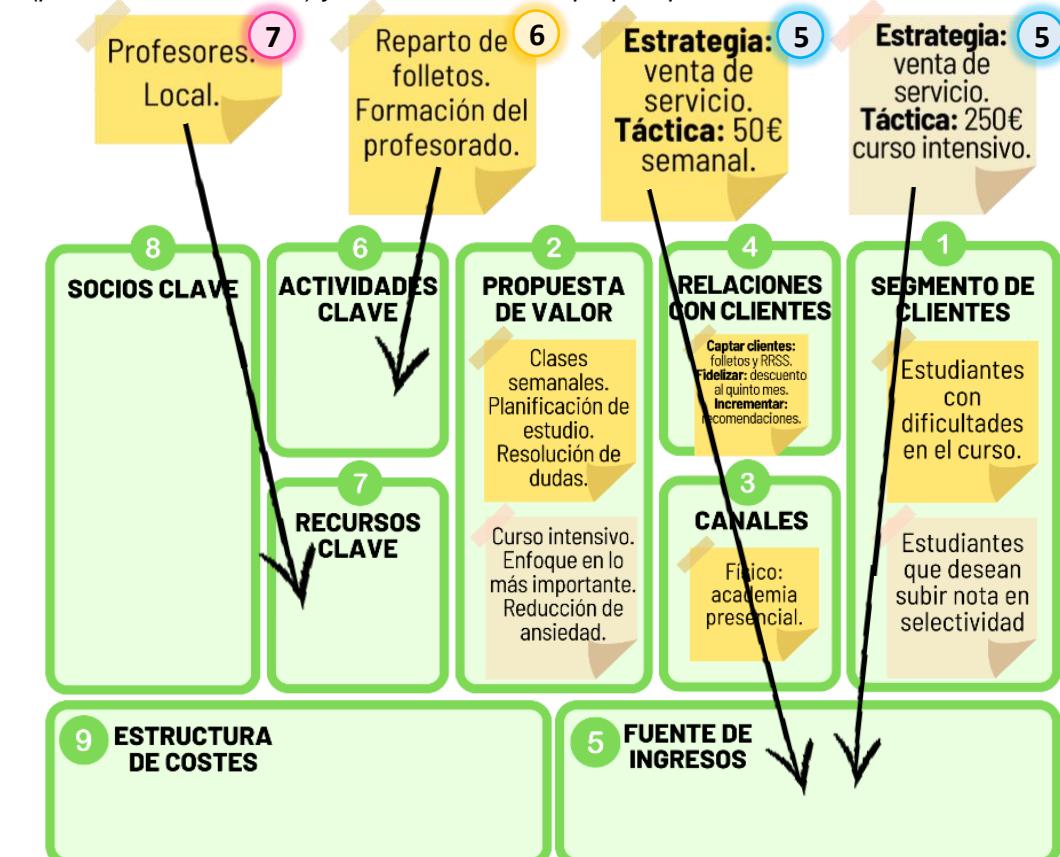
## 7 Actividades clave.

Son todas las actividades que necesitamos poder llevar el modelo de negocio. Estas actividades varían según el negocio. Algunas de estas actividades son:

- **Producción.** Son las relacionadas con la fabricación del producto o servicio.
- **Marketing y ventas.** Son las relacionadas con la promoción y venta del producto.
- **Distribución.** Son las relacionadas con la logística y transporte del producto
- **Gestión financiera.** Son todos los trámites relacionados con la administración de la empresa: contabilidad, elaboración de presupuestos etc.
- **Gestión de recursos humanos.** Son las relacionadas con la gestión de los trabajadores, como la contratación, formación etc.



En la ACADEMIA SUBLIME destacamos como recursos clave: los profesores que imparten las clases y el local. En las actividades clave destacamos el reparto de folletos (para darnos a conocer) y la formación de los propios profesores.



## 8

Socios clave.

Son otras empresas que necesitamos para que nuestro negocio funcione. El objetivo de las relaciones con los socios clave es que haya un beneficio mutuo. Algunos de los socios clave puede ser:



- **Alianzas estratégicas.** En muchas ocasiones es imposible vender el producto completo o realizar todos los servicios. Con la alianza estratégica una empresa complementa sus productos con los de otra. Por ejemplo, una empresa vende un producto por internet, pero luego el transporte lo hace otra empresa con la que tiene un acuerdo.
- **Desarrollo conjunto de negocios.** En otras ocasiones, dos empresas pueden llevar actividades de manera conjunta. Por ejemplo, Apple y Nike trabajaron de manera conjunta para crear el reloj Apple Watch Nike.
- **Actividades subcontratadas.** Cuando la empresa no puede hacer todas las actividades clave, puede subcontratarlas y que las haga otra empresa. Por ejemplo, hay empresas que contratan a otra para que les lleve la contabilidad, la limpieza etc.
- **Unión de competidores.** En una unión temporal, normalmente para hacer algún tipo de publicidad conjunta. Por ejemplo, la semana de la moda.
- **Proveedores.** Son aquellas empresas que nos proporcionan materias primas o materiales necesarios para llevar a cabo la producción. Por ejemplo, una empresa de fabricación de muebles necesita un proveedor de madera.

Para la ACADEMIA SUBLIME necesitamos proveedores de los materiales educativos (pizarras, rotuladores, folios etc.) y un servicio subcontratado de limpieza.



## 9

Estructura de costes.

Son todos los costes en los que debe incurrir la empresa para llevar a cabo todas sus actividades. Diferenciamos entre costes fijos y costes variables.



- **Costes fijos:** son aquellos que son independientes de la producción. Es decir, da igual si la empresa produce más o menos que los costes fijos se mantienen. Un ejemplo es el alquiler de un local o la tarifa de internet.
- **Costes variables:** son aquellos que varían con la producción. Es decir, si aumenta la producción, la empresa tendrá más costes variables. Por ejemplo, si una panadería produce más pan, tendrá más costes de harina o levadura.

Obviamente para que el negocio sea exitoso, los costes tendrán que ser inferiores a los ingresos. En lienzo de modelo de negocio no es necesario concretar el coste exacto, pero sí establecer de dónde surgen esos costes.

*En la ACADEMIA SUBLIME tenemos costes fijos de mantener abierta la academia: el alquiler del local y suministros como luz, internet etc. y otros costes fijos iniciales como las pizarras, el mobiliario o proyectores. También hay otros costes variables, ya que si tenemos más clientes necesitaremos contratar más profesores (y pagar sus salarios) y comprar más materiales educativos como rotuladores, folios etc. También será un coste variable el coste de los folletos para dar a conocer el producto.*

8

## SOCIOS CLAVE

Proveedores de materiales educativos. Servicio de limpieza.



6

## ACTIVIDADES CLAVE

Reparto de folletos. Formación del profesorado.



## RECURSOS CLAVE

Profesores. Local.

2

## PROPIUESTA DE VALOR

Clases semanales. Planificación de estudio. Resolución de dudas.

Curso intensivo. Enfoque en lo más importante. Reducción de ansiedad.

9

## ESTRUCTURA DE COSTES



**Costes fijos:** alquiler del local, suministros, pizarras, proyectores y mobiliario.

**Costes variables:** salario de los trabajadores, materiales educativos y folletos.

6

5

## FUENTE DE INGRESOS



**Estrategia:** venta de servicio. **Táctica:** 50€ semanal.

**Estrategia:** venta de servicio. **Táctica:** 250€ curso intensivo.

4

## RELACIONES CON CLIENTES

**Captar clientes:** folletos y RRSS. **Fidelizar:** descuento al quinto mes. **Incrementar:** recomendaciones.

3

## CANALES

Físico: academia presencial.

1

## SEGMENTO DE CLIENTES

Estudiantes con dificultades en el curso.

Estudiantes que desean subir nota en selectividad

## 9. COMPETENCIA Y NICHOS DE MERCADO

En ocasiones puede ser complicado encontrar un modelo de negocio que sea exitoso. A fin y al cabo, hay muchísimas empresas que están compitiendo y no todas pueden tener todos los clientes que se necesitan para obtener beneficios (de hecho, en España, 1 de cada 5 empresas no dura ni un año). Para poder tener éxito, lo primero que tenemos que tener claro es quién es nuestra competencia.

**LA COMPETENCIA EN UN MERCADO** es todas las empresas que ofrecen un producto que pueda satisfacer la misma necesidad.

Es importante tener en cuenta que la competencia no solo es aquellos que ofrecen el mismo producto, sino que pueden satisfacer la misma necesidad. Para ello, es importante entender que los clientes pueden buscar diferentes necesidades al comprar un producto.

Por ejemplo, podríamos pensar que la gente toma café porque le gusta el sabor. En ese caso, la competencia en el mercado del café son todas las marcas que venden café. Pero hay gente que toma café para obtener energía con la cafeína. En ese caso, la competencia dentro del mercado de café no sería solo serían las diferentes marcas de café, sino también las empresas que venden bebidas energéticas (como red bull). Otra gente toma café para tomar un descanso después de la comida, o durante el trabajo. En ese caso la competencia de las marcas de café también serían las empresas de té.

Si analizamos las diferentes necesidades que tienen los consumidores cuando compran los productos, vemos que hay diferentes grupos (lo que les gusta el sabor del café, los que quieren cafeína etc.). Si encontramos que un grupo de estos consumidores que no está recibiendo lo que busca, habremos encontrado un nicho de mercado.

**UN NICHO DE MERCADO** es un grupo pequeño de consumidores de un mercado más amplio, cuyas necesidades particulares no están siendo satisfechas adecuadamente por los productos existentes.



### Otras herramientas para innovar en modelos de negocio: la estrategia del océano azul y la matriz ERIC

Cuando hablamos de competencia podemos decir que hay dos océanos:

**- Los océanos rojos.** Son mercados ya existentes donde hay gran cantidad de empresas que compiten entre sí, ofrecen productos similares y persiguen a los mismos clientes. Esta competencia lleva a guerras de precios o una lucha continua por mejorar la calidad.

**- Los océanos azules.** Son nuevos mercados creados gracias a la innovación donde las empresas pueden vender sin tener competencia directa. Por ejemplo, Airbnb creó un nuevo espacio de mercado que antes no existía, al permitir a las personas alquilar sus propias casas, apartamentos o habitaciones a viajeros, ofreciendo una alternativa económica y única a los hoteles tradicionales.

## OCÉANO ROJO



## OCÉANO AZUL



## La estrategia del océano azul y la matriz ERIC

La estrategia del océano azul propone encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios para los cuales todavía no existen productos ni competencia.



Para aplicar la estrategia del océano azul, las empresas deben identificar y satisfacer las necesidades no atendidas de los clientes, ofreciendo un valor único.

Para desarrollar esta estrategia, una herramienta útil es la matriz ERIC.

La matriz ERIC es un cuadrante de 4 espacios (**Eliminar – Reducir – Incrementar – Crear**) y cuyo objetivo es plantear acciones que permita a la empresa crear un valor único respecto a la competencia en base al desarrollo previo de la curva de valor.

Para construir la curva de valor se siguen los siguientes pasos:

- 1 Identificar las fronteras del mercado.** Se trata de establecer cuáles son las variables que más valoran los clientes sobre un producto. Por ejemplo, en un móvil puede ser: el precio, la duración de la batería, la cámara, la calidad de los materiales, el sistema operativo etc. Estas variables las ponemos en el eje X de una gráfica.
- 2 Identificar los competidores más importantes del mercado** (Huawei, Xiaomi, Apple, Samsung etc.). En caso de que pensemos que dos o más de estas empresas siguen la misma estrategia, podemos agruparlas.
- 3 Asignar valores.** Para cada empresa o grupo de empresas con la misma estrategia, debemos asignar un valor, por ejemplo una nota del 1 al 10, en cada variable que valora el cliente (por ejemplo, en apple podríamos decir que precio = 3; batería = 6, cámara = 9 etc. Estas puntuaciones las ponemos en el eje Y de la gráfica).

**Si unimos todos los valores de todas las variables, tendremos la curva de valor de cada empresa o grupo de empresas.**

El siguiente paso sería analizar cada una de las variables, observando el valor ideal que se tendría que cumplir para satisfacer las necesidades de los clientes (por ejemplo, los clientes valoran la batería y la cámara con un 10, pero los materiales solo con un 5).

Con los datos que obtendremos utilizamos la **matriz ERIC** que nos ayuda a redefinir nuestra propuesta de valor mediante cuatro acciones: **Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear**.

- **Eliminar** las variables que no aporten valor a nuestros clientes.
- **Reducir** la entrega de valor de aquellas variables que otras empresas han dado un exceso de lo exigido por nuestros clientes.
- **Incrementar** las variables que pensemos no están siendo cumplidas por las expectativas del cliente.
- **Crear** aquellas variables que no se estén ofreciendo a los consumidores y que son valoradas por los clientes.

### ELIMINAR



### INCREMENTAR



### REDUCIR



### CREAR



Un ejemplo lo tenemos en el circo del sol, que eliminó el uso de animales, redujo el uso de payasos, incrementó la comodidad de los asientos y creó una gran de actuaciones con combinaciones de música e iluminación.

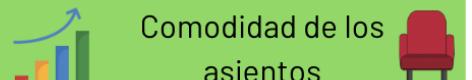
### ELIMINAR



Uso de animales



### INCREMENTAR



Comodidad de los asientos



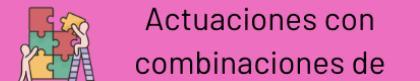
### REDUCIR



Uso de payasos



### CREAR



Actuaciones con combinaciones de música e iluminación



**Circo del Sol**

# PRODUCTO FINAL. IDEAMOS NUESTRO NEGOCIO.

## TAREA 1. La elección de la idea de negocio.

En esta primera tarea vamos a pensar en una idea de negocio que pudiera ser viable, rentable e innovadora. Es importante que la pensemos bien, ya que esta idea la tendremos que seguir desarrollando a lo largo de todo el curso.



Para completar la tarea debemos llenar la siguiente ficha, que puedes [descargar aquí](#): [plantilla "ideamos nuestro negocio"](#).

	<b>1</b> La idea de negocio y el producto.	
	<b>2</b> La propuesta de valor.	
	<b>3</b> Clientes potenciales.	
	<b>4</b> Competencia y elementos diferenciadores.	

Esta ficha ya llenada la guardaremos dentro de nuestra carpeta de equipo. En dicha carpeta iremos añadiendo el resto de fichas que iremos haciendo a lo largo del curso.

## INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA FICHA.

Los primeros 5 pasos los podemos hacer de manera oral o utilizando cualquier papel que luego podemos tirar.

**PASO 1.** Nos colocamos en los grupos que ya tenemos diseñados de clases anteriores. Cada grupo realiza un brainstorming donde indica diferentes ideas innovadoras. Recordamos las reglas que debe seguir esta técnica que hemos visto en el tema, donde el objetivo es conseguir el mayor número de ideas posible (si tienes dudas mira el apartado 3, donde vimos las diferentes fuentes de donde sacar ideas).



**PASO 2.** Utilizamos la técnica PNI para elegir las 3 mejores ideas. Debemos indicar los aspectos positivos y los negativos de cada idea. Cada aspecto positivo que tenga la idea sumará un punto, cada aspecto negativo resta un punto. Elegiremos las 3 ideas que tengan una mayor puntuación con la que estaremos eligiendo el producto que queremos desarrollar.



**PASO 3.** Aplicamos la técnica SCAMPER para las 3 ideas que hemos decidido desarrollar. Recuerda las preguntas clave ¿qué podemos sustituir, combinar, adaptar, modificar, proponer, eliminar o reducir?

**SCAMPER**

**PASO 4.** Cada grupo presenta en voz alta las 3 ideas a todos los compañeros de la clase. El resto de compañeros vota a mano alzada sí la idea le parece rentable y viable (voto a favor) o sí no se lo parece (voto en contra). Las ideas que reciban más votos en contra que a favor serán eliminadas.

**PASO 5.** Cada grupo debe elegir la mejor de sus ideas que no haya sido eliminada.

**PASO 6.** Rellenaremos los apartados de la ficha sobre la idea elegida:



a) **Idea de negocio.** Hacemos una breve descripción sobre en qué consiste la idea de negocio y el producto.



b) **Propuesta de valor.** Explicamos las necesidades que satisface el producto y/o los problemas que resuelve.



c) **Clientes potenciales.** Indicamos las características principales que creemos que tendrán los clientes que nos comprarán (género, ocupación, ingresos, edad, intereses, etc.).

d) **Competencia y elementos diferenciadores.** Indicamos quiénes serán nuestros principales competidores y qué tiene de diferente nuestro modelo de negocio para que nos prefieran comprar a nosotros.

## TAREA 2. La elaboración del lienzo de modelo de negocio.

- Una vez que tenemos la idea de negocio seleccionada vamos a llenar el lienzo de modelo de negocios.
- Necesitamos tener el lienzo de manera física (en papel o cartulina) para poder trabajar con él. Si queremos hacerlo muy grande, podemos coger una cartulina y dibujar directamente los 9 bloques. Otra opción, es que directamente podemos descargar el modelo de lienzo de negocio e imprimirlo (en este caso aconsejo el tamaño A3 para que sea más grande).



Te dejo un enlace para **descargar el lienzo de modelo de negocio**: [plantilla lienzo del modelo de negocio.](#)

## INSTRUCCIONES PARA ELABORAR EL LIENZO.

**PASO 1.** Imprimimos el lienzo de modelo de negocio o lo dibujamos en papel o cartulina.

**PASO 2.** A través de post-it iremos pegando las principales características de nuestro modelo de negocio en cada uno de los bloques de negocio. Indicamos nuestros segmentos de clientes (si tenemos varios, pondremos varios post-it, a poder ser de colores diferentes) nuestra propuesta de valor para cada segmento, nuestros canales etc.

La idea de ponerlos en post-it, es que no queremos mancharlo, ya que seguro que lo iremos modificando a lo largo del curso, a medida que vayamos aprendiendo más.

**PASO 3.** Ponemos el lienzo de modelo de negocio con nuestros nombres en una pared de la clase.

