



MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

09/02/2021

Jaime Fernández Truchado

COOPERAMA
Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo

ANTAUEN 
SOSTENIBILIDAD INTEGRAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO

MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

CONTENIDOS

- Metodología LEAN + Triple Impacto + Innovación
- Análisis del problema-solución de nuestra hipótesis y Estudio de mercado
- Identificar la demanda potencial concreta, a través de la segmentación de clientela, para introducirla en todas las fases del diseño del producto Mínimo Viable.
- Diseño de la propuesta de valor adaptado a cada segmento de clientela potencial
- Llevar a cabo el Prototipado y el testeo del Producto Mínimo Viable.

MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

Metodología LEAN Startup



¿Por qué aplicar Lean Startup a proyectos?

- Es rápida y ágil
- Favorece el aprendizaje continuo
- Permite adaptarte al entorno
- Está basada en el Testeo y Validación (prototipar y revisar)
- Co-diseño con la clientela
- Es barata

MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES



ENTENDER



CREAR-DISEÑAR



PROTOTIPAR



VALIDAR

MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

La INNOVACIÓN como camino

5 PALANCAS DE CRECIMIENTO Pentagrowth

Como proceso continuo...

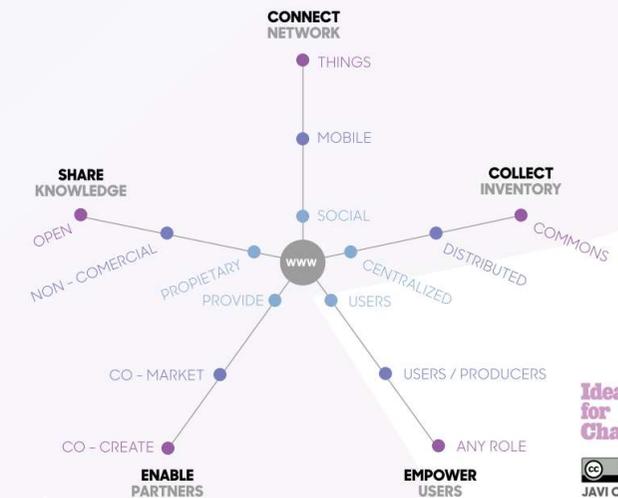
Pensar en escenarios a 5 años vista Y CÓMO CONTRIBUYES A ESE FUTURO

Recursos disponibles/ociosos para reducir la inversión + poner en valor lo que ya tienes

ABUNDANCIA interna y externa

Pentagrowth

Las cinco palancas de crecimiento exponencial



MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES



EL TRIPLE BALANCE



Impacto Ambiental 2010-2017	
-32%	Reducción emisiones CO ₂ € por kg de aceitunas envasadas
-8,5%	Reducción consumo agua
-5,4%	Reducción consumo electricidad
-80%	Reducción consumo gasoil
+112%	Aumento consumo biomasa
-29,5%	Superficie suelo ocupada

2016	Impacto Económico	2017
206,8 M€	Ventas	209,9 M€
2,3 M€	Impuestos	1,7 M€
120,5 M€	Exportaciones*	121 M€
480	Proveedores	459
25,5 M€	Sueldos	25,6 M€

2016	Impacto Social	2017
780	Empleados	797
137.511€	Inversión en formación	164.123€
305	Mujeres en plantilla	292
38,6	% Mujeres en plantilla	36,7
68,8%	Compras locales*	74,5%
294	Proveedores integrados A través de Camacho Integra	788

*Datos correspondientes a ACA

INCORPORANDO EL IMPACTO POSITIVO

¿Cómo puedo generar un impacto positivo con mi proyecto?

1. COLOCANDO EL IMPACTO EN EL CENTRO DE MI PROPUESTA DE VALOR

- Resolviendo un problema social/ambiental/económico
- Dando respuesta a diferentes necesidades sociales/ambientales/económicas



INCORPORANDO EL IMPACTO POSITIVO

¿Cómo puedo generar un impacto positivo con mi proyecto?

2. ATENDIENDO AL IMPACTO QUE IMPLICA MI ACTIVIDAD

- Incorporando mejoras asociadas a mi actividad en clave social/ambiental/económica
- Reduciendo impactos negativos asociados a mi actividad en clave social/ambiental/económica



INCORPORANDO EL IMPACTO POSITIVO

¿Cómo puedo generar un impacto positivo con mi proyecto?

3. ATENDIENDO A MI FUNCIONAMIENTO INTERNO

- Mejorando procesos humanos relacionados con las personas promotoras/trabajadoras
- Optimizando procesos tecnológicos de mi actividad
- SOSTENIBILIDAD INTEGRAL...



MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

¿Cómo integramos el impacto positivo en un modelo de negocio?

PROBLEMA - SOLUCIÓN



Público objetivo vs Clientela



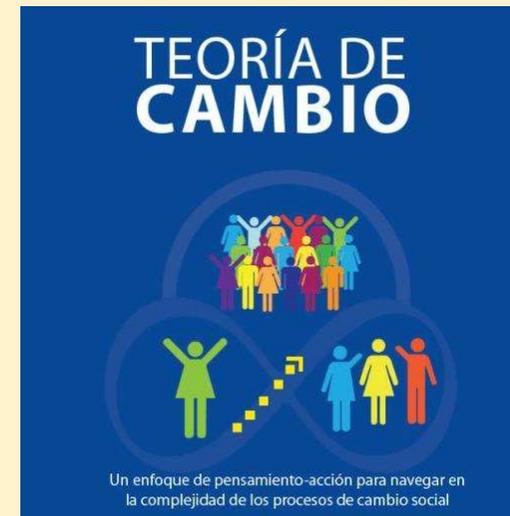
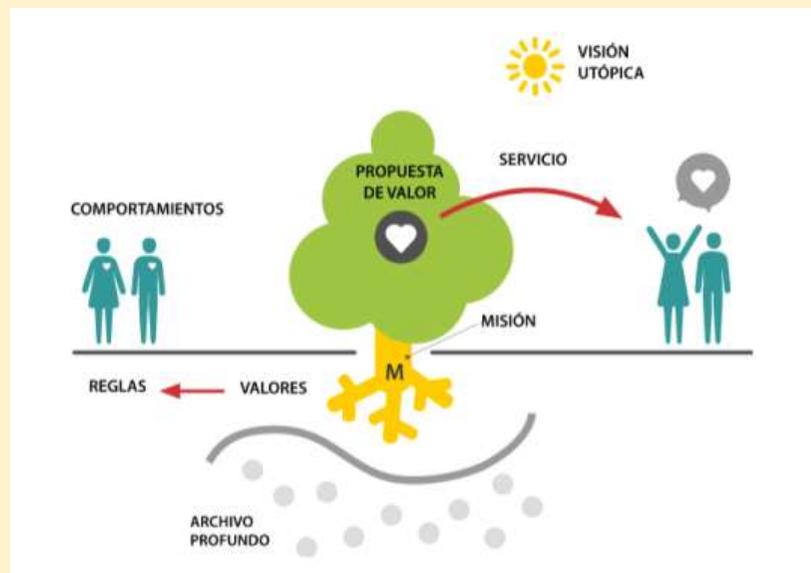
!!!SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA!!!



MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

LA PROPUESTA DE VALOR

Proyectos con impacto positivo: Misión, Visión y Objetivos

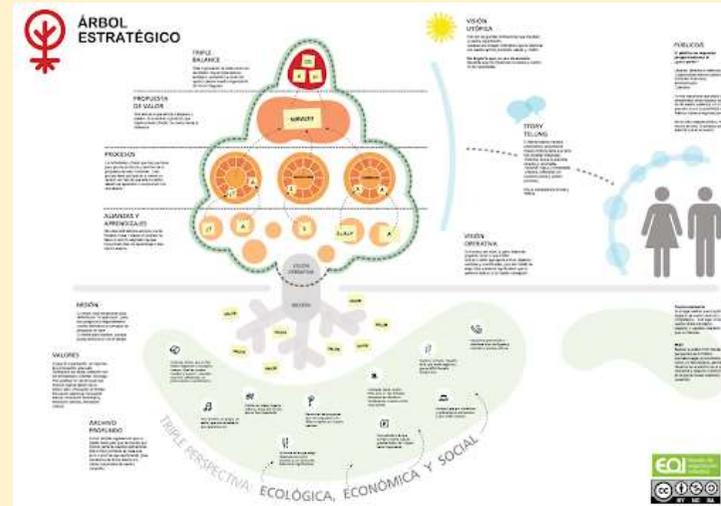


Vale tanto para ideas de negocio en “fase cero” como para proyectos concreto o iniciativas ya en marcha

MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

DISEÑO DE PROYECTOS: CAJA DE HERRAMIENTAS

Proyectos con impacto positivo: Misión, Visión y Objetivos



Nombre del negocio:
Personas emprendedoras:

ANTICIPACIÓN AMBIENTAL

¿Cómo afectaran los aspectos ambientales a tú negocio?
¿Qué normativas económicas habrá que cumplir en cuánto al cambio climático?
¿Qué medidas legales tendré que tener en cuenta a la hora de gestionar los residuos de mi empresa?
Piensa en que los recursos no son finitos.



ACTIVIDADES CLAVES

Actividades y servicios medibles o introducción de mecanismos de medición veraz.

5

RECURSOS CLAVES

¿Qué recursos físicos, humanos, financieros, .. Necesita tu empresa para funcionar? ¿Cuál es tu relación con el capital humano?

6

PROPUESTA DE VALOR (CIRCULAR)

Descripción del problema y la solución planteada, siempre desde un punto de vista circular.
¿Cuál es la propuesta de valor única para cada segmento de cliente? ¿Cuál es el valor único que no se puede copiar que genera para el mercado, la sociedad y el medio ambiente?

1



TIPOLOGÍA & RELACIONES CON LOS CLIENTES

Cómo es tu relación con tus clientes y partes interesadas. Quienes son los principales actores que van a ser afectados por el proyecto o pueden verse afectados por él.
¿Cuál será la segmentación de los clientes?

OTRAS ALIANZAS

Qué otras acciones puedes llevar a cabo para poner en marcha tu negocio.

4

ANTICIPACIÓN SOCIAL

Como son y como afectarán los aspectos sociales del negocio en un futuro. Análisis de Tendencia Sociales/demográficas de las zonas en las que se pondrá en marcha el proyecto.



ESTRUCTURA DE COSTES

Imprescindible introducir software de gestión y administración.

8

CANALES PRINCIPALES

¿Cómo atraeremos a los clientes? ¿Cómo se presta el servicio? ¿Cómo se informa a las partes interesadas?

7

FLUJO DE INGRESOS

Introducir herramientas de cobro más novedosas cómo son BIZUM, PAYPAL,...

9

GESTION CIRCULAR RESIDUOS/VALOR AMBIENTAL

Cómo se gestionará la "circularización" de los residuos generados. Y política de compra a proveedores.

10



EL ESTUDIO DE MERCADO

- Contexto-Evolución
- Actores que intervienen
- Ámbito geográfico y tamaño
- Segmentación de mercado
- Proveedores y canales



EL ESTUDIO DE MERCADO

ELEMENTOS A ANALIZAR...

- *Oferta y diversificación*
- *Estrategias de diferenciación*
- *Política de precios*
- *Segmentación de clientela*
- *Sistema de venta y distribución*
- *Ubicación*
- *Tamaño del negocio*
- *Local sí/no*
- *Reputación-satisfacción de la clientela*
- *Ámbito geográfico*
- *La web y RRSS*
- *Horarios de apertura*
- *Antigüedad*
- *Número de personal empleado*
- *Presencia de los/as dueños/as*
- *Proveedores con los que trabaja*
- *Inversión y financiación*
- *....*

EL ESTUDIO DE MERCADO

Las 5 W's: QUIÉN hay haciendo QUÉ, CÓMO, DÓNDE y a CUÁNTO

Determinar FORTALEZAS y DEBILIDADES

Ámbito geográfico y TAMAÑO

¿Qué oportunidades de mercado identificas?

- Problemas no resueltos
- Necesidades no satisfechas
- Ineficiencias en alguna parte de la cadena de valor
- Inspiración en otros mercados

Modelo de negocio: ¿cómo monetizas tu idea de negocio? ¿Qué partes subcontratas?
¿B2B o B2C? ¿has identificado proveedores?



CO-DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



Involucra a tu clientela
en el diseño

LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Dividir el conjunto del mercado en pequeños grupos “homogéneos” de consumidorxs que compartan determinadas características (gustos, hábitos, necesidades...)

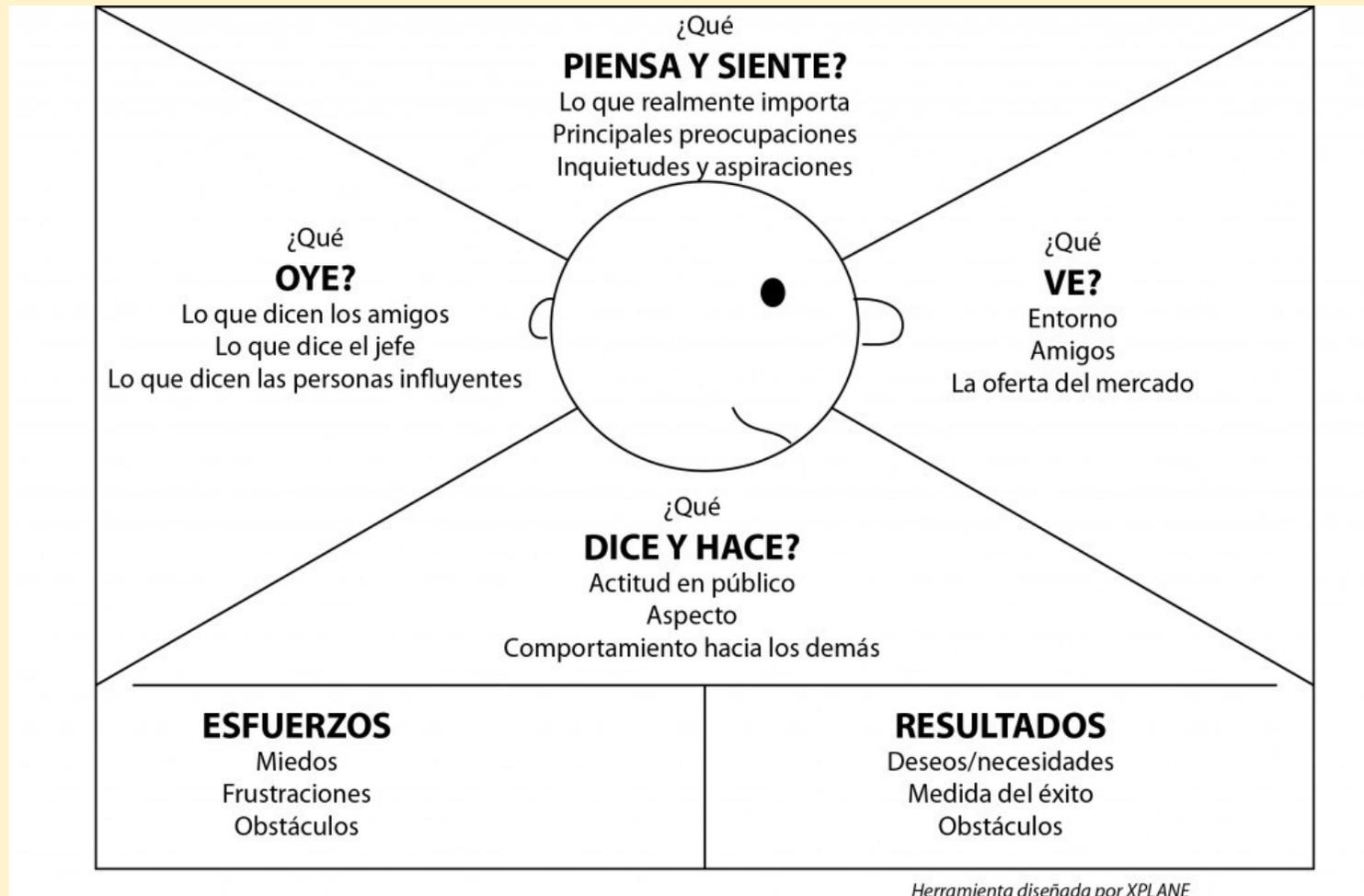


OBJETIVO: determinar mi “TARGET” o público objetivo

¿Para qué? Llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno

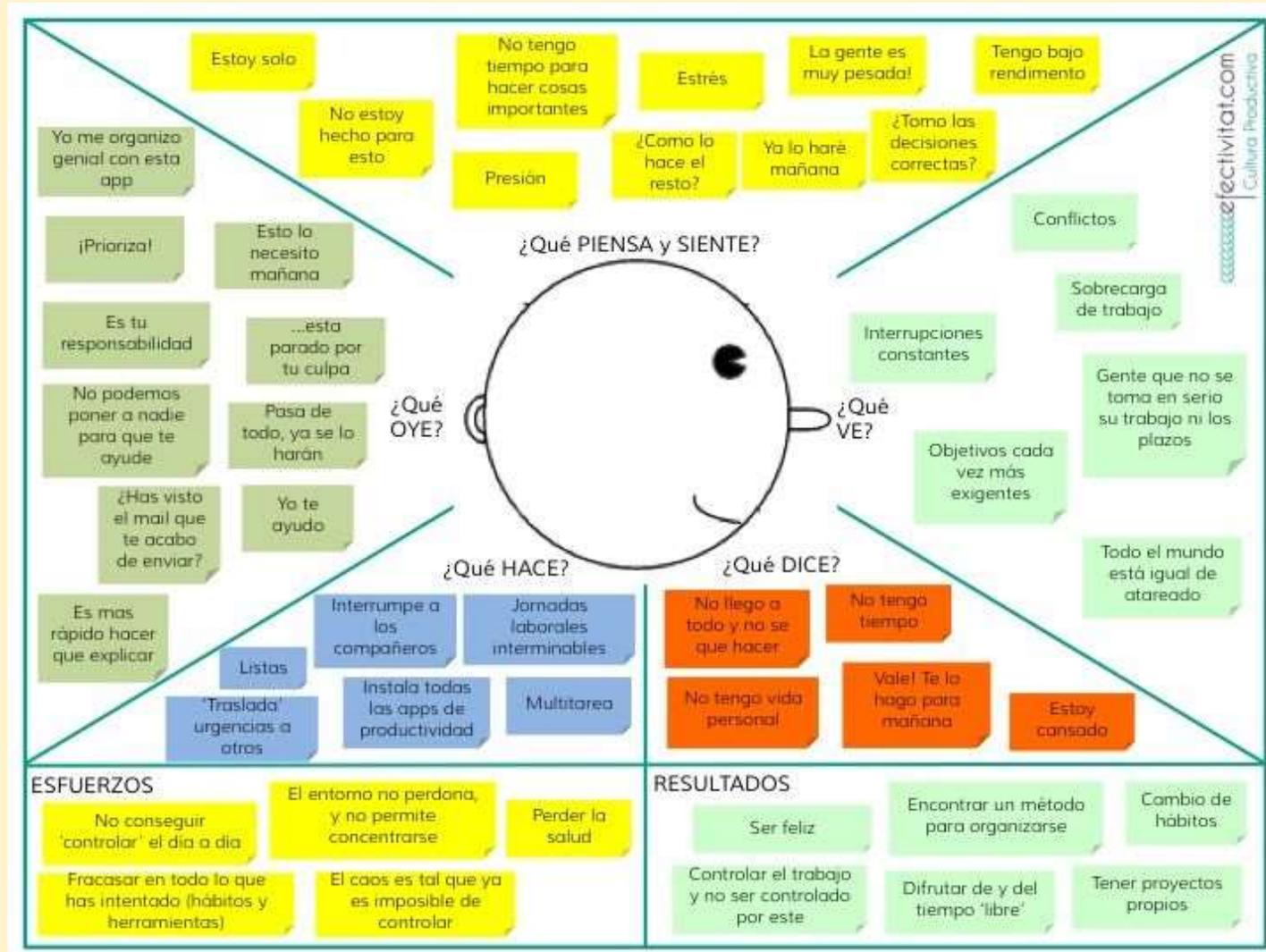
Importante: diferenciar USUARIXS /CLIENTES

EL MAPA DE EMPATÍA



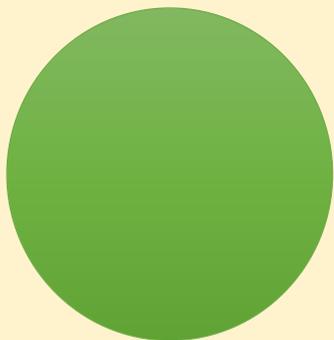
LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

EL MAPA DE EMPATÍA



LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

BUYER PERSONA



Asígnale una etiqueta para que te resulta fácil de identificar:

Ej. Urbanitas, Hortelanas, Ecofriends, Gamers, etc

¿Quién es esa persona?
PERFIL DEMOGRÁFICO:
Edad, sexo, profesión, lugar de residencia

¿Quién es esa persona?
PERFIL PSICOGRÁFICO:
Intereses, estilo de vida, valores de consumo, relación con su entorno

FRUSTACIONES

¿Cómo se manifiestan sus dificultades respecto al problema / deseo insatisfecho que estás intentando resolver?



ALEGRÍAS

Describe los beneficios que espera, deseo o le sorprendería encontrar



Ahorro de tiempo, esfuerzo o dinero sensaciones positivas, mejora de su experiencia, mejora de su salud

¿A través de qué productos / servicios está intentando dar solución a este problema / deseo insatisfecho?
¿Qué **alternativas** existen en el mercado?

¿En qué **entornos** sociales se desenvuelve?

Lugares que frecuenta, comunidades, RRSS...

LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS



BUYER PERSONA

BUYER PERSONA

UXER SCHOOL

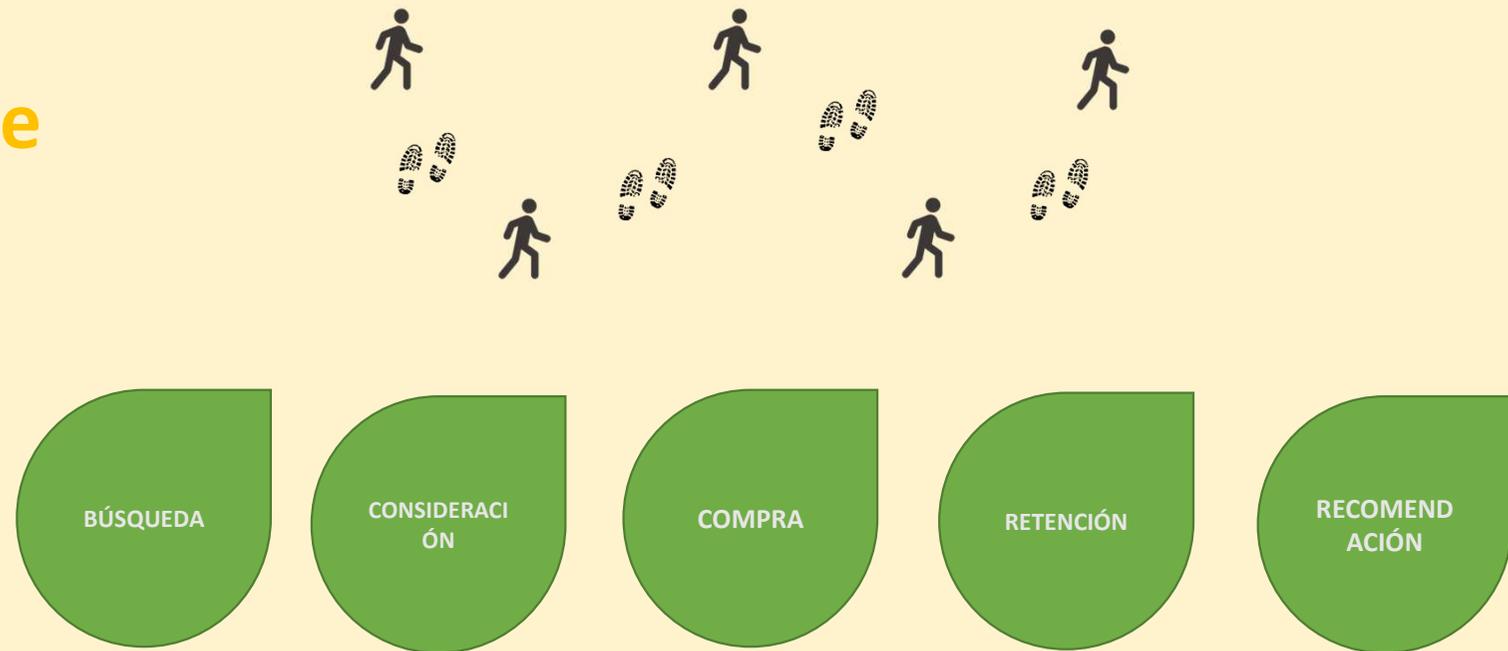
	NECESIDADES	PREFERENCIAS
 <p>Nombre: María Solano</p> <p>Segmento del cliente: Usuarios turismo de experiencias</p>	<p>¿Quién soy?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 33 años - Vive en Madrid - Tiene pareja - No tiene hijos - Es atea - 1 gato - Directora de arte (le encanta su trabajo) - Alto cargo en su empresa - Viaja siempre que puede (10/ año) - Valora mucho su tiempo libre (tiene poco) 	<p>Tres razones para que SÍ me comprometa contigo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INFORMACIÓN BUROCRÁTICA Y LOCAL EN UNA MISMA FUENTE 2. OFRECER EXPERIENCIAS AUTÉNTICAS EN DESTINO 3. PODER COMPARTIR EXPERIENCIAS DE OTROS VIAJEROS CON GARANTÍA
		<p>Tres razones para que NO me comprometa contigo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MEZCLARSE CON LOCALES PARA INMERSIÓN CULTURAL 2. DESCONECTAR Y RELAJARSE (SIN WIFI MEJOR) 3. NO PERDER TIEMPO EN PLANIFICAR. PLANES AUTÉNTICOS FÁCILES DE ENCONTRAR 4. COMER SANO Y CONOCER GASTRONOMÍA DE DESTINOS
<p>Mis intereses</p> <ul style="list-style-type: none"> -CONOCER OTRAS CULTURAS - NATURALEZA - OCIO - GASTRONOMÍA - LEER - FOTOGRAFÍA - ARTE - AMIGOS - FORMACIÓN - DEPORTE / YOGA 	<p>Mi personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - SOCIABLE EXTROVERTIDA - FLEXIBLE, SE ADAPTA BIEN - ESPIRITUAL - CURIOSA - DECIDIDA - VALIENTE - AVENTURERA - INCONFORMISTA - INFORMADA - LIBRE 	<p>Mis habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - CREATIVA - BUEN GUSTO - TECNOLOGÍA - HABLA INGLÉS - SE ORIENTA BIEN - TRABAJA EN EQUIPO - LUDERAR
		<p>Mis sueños</p> <ul style="list-style-type: none"> -DAR LA VUELTA AL MUNDO -TENER MÁS TIEMPO Y DINERO PARA VIAJAR - FOTOGRAFIAR PERSONAS Y CULTURAS DEIFERENTES - HACER UNA EXPOSICIÓN DE SUS FOTOS DE VIAJES
		<p>Mi ambiente social</p> <ul style="list-style-type: none"> - MUCHOS AMIGOS - MÚSICA EN DIRECTO - EXPOSICIONES /EVENTOS CULTURALES - AMIGOS EXTRANJEROS - ACTIVIDADES DEPORTIVAS - VIVE EN BARRIO CÉNTRICO - GRUPO DE YOGA / SENDERISMO



ARQUETIPO
Mujer. 30-45 años
Independiente y viajera
Viaja en grupo
Nivel económico medio-alto
Viajera racional
Busca viajes auténticos

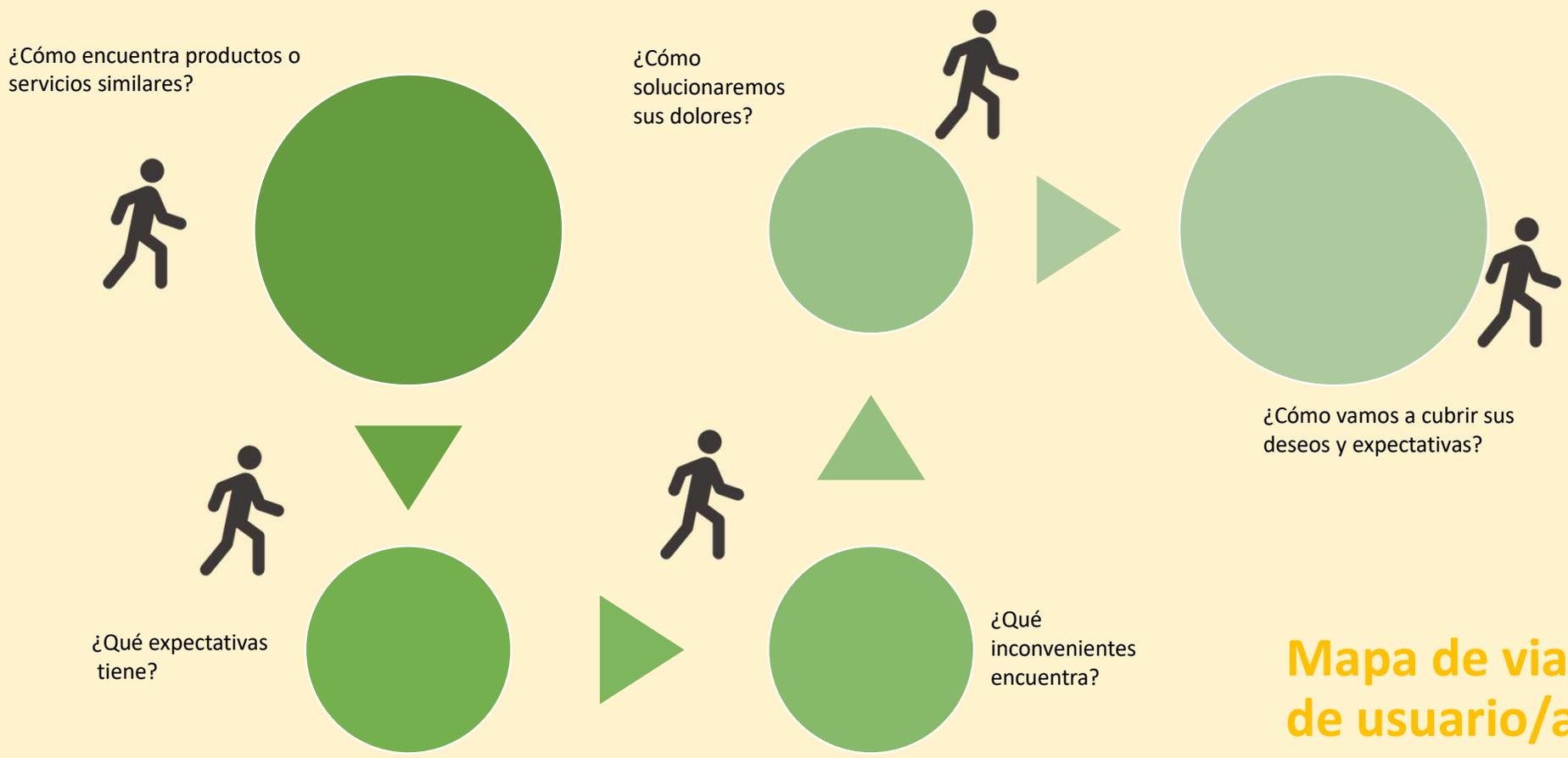
LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Mapa de viaje de usuario/a



Cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestra clientela desde un punto a otro de nuestro servicio

LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS



Mapa de viaje de usuario/a

LA PROPUESTA DE VALOR



FASE DE DISEÑO

No se trata de inventar la rueda....

**SE TRATA DE CREAR-APORTAR
MÁS VALOR A LO QUE YA EXISTE!!!**

**Diseñar el MODELO DE NEGOCIO:
¿cómo se monetiza la idea?**

LA PROPUESTA DE VALOR

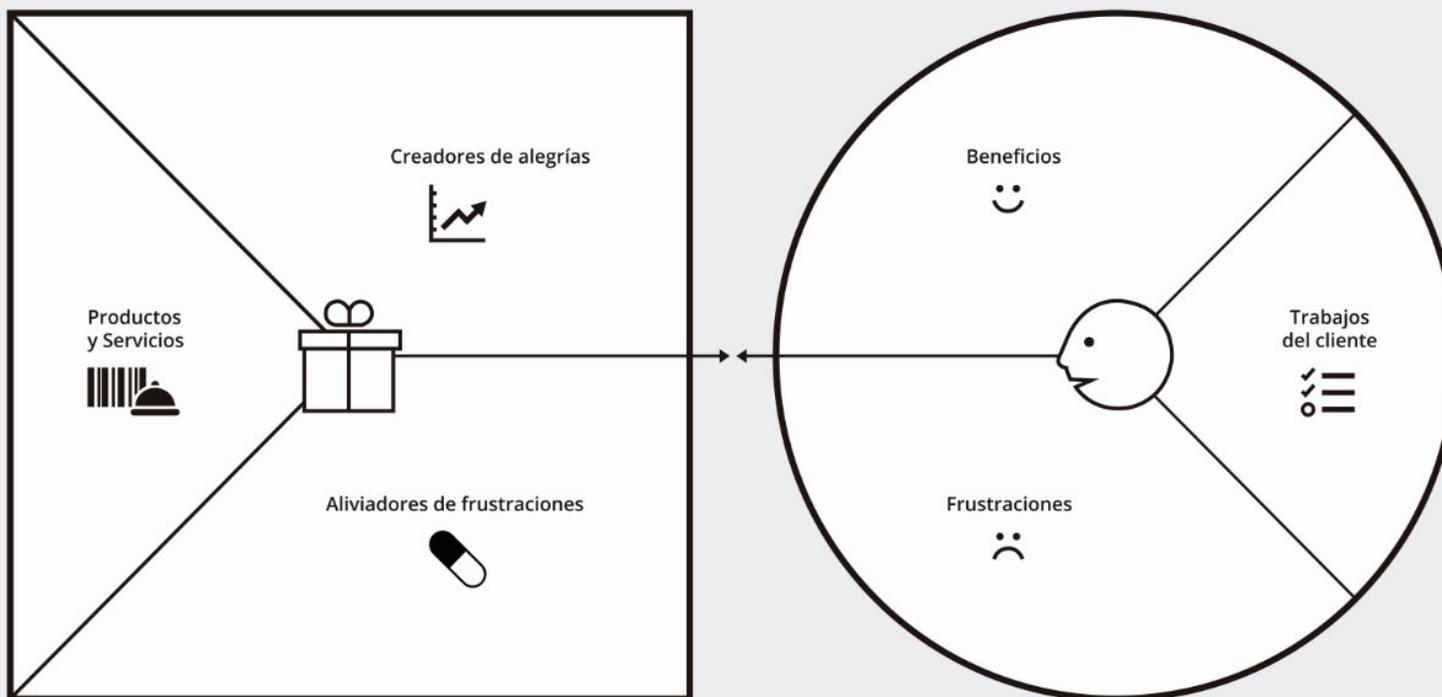
Áreas de innovación

- Productos y servicios
- Procesos productivos
- Público objetivo
- Alcance de Mercado o escala
- La comunicación
- Modelos de organización y gestión empresarial



LA PROPUESTA DE VALOR

La Propuesta de Valor



LA PROPUESTA DE VALOR

FRUSTRACIONES O DOLORES DE LA CLIENTELA: incluyen cualquier cosa que genera algún tipo de molestia antes, durante o después de tomar una decisión de compra e incluye los riesgos a los que se enfrenta (problemas con las soluciones actuales existentes en el mercado, obstáculos a los que se enfrenta antes de siquiera empezar o riesgos a los que se enfrenta si sale mal).

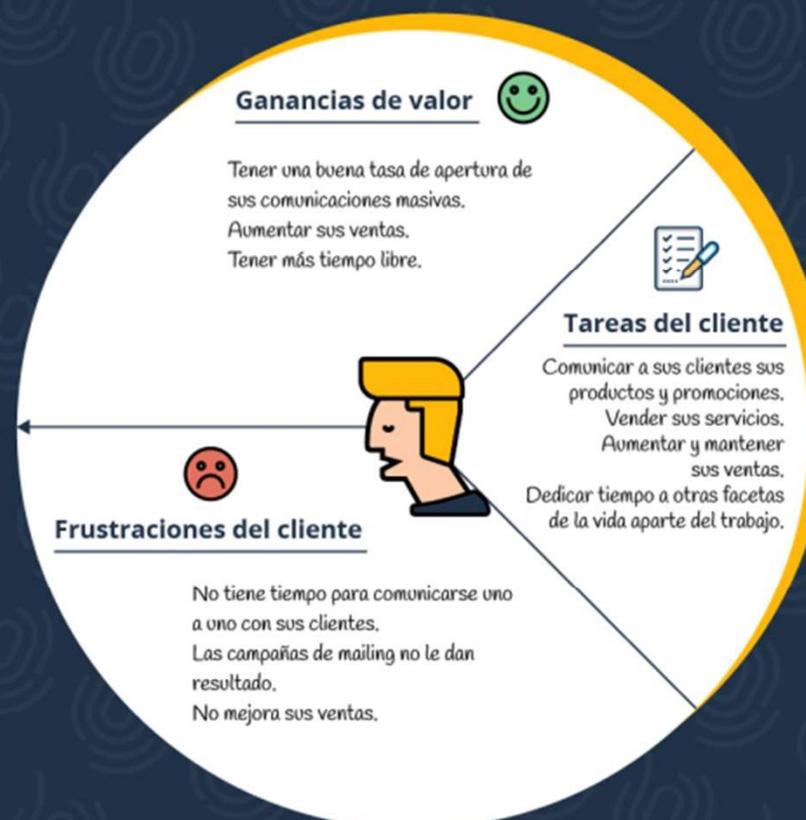
GANANCIAS DE LA CLIENTELA: describe los resultados y beneficios que la decisión de compra busca e incluyen requisitos mínimos (aquellos beneficios o resultados mínimos sin los cuales la solución no es tal), beneficios esperados (nivel de calidad, más de algo, menos de algo), beneficios deseados (que no esperamos pero que nos encantaría que la solución los incluyera) o beneficios inesperados (innovaciones que el cliente ni se imagina que las pueda querer o necesitar)

LA PROPUESTA DE VALOR

Análisis de nuestro valor



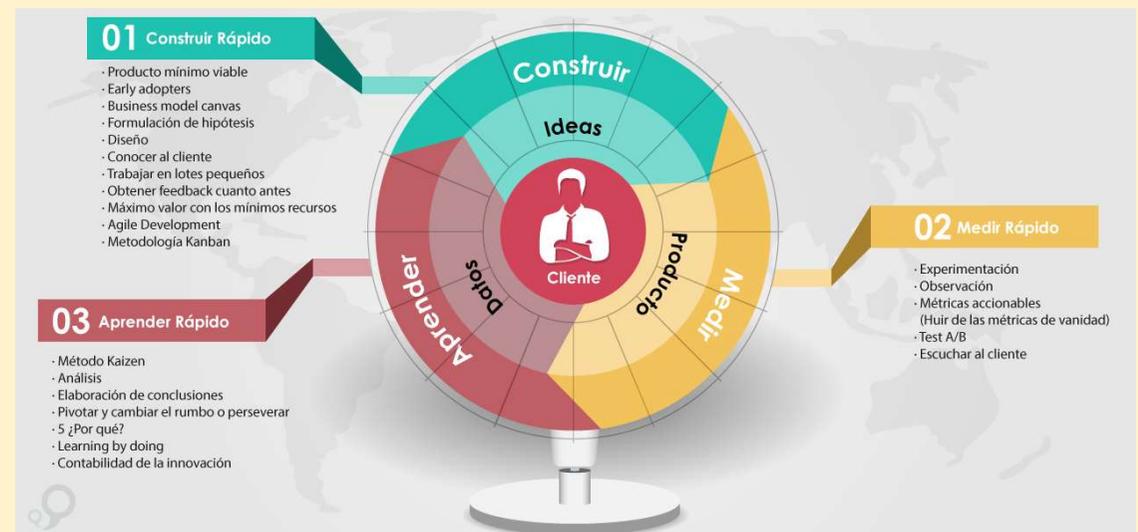
Análisis del cliente



PROTOTIPADO, PMV y TESTEO

EL TESTEO DE MERCADO

1. DEFINIR LAS HIPOTESIS A VALIDAR
2. DISEÑAR EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE
3. DISEÑAR LA ENTREVISTA
4. MARCAR TUS OBJETIVOS
5. SALIR A LA CALLE Y... A VALIDAR!
6. REFLEXIONAR



PROTOTIPADO, PMV y TESTEO

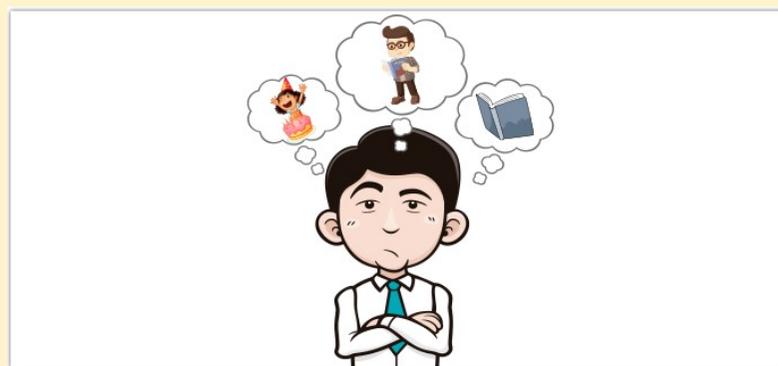
1. DEFINE QUÉ HIPÓTESIS QUIERES PROBAR

¿Si mi proyecto/negocio no funcionara por qué sería? Ponlo en positivo y válidalo



DE CLIENTELA

¿Mis clientes son los que supongo?
¿Qué expectativas y dolores tienen?
¿Hay algún segmento de clientela que no he descubierto aún?



DE PROBLEMA

¿El problema que yo veo, es realmente un problema para mis clientes?
¿Estarían dispuestos a pagar por solucionarlo? ¿Hacen algún trabajo por resolverlo?



DE SOLUCIÓN

La solución que propongo (mi servicio o producto) ¿es adecuada para mis clientes? ¿Cómo puedo mejorarla? ¿están dispuestos a pagar por ella?

“Las hipótesis son suposiciones sobre las cuales se basa tu idea de negocio, pero que en realidad no has podido confirmar con usuarios potenciales todavía”

PROTOTIPADO, PMV y TESTEO

Ejemplo: Tienda de alimentos a granel



DE CLIENTELA

En el barrio hay suficientes personas que prefieren comprar alimentos a granel

Hay negocios de hostelería y comedores escolares que también prefieren comprar alimentos a granel



DE PROBLEMA

Hay un nicho de personas que están preocupadas por el problema del plástico y están dispuestas a pagar por alternativas

Las personas que viven solas no pueden comprar cantidades pequeñas



DE SOLUCIÓN

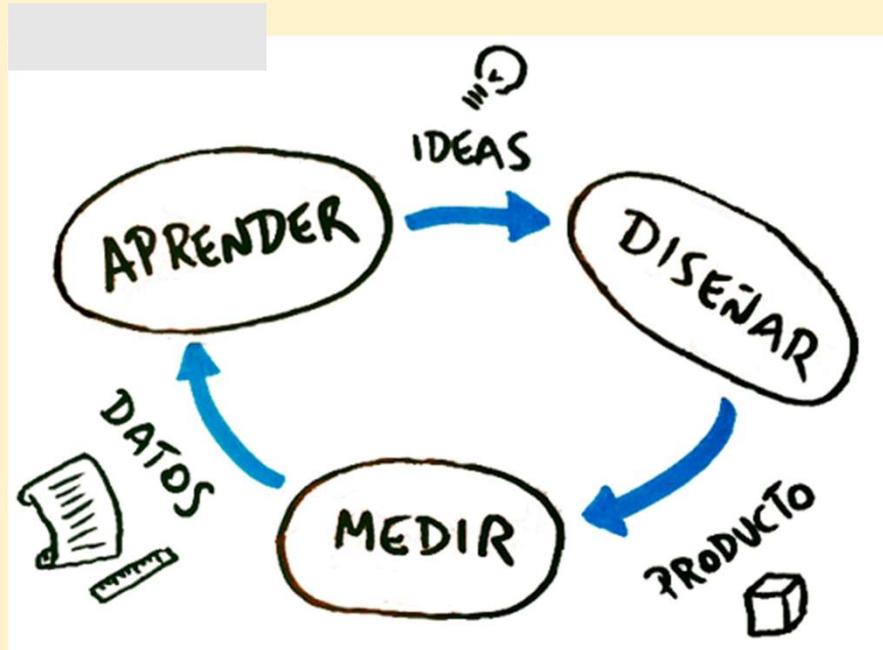
A las personas sensibilizadas con el cuidado del planeta no les importa ir a comprar con sus propias bolsas reutilizables y consumir productos a granel aunque tengan que ir a tiendas específicas además de su supermercado habitual



PROTOTIPADO, PMV y TESTEO

2. DISEÑA EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

“Se trata de materializar nuestra propuesta de valor en un producto o servicio **MINIMO** (*poco coste*) y **VIABLE** (*con valor para el cliente*)



Se trata de validar que realmente existen personas dispuestas a pagar por la solución sobre la cual se está trabajando.

PROTOTIPADO, PMV y TESTEO

Tipos de PMV

Si vendes productos

PROTOTIPOS

Muestrario

Impresoras 3D

Dibujos

Maquetas



Si ofreces servicios

PRESENTACIONES

Power point

Evento/Taller

Infografía

Mapa de viaje de usuario

Video animado/Storytelling



Solución TIC

SIMULACIONES

Landing page

Dibujos

Simulación APP (POP)



PROTOTIPADO, PMV y TESTEO



3. DISEÑA LA ENTREVISTA

Se trata de aprender lo máximo posible sobre nuestra clientela en base las hipótesis que hemos definido para nuestro proyecto.

Su necesidad o problema: ¿existe realmente? ¿es importante?

La solución: ¿satisface su necesidad? ¿es la mejor opción?

Los clientes: ¿Qué expectativas y dolores tienen? ¿Hay algún otro tipo de cliente que no habíamos previsto?

RECOMENDACIONES,

- ✓ Pregunta en **presente** o **en pasado**, el condicional no nos da información realista
- ✓ El cuestionario ha de ser **corto**, las **preguntas simples** y **objetivas**
- ✓ Usa el cuestionario como **guía** de **diálogo**. Conversa, no interrogues
- ✓ Las preguntas deben referirse o **a la necesidad** o **a la solución**, pero no a ambos a la vez, esto evitará sesgos
- ✓ Las preguntas deben ser **diferentes según el segmento de clientes**
- ✓ Cuida el **lugar**, las **circunstancias** y el **entorno** donde se hagan
- ✓ El objetivo debe ser **aprender, no vender**



PROTOTIPADO, PMV y TESTEO

3. DISEÑA LA ENTREVISTA

- *¿Has comprado productos o servicios similares? (ver si realmente tienen la necesidad o el problema y si las alternativas que tienen actualmente les satisfacen)*
- *¿Con qué frecuencia/ cuántos al año?*
- *¿Cuánto te has gastado?*
- *¿Dónde los has adquirido? (en tienda u oficinas, on line, a domicilio...)*
- *¿Qué expectativas tienes cuando buscas productos o servicios de este tipo?*
- *¿Qué inconvenientes encuentras a los productos o servicios similares que hay actualmente en el mercado? (precios muy altos, baja utilidad, escasa originalidad...)*
- *Otras.....*
.....



4. DEFINE TUS OBJETIVOS

¿Cómo vamos a medir si el test ha tenido éxito o no?

Tenemos que definir las métricas que consideraremos como objetivo mínimo para considerar que el test es positivo aunque tengamos que cambiar cosas en nuestro modelo.

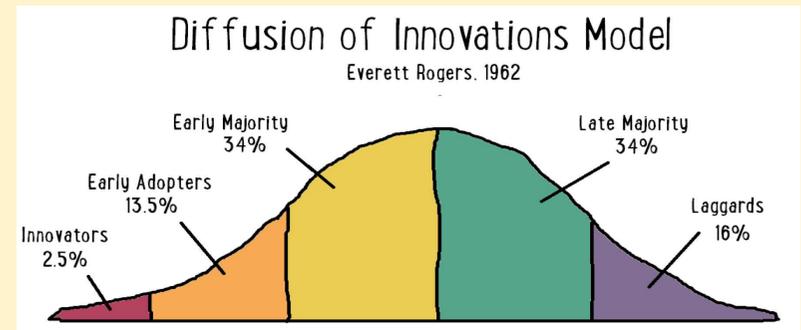
Ej. Al menos un 30 % de las personas entrevistadas reconocen el problema y están dispuestos a pagar por nuestra solución. Más del 75 % prefieren la opción A de servicio a la opción B

El mejor test es conseguir empezar a vender nuestros productos o servicios



5. VALIDACIÓN

La validación es la parte más importante del proceso.



PROTOTIPADO, PMV y TESTEO

Piensa tu estrategia,

PLANIFICA



- ✓ Lugar
- ✓ Momento
- ✓ Contactos
- ✓ Interacciones

Ponla en marcha,

RECOGE INFORMACIÓN



- ✓ En la calle
- ✓ Espacio cedido
- ✓ Feria, mercadillo
- ✓ Focus Group
- ✓ Redes Sociales
- ✓ Crowdfunding

PROTOTIPADO, PMV y TESTEO



Y volver a empezar....



THINK GLOBAL... ACT RURAL



Jaime Fernández Truchado

ANTAUEN

SOSTENIBILIDAD INTEGRAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO



Consultoría en Economía Circular, Emprendimiento Social y Facilitación de procesos en equipos de trabajo

www.antauen.es