



El reto de la idea B1

Soy capaz de desarrollar una idea y un modelo para implementarla.

Educación emprendedora básica



Diseño emprendedor – Un modelo de negocio sostenible

Desde el desarrollo de una idea hasta el diseño y el marketing, ¿qué proceso sigue un producto? ¿Qué es la protección de marcas? Responde a estas preguntas por ti mismo desarrollando un modelo de negocio sostenible para tu idea.

Manual del alumnado

De una idea a un modelo de negocio sostenible

Programa Youth Start Entrepreneurial Challenges

basado en el Modelo TRIO de educación emprendedora– www.youthstart.eu

Educación emprendedora básica		Cultura emprendedora						Emprendimiento responsable			
	El reto de la idea		El reto del héroe		El reto de la empatía		El reto de contar historias		El reto del compañerismo		El reto de mi comunidad
	Mi reto personal		El reto del puesto de limonada		El reto de las perspectivas		El reto del valor de la basura		El reto de las puertas abiertas		El reto del voluntariado
	El reto del mercado real		El reto de empezar tu proyecto		El reto máximo		El reto de ser positivo		El reto de la pericia		El reto del debate

El Modelo TRIO es un sistema pedagógico holístico que abarca tres ámbitos:

La “**Educación emprendedora básica**” comprende cualificaciones básicas para el pensamiento y la acción emprendedora, y más concretamente la capacidad de desarrollar e implementar ideas.

La “**Cultura emprendedora**” se refiere a la promoción de una cultura de apertura mental, empatía, trabajo en equipo, creatividad, establecimiento de objetivos e iniciativa personal, además de la asunción de riesgos y la consciencia sobre los riesgos.

El “**Emprendimiento responsable**” tiene como objetivo potenciar las competencias sociales y empoderar a los estudiantes en su rol de ciudadanos dispuestos a asumir responsabilidades por si mismos, hacia los demás y hacia el medio ambiente.

Cada reto pertenece a una de las 18 familias de retos, y cada familia de retos pertenece a uno de los tres ámbitos TRIO. Una familia de retos puede consistir en varios retos de diferentes niveles. Los códigos de letras que aparecen en el material didáctico indican los siguientes niveles educativos:

A1 y A2 – Primaria; B1 y B2 – ESO; C1 y C2 – Educación postobligatoria. Cada nivel se basa en el precedente.

Básicamente no creo que la economía sea mala cosa. Siempre depende de cómo se utilizan los mecanismos económicos y qué se consiga sacar de ellos.

Gerhard Zoubek



De una idea a un modelo de negocio sostenible

Competencias

Trabaja en esta unidad para ser capaz de:

- desarrollar un modelo de negocio sostenible para una idea
- reflexionar sobre las distintas maneras de implementar tu idea
- analizar tu idea desde el punto de vista de las partes interesadas

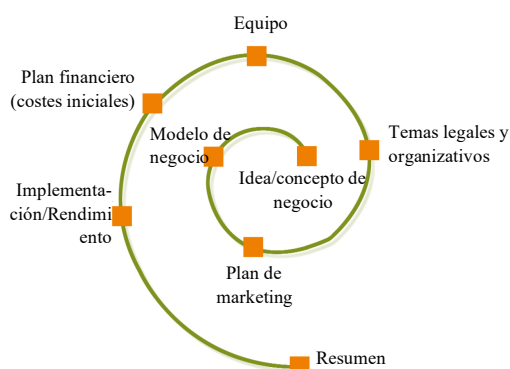
Seguimiento

Una idea empieza con enorme potencial antes de entrar en el proceso constructivo de desarrollar una idea de negocio.

Un modelo de negocio es la dirección conceptual de una idea y de los elementos centrales de un plan de negocio.

Cada empresa tiene su propio modelo de negocio, y para ver las cosas con perspectiva hay que responder a dos preguntas:

- a) ¿Quiénes son tus clientes?
- b) ¿Qué servicios necesitan tus clientes?



Tarea 1: Identificación de modelos de negocio

a) Analiza las dos preguntas

¿Quiénes son nuestros clientes?

Basándote en estos tres ejemplos, ¿qué servicios necesitan nuestros clientes?

b) Piensa en la información que falta.

Cloed Priscilla Baumgartner creó su propia marca de diseño *Milch* para hombres y mujeres jóvenes. Reutiliza los pantalones y las camisas de trajes viejos para crear una nueva línea de ropa.

Upcycling es el término más ajustado para describir el trabajo de Baumgartner. Durante el proceso de producción los pantalones de los hombres se giran hacia adentro, se cortan y se cosen de nuevo, para que cada pieza tenga un estilo fresco y único. El diseño llamativo de la marca hace que destaque. Por lo que se refiere al material, se utilizan cajas de *Volkshilfe* (donación pública de ropa) y se lava en *Green and Clean Laundromat*.



Volkshilfe Merit y la fábrica de sombreros *Gaweinstal* son socios de producción. *Milch* vende sus productos en su propia tienda así como en otras 30 tiendas asociadas en toda Europa.



El agricultor ecológico Gerhard Zoubek de *Adamah Organic Farms* vive en

Marchfeld, una pequeña ciudad a las afueras de Viena, Austria. Los productos de *Adamah* se venden en casi 15 mercados de agricultores en Viena y sus alrededores, y suministra *Abo-Biokistin* (cajas llenas de productos orgánicos) a aproximadamente 6.000 clientes directamente, cada semana. Su granja es considerada como un proyecto modelo de una agricultura ecológicamente compatible y socialmente responsable que ofrece

60 variedades de cultivos, varios tubérculos, lechuga, tomates, pimientos, patatas, cebollas y otros alimentos como pan, productos lácteos, carne y frutas de otros productores de la región. Zoubek da mucha importancia a conocer personalmente a todos los proveedores.



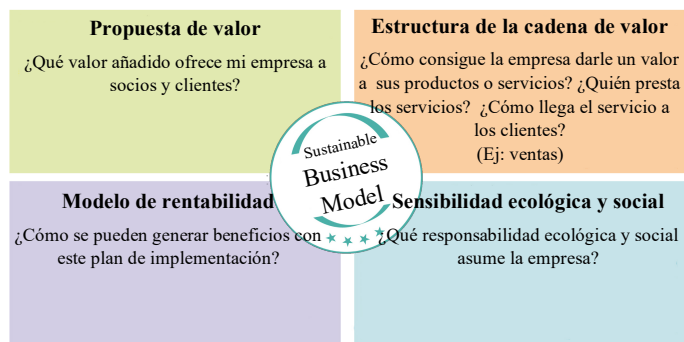
Lleno de entusiasmo por su marca de calzado *Earth Shoes*, Heini Staudinger fundó su propia tienda de calzado en Viena (1980), que finalmente se convirtió en la empresa GEA. En 1984



fundó la *Waldviertler Schuhwerkstatt* (fábrica de calzado) en Schrems. Actualmente hay 46 tiendas de GEA que distribuyen zapatos, bolsos, muebles y colchones en Austria, Alemania y Suiza. La mayoría de productos vienen de las instalaciones de *Waldviertel* (la región noroeste de la baja Austria). El empresario, seguro de sí mismo, era conocido como alguien que pedía prestado dinero a amigos y clientes para desarrollar aún más su negocio.

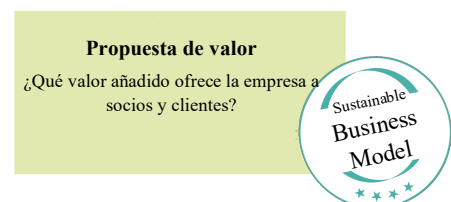
1. Pensar en los beneficios mutuos

Los tres ejemplos anteriores se centran en cómo se prestan los servicios a los clientes. Hay más información que necesitas saber sobre los clientes para definir el grupo objetivo. En los próximos cuatro apartados trabajaremos en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio. Un **modelo comercial sostenible** se centra en al menos 4 factores que responden a las preguntas clave (ver ilustración).



Un modelo de negocio describe una empresa o negocio y se compone de 3 elementos principales: beneficio (propuesta de valor), estructura de la cadena de valor (cómo se prestan los servicios), y modelo de rentabilidad. Un **modelo de negocio sostenible** se desarrolla **integrando** estos componentes y tomando también en cuenta cuestiones sociales y económicas.

El primer paso consiste en analizar el valor, y todo comienza con la idea de negocio. Un modelo de negocio describe el valor potencial que beneficia al fundador. El resultado de definir esta relación valor/beneficio define el negocio. Los productos son parte de la estructura de la cadena de valor y cumplen un propósito en el mercado. La capacidad de una empresa para proporcionar un valor extraordinario a través de un producto o servicio es un factor predictivo de las preferencias del cliente.



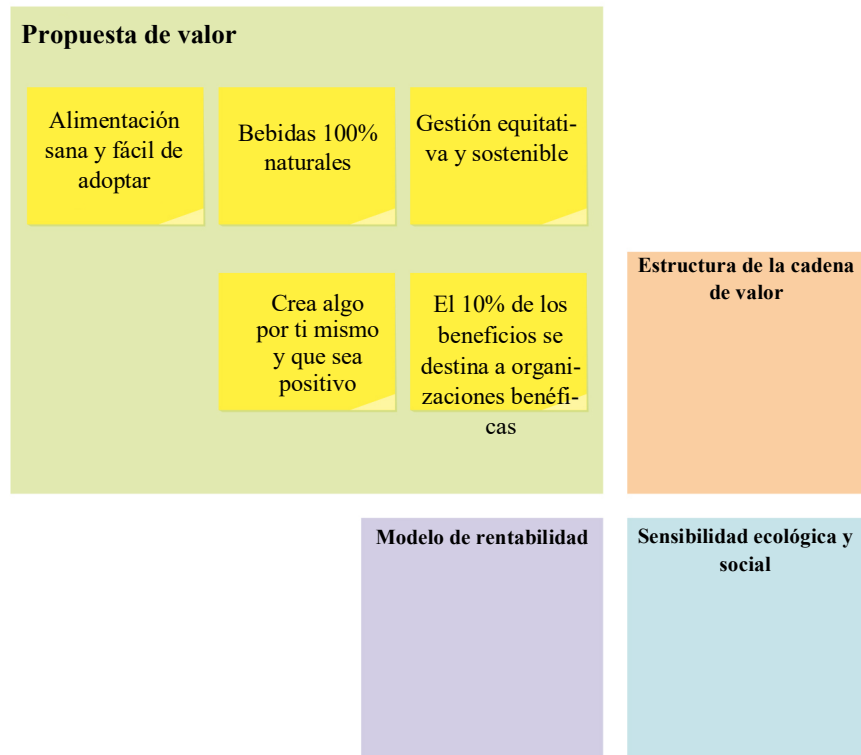
Algunos ejemplos de varias propuestas de valor:



- ❑ **Diseño.** A Cloed Priscilla Baumgartner le gusta hacer mezclas, diseñar y supra-reciclar para desarrollar nuevos productos con su marca de ropa *Milch*. En otro contexto, los fundadores de *Apple* desean combinar el diseño por computadora con la facilidad de uso.
- ❑ **Amor por la naturaleza.** La idea principal de Johannes Gutmann, fundador de la empresa *Sonnentor*, era ofrecer productos orgánicos a nivel regional. El negocio disfruta de mucha credibilidad entre sus clientes por el camino que se ha elegido.
- ❑ **Conveniencia.** A Gerhard Zoubek le gustaría acercar sus productos orgánicos directamente a sus clientes para que la comida saludable sea de más fácil acceso.
- ❑ **Precio.** A menudo los clientes escogen una oferta porque quieren ahorrar dinero. *Skype* consigue ofrecer llamadas internacionales a prácticamente ningún coste. En otro contexto, la empresa online *Airbnb* ofrece la oportunidad de viajar sin gastar mucho dinero en alojamiento al conectar a los anfitriones con huéspedes potenciales.
- ❑ **Marca o estatus.** Algunas empresas consiguen transmitir una idea de prestigio y de *joie de vivre*.
- ❑ **Reducción de costes.** Algunas empresas ayudan a otras a reducir costes. Hay empresas en concreto que ofrecen servidores informáticos o asesoría fiscal.

□ Haz algo positivo

Tomemos el ejemplo de *innocent* como modelo de negocio y veamos cómo desarrollaron su idea. Un grupo de amigos (Richard, Jon y Adam) sintieron el deseo de crear algo propio. Después de largas consideraciones, tuvieron una idea. Decidieron hacer una bebida con fruta entera que no solo tuviera buen sabor, sino que también fuera saludable. El primer paso fue identificar el valor que tendría para los fundadores y clientes (personas que trabajan en las grandes ciudades).



Tarea 2: Regalo de cumpleaños

Te gustaría hacer un regalo de cumpleaños a tu mejor amigo/a.

- Piensa en el valor del regalo de cumpleaños.
- ¿Qué valor debería tener el regalo para tu mejor amigo?

2. Estructura de la cadena de valor

En este segundo paso la pregunta que debe responderse es: ¿cómo se pueden identificar los valores para los clientes? La estructura de la cadena de valor consiste en una descripción de tareas incluyendo los socios y sus roles. Ofrece una respuesta a la pregunta: **¿cómo, quién y de qué manera se presta el servicio?**

Estructura de la cadena de valor

¿Cómo consigue la empresa darle un valor a sus productos o servicios? ¿Quién presta los servicios? ¿Cómo llega el servicio a los clientes?
(Ej: ventas)



Para que el modelo de negocio funcione deben analizarse con detalle las competencias básicas, así como las actividades clave de la empresa, que ponen de manifiesto estas competencias.

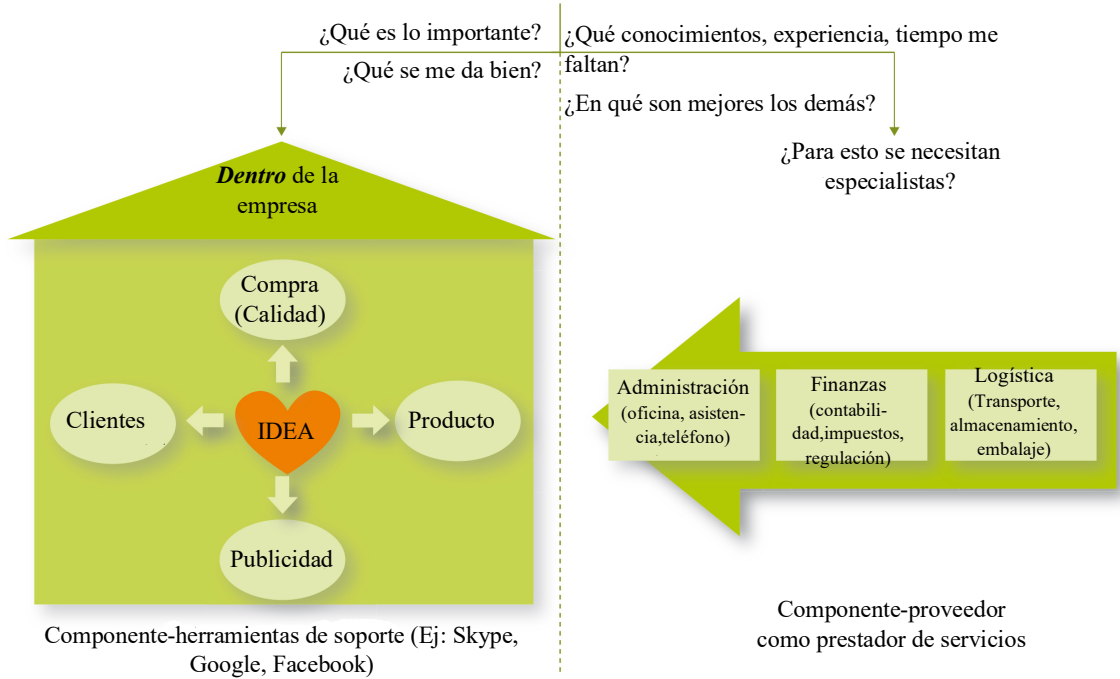
La estructura de la cadena de valor incluye las siguientes recomendaciones:

- **Piensa en alternativas.** Hay varias formas de implementar una idea. Un ejemplo: tres amigos tienen la idea de diseñar una nueva línea de moda joven. Podrían abrir un negocio y ofrecer diferentes marcas de moda, o podrían organizar un mercado de moda con jóvenes diseñadores una vez al mes. Pueden diseñar su propia moda, producirla ellos mismos, que la produzcan otros u ofrecer una aplicación con patrones de corte y contactos con comerciantes textiles para que el cliente pueda crear su propia moda personalizada.

Además, hay varias formas de implementar la idea inicial. Basado en las ideas de valor mutuo entre el fundador y el cliente, hay que dibujar un gráfico visual (eje) para ilustrar las distintas posibilidades. Un posible eje visual (ver cuadro morfológico) podría responder a las siguientes preguntas: ¿qué función básica persigue la idea? ¿Qué materiales se podrían usar? ¿Cómo se implementó la idea en el pasado? Utiliza tu imaginación: ¿qué implementación creativa podría ser concebible (ciencia ficción)? ¿Qué enfoques pueden encontrarse partiendo de la naturaleza? ¿Hay alguna tendencia existente?

- **Dimensión estratégica.** Pensar en alternativas requiere un método estratégico. En términos económicos, una estrategia es un patrón de conducta preestablecido por el que una empresa puede alcanzar un objetivo. Cada empresa tiene su propio modelo de negocio que describe su actividad. *Una decisión consciente* para un modelo de negocio supone que se está escogiendo una estrategia.
- **Establecerse con los componentes.** Un sistema económico moderno y altamente especializado proporciona muchos componentes a utilizar durante el desarrollo de la estructura de la cadena de valor. Es esencial decidir qué actividad clave debe realizarse en el seno de la empresa (teniendo en cuenta las competencias básicas) y qué actividad debería subcontratarse para mantener unos costes bajos y una calidad alta.
- **La escalabilidad** es una opción que se elige para promover el crecimiento. Mira estos dos ejemplos. La escalabilidad de un programa de software en línea significaría aumentar la disponibilidad de las descargas debido a la gran demanda. Esta implementación es fácilmente escalable. Por el contrario, para expandir un negocio de peluquería habría que incurrir en costes adicionales. Cada aumento de un peluquero que trabaja a tiempo completo en turnos de 8 horas, y que por tanto necesitaría trabajar horas extras o incluso contratar a un peluquero adicional, subiría los costes.

Establecerse con los componentes

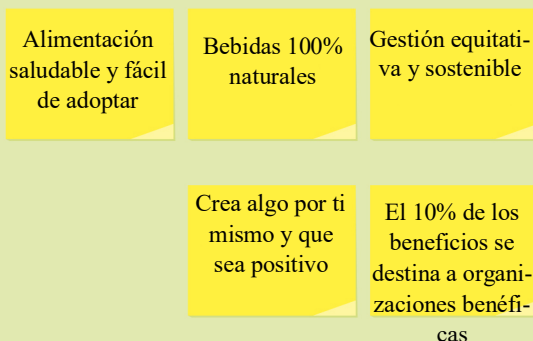


Una arquitectura escalable

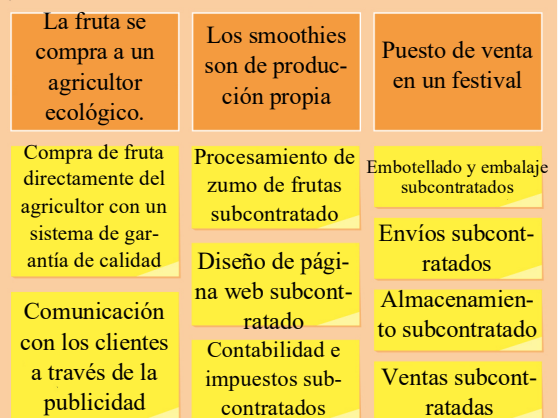
A tres amigos les gustaría implementar su idea sobre el zumo de fruta. Lo primero que hicieron fue gastar 750 euros en fruta, producir el zumo y venderlo en un festival. ¿Qué pasó después? Establecieron los componentes teniendo en cuenta algunas actividades clave como la compra, el contacto con los clientes, el desarrollo de productos y el marketing. Todas las demás actividades se subcontratan con socios (consulta las dos páginas siguientes).



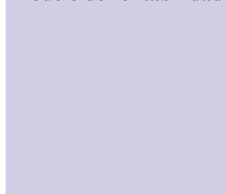
Propuesta de valor



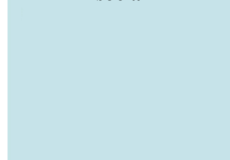
Estructura de la cadena de valor



Modelo de rentabilidad



Sensibilidad ecológica y social



Tarea 3: Regalo de cumpleaños

- Has definido el valor de un regalo de cumpleaños en la Tarea 2. ¿Qué posibilidades de implementación le ves? Haz una lista con tres alternativas.
- Piensa en más opciones para utilizar los componentes subcontratando a terceros.

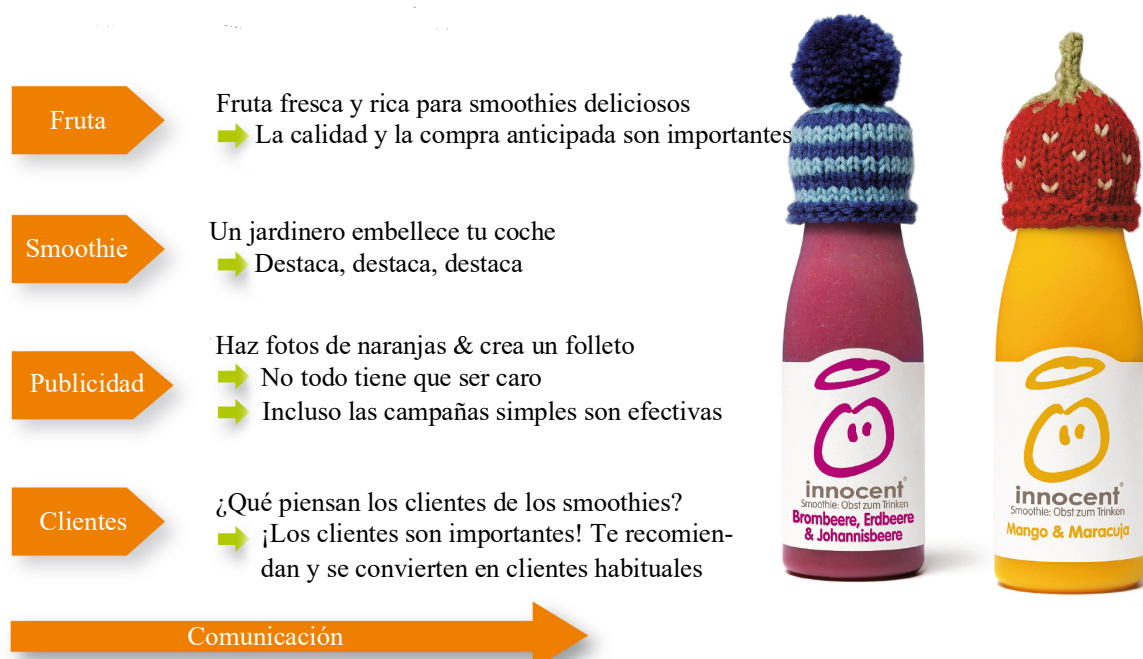


www.simplewish.eu/

¿Cómo se preparan los smoothies? ¿Qué tareas hay que realizar? ¿Qué componentes están disponibles?



¿Qué componentes son esenciales para tener éxito? ¿Qué componentes son de gran importancia? ¿Qué se me da bien? ¿Qué decisiones tomaron en *innocent*?



¿Qué componentes del proceso permanecen en el interior de la empresa?

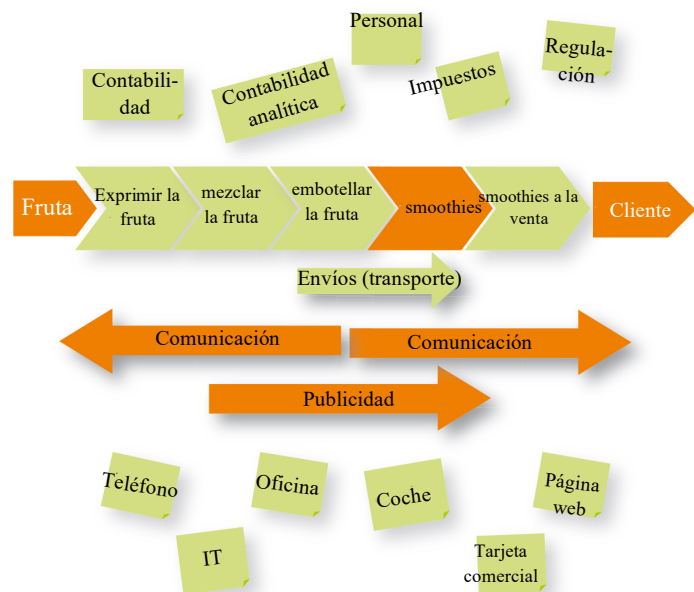


Los tres fundadores: Richard, Jon y Adam



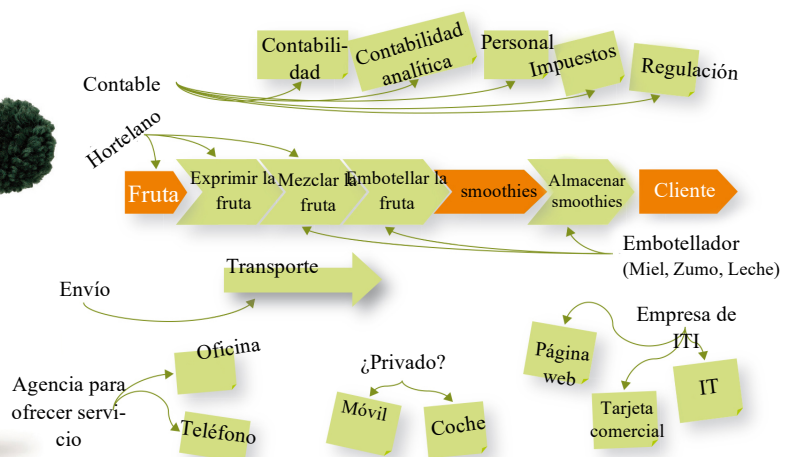
The big knitting

Campaña benéfica de Caritas



Otros son subcontratados a especialistas:

La compañía *innocent* actualmente tiene 250 empleados y es líder del mercado en smoothies. Los smoothies *innocent* se componen de frutas mezcladas y zumos puros. Están libres de concentrados de zumo de fruta, conservantes, estabilizantes, azúcares añadidos, potenciadores del sabor y demás ingredientes no naturales. *Innocent* obtiene su fruta de granjas en las que cuidan el medio ambiente y sus empleados, y ofrece los smoothies en envases ecológicos fabricados con materiales reciclados y reciclables.



3. Modelo de rentabilidad

El tercer factor es el modelo de rentabilidad. Además de *qué* y *cómo*, el modelo de negocio también describe el nivel de ganancias necesario para que la empresa sea ecológicamente sostenible y económicamente exitosa. Ofrece una respuesta a la pregunta: ¿cómo va a obtener ingresos la empresa?



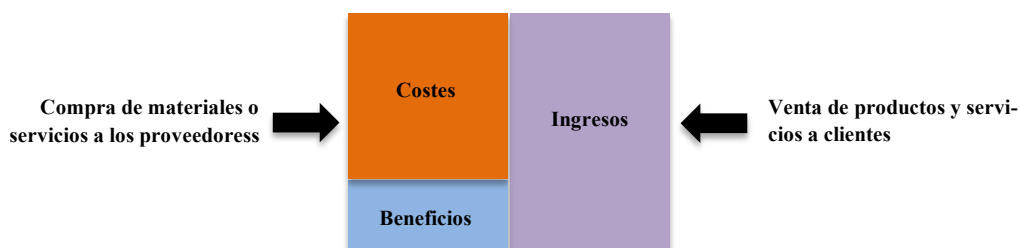
Modelo de rentabilidad
¿Cómo se pueden obtener beneficios con este plan de implementación?

Cada empresa, incluso si es sin ánimo de lucro, tiene que generar ganancias para cubrir los costes. El modelo de rentabilidad determina la estructura de costes.

Un modelo de rentabilidad puede adoptar distintas formas:

- **Modelo de rentabilidad directa:** Los ingresos se obtienen a través de las ventas de productos y servicios a los clientes, por ejemplo, el cliente paga por cortarse el pelo en una pelquería o paga por una cámara digital nueva en una tienda de electrónica. Este modelo de rentabilidad puede funcionar si los grupos objetivos potenciales son lo suficientemente grandes (consulta el tema marketing) y tienen suficientes recursos financieros.

Las innovaciones a menudo resultan del modelo de rentabilidad. Un ejemplo: el sector de las telecomunicaciones ganó nuevos clientes al ofrecer teléfonos móviles prepago en lugar de cargarles los importes posteriormente. Otro ejemplo es que el software hoy en día se alquila en lugar de venderse, como pasa con los automóviles y los esquís. Los productos son cada vez más baratos y el material de venta se vende a un precio elevado (por ejemplo, cartuchos de impresora).



- **Modelo de rentabilidad indirecta.** En los últimos años han aparecido cada vez más negocios que generan beneficios indirectamente, gracias a la publicidad. Algunos productos o servicios de modelos de rentabilidad innovadores son incluso gratuitos para la clientela.

A continuación dos ejemplos: los periódicos o productos de canales de televisión privados son gratuitos para los clientes. Los ingresos se generan exclusivamente a través de la publicidad.



Más concretamente, las ideas de negocio relacionadas con Internet necesitan modelos de rentabilidad indirectos ya que ofrecen productos gratuitos a los clientes, como por ejemplo herramientas de traducción como www.dict.cc o Facebook. La publicidad financia a ambos. Freemium es una estrategia de precios por la que el producto básico se ofrece de forma gratuita. La versión completa o avanzada está sujeta a un pago y genera la totalidad del beneficio del producto en su totalidad. Un modelo particular de rentabilidad se llama economía del don, por la que el trabajo voluntario es mucho más importante que el pago monetario. Los proyectos voluntarios como Wikipedia son financiados por donaciones de

hardware, pero principalmente por voluntarios participantes. En torno a 2 millones de austriacos trabajan en organizaciones sin paga.

Las fuentes indirectas de ingresos no son solo anuncios sino también tarifas de suscripción, comisiones para reorientar a los clientes a portales de compra online, patrocinios o donaciones en instituciones sociales o patrocinio en los campos del deporte y el arte.

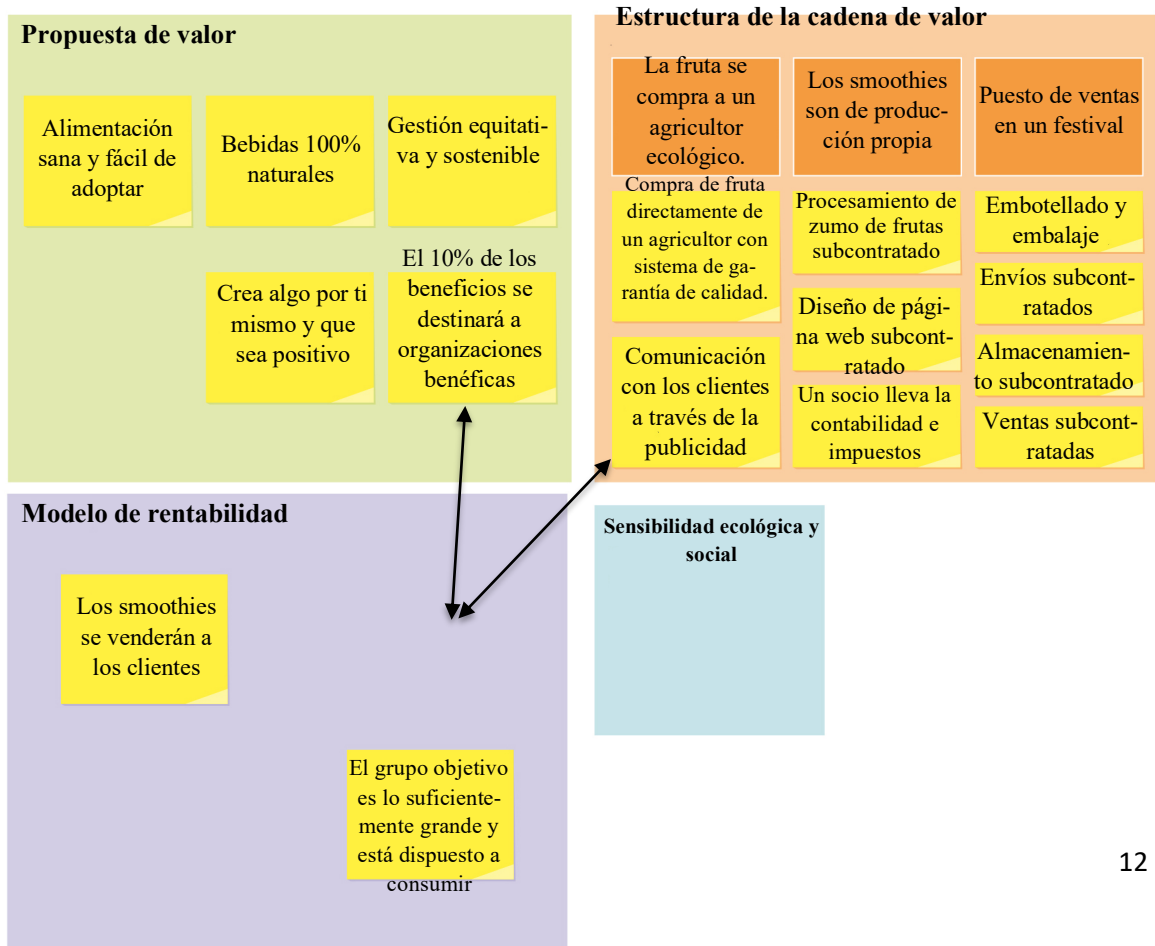
4 Modelos de rentabilidad gratuitos

- Gratuito 1
Subvenciones-directas-cruzadas: se paga un producto, el otro es gratuito.
- Gratuito 2
Un grupo de clientes financia a otro grupo de clientes (Ej: un periódico gratuito u ofertas gratuitas online, gracias a los ingresos de publicidad)
- Gratuito 3
Freemium: un producto básico se ofrece de forma gratuita mientras que la versión completa o avanzada está sujeta a pago. (Ej: Skype, GMX, etc.).
- Gratuito 4
Economía del don: se intercambian productos y servicios sin una contraprestación directa (ej: Wikipedia como parte del movimiento del software de código abierto, donación de órganos, etc.).



Un modelo de rentabilidad exitoso

Innocent ha desarrollado un modelo de rentabilidad directa. La tendencia hacia la alimentación sana es constante y es muy probable que el grupo objetivo (jóvenes empleados) compre smoothies. Este grupo objetivo, llamado LOHAS, se caracteriza por la consciencia del contexto de la vida cotidiana moderna y el deseo de actuar activamente de forma sostenible.



4. Sensibilidad social y ecológica

El cuarto factor está relacionado con la sensibilidad social y ecológica. Un modelo de negocio sostenible solo surge a través de la integración de este cuarto factor, que ofrece una respuesta a la pregunta: **¿en qué medida el modelo de negocio está orientado al futuro?**



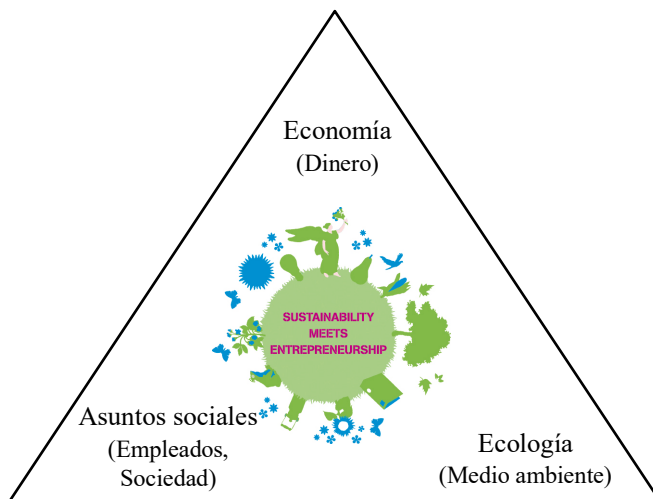
Sensibilidad social y ecológica

¿Qué responsabilidad ecológica y social asume la empresa?

Una gestión sostenible implica hacer funcionar el negocio de una manera social y ecológicamente responsable, sin renunciar al éxito económico.

Existen modelos comerciales sostenibles como la agricultura orgánica o la propulsión eólica innovadora para buques de carga. La mayoría de los modelos contienen información sobre la sensibilidad social y ecológica, que se extiende al trato con clientes, socios y empleados. Además, se incluye también información sobre qué recursos ecológicos se utilizan. El modelo muestra cómo la empresa también se ocupa de los peligros ambientales, o si la responsabilidad se delegaría en la sociedad.

Una empresa con un modelo comercial sostenible puede vender productos y prestar servicios contribuyendo a asegurar el sustento de las generaciones futuras y garantizando la justicia social. La sensibilidad social implica defender las buenas condiciones de trabajo y los salarios justos de empleados y proveedores. La sensibilidad ecológica se refiere al uso eficiente de los recursos naturales y a evitar los ingredientes que son peligrosos para la salud y el medio ambiente.



Hay muchos ejemplos de modelos de negocio sostenibles. El espectro abarca desde empresas de construcción de casas de bajo consumo de energía hasta otras compañías de construcción centradas en la edificación de casas de madera sólida. En este mismo sen-

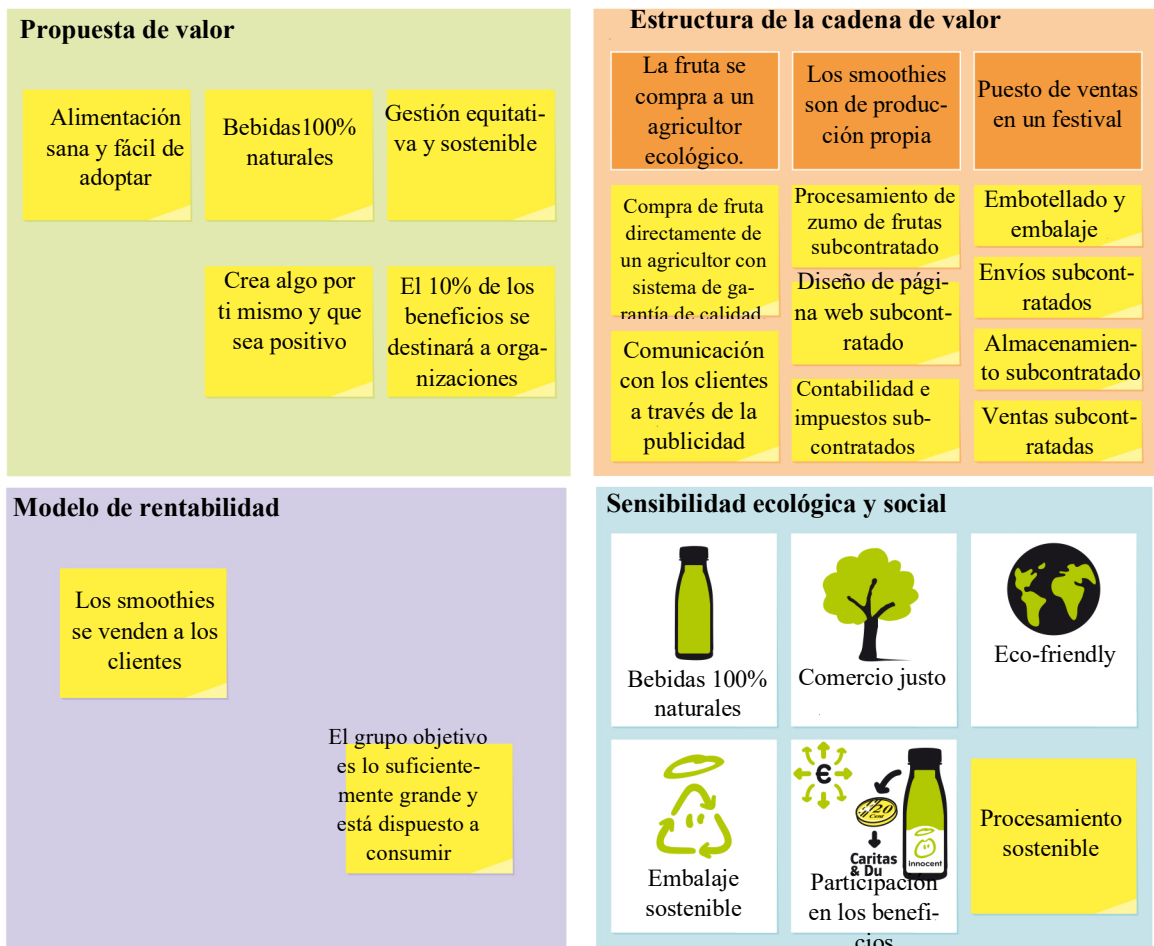
tido opera el fabricante de muebles *Team 7*, que produce muebles de madera natural y ofrece visitas guiadas como el *Weltweitwandern*, promoviendo el ecoturismo.

Están surgiendo modelos comerciales innovadores y sostenibles. Las empresas industriales utilizan el **enfoque Cradle-to-Cradle (C2C)**. El objetivo es utilizar todos los recursos que sean compostables o que permanezcan en un circuito industrial cerrado. Por ejemplo, un fabricante de alfombras intenta encontrar alternativas a la producción convencional de alfombras dañinas PVC. Para ello, utiliza un material que pueda reciclarse continuamente. El fabricante no solo vende alfombras, sino que las alquila. En el caso de que estén gastados, se reciclan y procesan para convertirse en alfombras nuevas.



Asumimos la responsabilidad

Incluso en nuestro ejemplo de *innocent* se logra un modelo de negocio social y ecológicamente sensible. Basándose en la idea de negocio, la compañía se asegura de que el smoothie no contenga concentrados ni potenciadores de sabor, de que el envase y la producción sean sostenibles y de que una parte de los beneficios se invierta en proyectos sociales.



Tarea 4: Regalo de cumpleaños

- En la Tarea 3 has pensado en diferentes posibilidades de regalos. Analízalos desde una sensibilidad ecológica y social.
- Piensa en otras opciones de mayor sensibilidad ecológica y social.



Tarea 5: Productos de impresión Cradle-to-cradle

¿Qué caracteriza los productos de impresión cradle-to-cradle de la empresa *Gugler*?

Enlace: www.youtube.com/watch?v=UIrvWVcb4E8

Reconocer los conflictos de intereses

Uno no crea un nuevo modelo de negocio en una habitación pequeña, sino comunicándose con socios, grupos objetivos o partes interesadas. Las preocupaciones e intereses son controvertidos y generalmente se basan en ciertos estándares y valores. Sobre la base del análisis de los grupos objetivos, la empresa decide qué actividades comerciales deben llevarse a cabo y cuáles deben evitarse, así como de qué recursos puede dotarse la empresa para la estructura de la cadena de valor. Tomemos *innocent* como un ejemplo práctico.



- **Preocupaciones e intereses.** Las preocupaciones son objetivos generalmente aplicables al medio ambiente (protección medioambiental, condiciones dignas de trabajo), mientras que los intereses aluden a un beneficio directo/interés propio.

Un ejemplo: la organización *Fairtrade* espera que *innocent* utilice fruta exclusivamente de *Fairtrade*. Lo justifican diciendo que así las condiciones de trabajo de los empleados de sus proveedores son mejores. *Innocent* evalúa los costes adicionales y finalmente decide comprar fruta fundamentalmente de *Fairtrade*.

- **Estándares y valores.** Los estándares son las reglas básicas de etiqueta. Los valores representan ideas de cómo debería ser una buena vida. Los estándares y valores juegan un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones de una empresa.

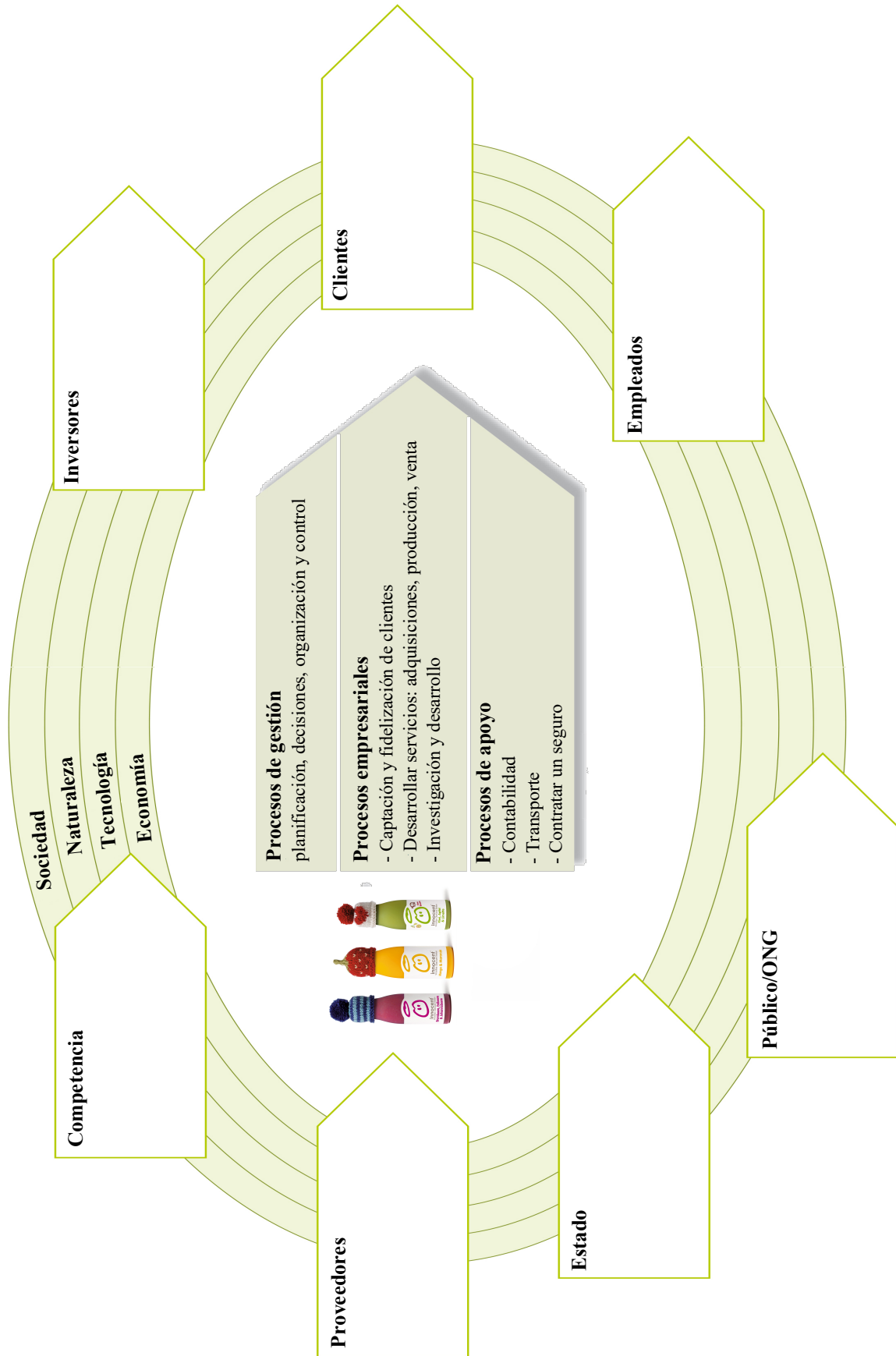
Un ejemplo: una parte de la población cree que unas condiciones dignas de trabajo deberían existir internacionalmente. El Estado austriaco no impone unas condiciones mínimas a otros países; esto solo se regula dentro de las fronteras austríacas.

- Los **recursos** se necesitan para la estructura de la cadena de valor y podrían incluir materias primas, energía, un local, capacidad financiera, información o fuerza de trabajo.

Por ejemplo, *innocent* necesita más cosas además de fruta para producir smoothies.

Tarea 6: Problema de interacción

- Menciona dos preocupaciones relacionadas con una de las partes interesadas utilizando *innocent* como ejemplo. (Utiliza el gráfico de la siguiente página y anótalos).
- Imagina que eres un asesor de *innocent*. Señala los conflictos de intereses/objetivos que puedan surgir y cómo se podrían resolver.



Tarea 7: Análisis del modelo de negocio

- c) Mira el vídeo y lee los artículos sobre la marca de ropa *Goddess of happiness/Luck* y analiza el modelo de negocio paso a paso. Escribe tu análisis en el gráfico.



Enlaces: www.youtube.com/watch?v=mPPO132TFQE,

www.dropbox.com/sh/m5i0lgsiktjb38m/AAAy8VyVpdZCkljaY4arzRmma/english?dl=0



- b) Compara los análisis y añade más puntos.

Propuesta de valor

¿Qué valor tiene ...
...para los fundadores?
...para los clientes?

...preguntas clave
para una mejor orien-
tación

Modelo de rentabilidad

¿Cómo van a obtenerse beneficios con el plan de implementa-
ción escogido?



Estructura de la cadena de valor

¿Cómo añade el valor la empresa?

¿Cómo y quién presta el servicio?

¿Cómo llega el servicio a los clientes?

(por ejemplo: ventas)

Sensibilidad ecológica y social

¿Qué responsabilidad ecológica y social asume la empresa?

Tarea 8: Desarrolla un modelo de negocio

A continuación encontramos dos posibles ideas para un modelo de negocio. Escoge una y desarrolla un modelo de negocio a partir de ella.

- a) Lees en el periódico que el pan cada vez se produce más en masa (cadena de producción). Pero el pan solo necesita que lo pongan en el horno. Te encanta el pan fresco hecho con ingredientes de alta calidad y el arte tradicional de hornear el pan. Te gustaría poner en marcha esta idea de negocio. ¿Qué modelo utilizarías?
- b) Si estás desarrollando tu propia idea de negocio, utilízala y trabaja en tu primer modelo de negocio.

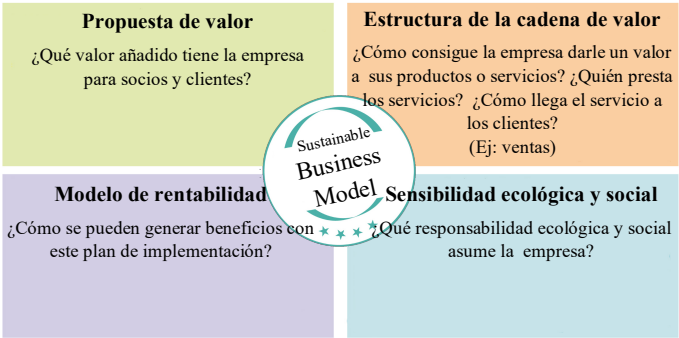
Propuesta de valor

Modelo de rentabilidad

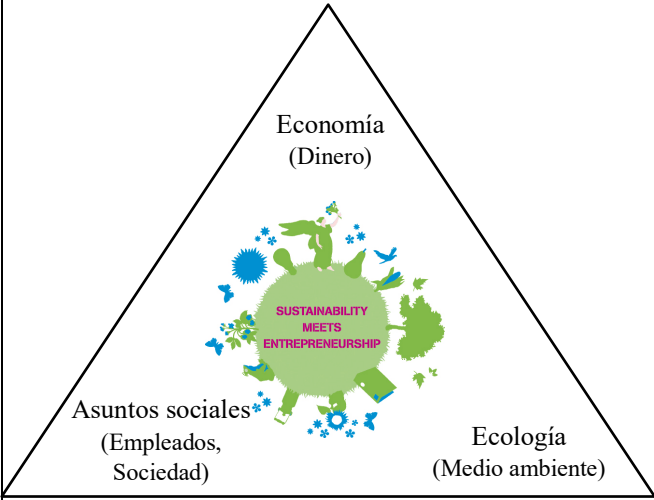


Estructura de la cadena de valor

Sensibilidad ecológica y social

Modelo de negocio sostenible	<p>La descripción de un negocio en un modelo con 4 componentes: beneficios (propuesta de valor), estructura de la cadena de valor (cómo se presta el servicio), modelo de rentabilidad y sensibilidad ecológica y social.</p> 
Dimensión estratégica de un modelo de negocio	<p>Pensar en alternativas requiere un método estratégico. En términos económicos, una estrategia es un patrón de conducta preestablecido por el que una empresa puede alcanzar un objetivo. Cada empresa tiene su propio modelo de negocio que describe su actividad. <i>Una decisión consciente</i> para un modelo de negocio supone que se está escogiendo una estrategia.</p>
Componentes	<p>Un sistema económico moderno y altamente especializado proporciona muchos componentes a utilizar durante el desarrollo de la estructura de la cadena de valor. Es esencial decidir qué actividad clave debe realizarse en el seno de la empresa (teniendo en cuenta las competencias básicas) y qué actividad debería subcontratarse para mantener unos costes bajos y una calidad alta.</p>
Escalabilidad	<p>Describe la posibilidad de contribuir al crecimiento de la empresa.</p>
Modelo de rentabilidad	<p>Se refiere a la dimensión estratégica que evalúa las fuentes de ingresos. No incluye el cálculo detallado que se realiza junto al plan financiero.</p>
Modelo de rentabilidad directo	<p>Los ingresos se obtienen mediante la venta de productos y la prestación de servicios a clientes (ej: pagas al peluquero para que te corte el pelo).</p>

Modelo de rentabilidad indirecto	En los últimos años han aparecido más empresas que generan beneficios de forma indirecta, fundamentalmente a través de la publicidad. Ciertos productos o servicios con modelos de rentabilidad innovadores son “gratuitos” (ej: un periódico gratuito, que solamente es posible gracias a los ingresos por publicidad).
----------------------------------	--

Modelo de rentabilidad “gratuito”	<ul style="list-style-type: none"> □ Gratuito 1 Subvenciones-directas-cruzadas: se paga un producto, el otro es gratuito. □ Gratuito 2 Un grupo de clientes financia a otro grupo de clientes (Ej: un periódico gratuito u ofertas gratuitas online, gracias a los ingresos de publicidad) □ Gratuito 3 Freemium: un producto básico se ofrece de forma gratuita mientras que la versión completa o avanzada está sujeta a pago. (Ej: Skype, GMX, etc.). □ Gratuito 4 Economía del don: se intercambian productos y servicios sin una contraprestación directa (ej: Wikipedia como parte del movimiento del software de código abierto, donación de órganos).
Gestión sostenible	<div style="text-align: center;">  </div> <p>Una gestión sostenible implica operar un negocio ecológica y socialmente responsable y que pueda ser exitoso al mismo tiempo.</p>

Cradle-to-Cradle (C2C)	El objetivo es utilizar el máximo de recursos compostables o que permanecen en un circuito industrial cerrado.
Conflictos de las partes interesadas (St. Galler Management Model)	<p>Preocupaciones e intereses: Las preocupaciones son objetivos generalmente aplicables al medio ambiente (protección medioambiental, condiciones dignas de trabajo), mientras que los intereses aluden a un beneficio directo/interés propio.</p> <p>Estándares y valores: Los estándares son las reglas básicas de etiqueta. Los valores representan ideas de cómo debería ser una buena vida. Los estándares y valores juegan un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones de una empresa.</p> <p>Los recursos se necesitan para la estructura de la cadena de valor y podrían incluir materias primas, energía, un local, capacidad financiera, información o fuerza de trabajo.</p>

Trabaja en las tareas. Puedes evaluar si ya dominas el contenido de los apartados anteriores.

Revisión 1: Desarrolla un modelo de negocio sostenible

A continuación encontrarás tres ideas. Escoge una de ellas y desarrolla un modelo de negocio.

- a) Lees en un periódico que el austriaco medio utiliza solamente tres cepillos de dientes al año. Te gustaría que eso cambiara y contribuir a que haya una mejor higiene dental.
- b) Tu tía habla con entusiasmo del viaje que hizo con *Interrail* cuando era joven (con un billete de tren barato la gente joven de menos de 26 años podía viajar por Europa durante un mes). Te gustaría desarrollar una manera barata de disfrutar de unas vacaciones y ofrecer la oportunidad cultural de poder conocer a gente local.
- c) Te encanta preparar la cena. ¿A qué podría llevarte esto?

Para desarrollar un modelo de negocio resulta ventajoso no escoger una forma de implementación convencional. Puedes servirte de un eje visual para ver las distintas opciones de implementación.

Propuesta de valor

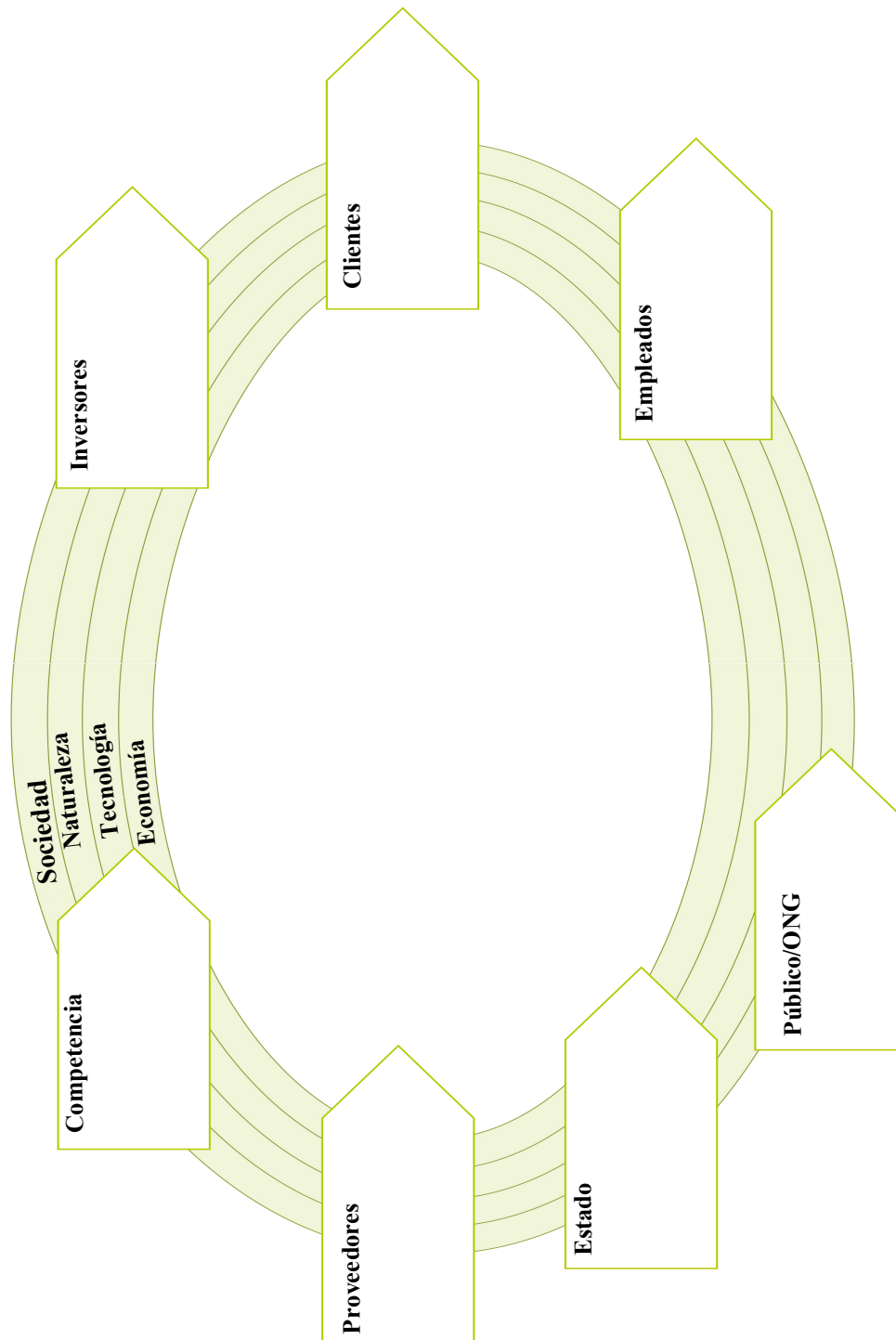
Estructura de la cadena de valor

Modelo de rentabilidad

Sensibilidad ecológica y social

Revisión 2: Analiza los problemas de interacción

- Menciona dos preocupaciones relacionadas con los intereses de las partes interesadas para cada una de tus ideas de negocio.
- Imagina que eres un asesor de la idea de negocio que has escogido. Señala qué intereses y/o objetivos pueden resultar conflictivos y cómo los resolverías.





Hoja de ejercicios 1: Modelo de negocio sostenible/El lienzo del diseño emprendedor

Nivel	Contenido y organización	Estilo y lenguaje
0	Mi modelo de negocio no alcanza los niveles descritos a continuación.	Mi modelo de negocio no alcanza los niveles descritos a continuación.
1 - 2	<p>Mi modelo de negocio apenas contiene alguno de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una descripción muy clara de la idea de negocio con la identificación de un problema/necesidad y una solución realista • una propuesta de valor sólida que incluya tanto el punto de vista de los consumidores como el de los fundadores. • una estructura de la cadena de valor bien descrita • un modelo de rentabilidad muy realista y bien documentado • mucha sensibilidad social y ecológica 	<p>He utilizado palabras sencillas, muchas de ellas repetidas.</p> <p>He cometido muchos errores de gramática, ortográficos o de puntuación, lo cual hace que mi escritura sea difícil de leer.</p>
3 - 5	<p>Mi modelo de negocio contiene algunos de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una descripción muy clara de la idea de negocio con la identificación de un problema/necesidad y una solución realista • una propuesta de valor sólida que incluya tanto el punto de vista de los consumidores como el de los fundadores. • una estructura de la cadena de valor bien descrita • un modelo de rentabilidad muy realista y bien documentado • mucha sensibilidad social y ecológica 	<p>He utilizado poca variedad léxica y he repetido muchas palabras.</p> <p>He cometido muchos errores de gramática, ortográficos o de puntuación, pero aún así mi escritura es comprensible.</p>
6 - 8	<p>Mi modelo de negocio contiene la mayoría de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una descripción muy clara de la idea de negocio con la identificación de un problema/necesidad y una solución realista • una propuesta de valor sólida que incluya tanto el punto de vista de los consumidores como el de los fundadores. • una estructura de la cadena de valor bien descrita • un modelo de rentabilidad muy realista y bien documentado • mucha sensibilidad social y ecológica 	<p>He utilizado un léxico bastante variado aunque puedo haber repetido algunas palabras.</p> <p>He cometido pocos errores gramaticales, ortográficos o de puntuación.</p>
9 - 10	<p>Mi modelo de negocio contiene todos los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una descripción muy clara de la idea de negocio con la identificación de un problema/necesidad y una solución realista • una propuesta de valor sólida que incluya tanto el punto de vista de los consumidores como el de los fundadores. • una estructura de la cadena de valor bien descrita • un modelo de rentabilidad muy realista y bien documentado • mucha sensibilidad social y ecológica 	<p>He utilizado un léxico muy variado y no he repetido palabras.</p> <p>No he cometido gramaticales, ortográficos o de puntuación, lo cual hace mi escritura sea fácil de leer.</p>



Hoja de ejercicios 2: Autoevaluación de final de unidad

¡Marca con un círculo los emoticonos que te correspondan!

Soy capaz de asumir la responsabilidad de realizar una tarea.	😊	😊😊	😊😊😊
Soy capaz de hacer frente a posibles competidores en la implementación de tareas.	😊	😊😊	😊😊😊
Soy capaz de desarrollar ideas.	😊	😊😊	😊😊😊
Soy capaz de identificar y aprovechar las oportunidades.	😊	😊😊	😊😊😊
Soy capaz de presentar un borrador.	😊	😊😊	😊😊😊
Me gustaría contribuir con mis ideas a un futuro ecológico y a que se instale una conducta sensible en el mundo de los negocios y en la sociedad.	😊	😊😊	😊😊😊
Soy capaz de analizar si mi idea va a generar beneficios o no.	😊	😊😊	😊😊😊