

Jornada 2: Diseño de propuestas del futuro

Hub de emprendimiento Caravaca de la Cruz



Tabla de contenidos

01 Lienzo del modelo de negocio

Bloque 1 - Los 9 módulos del Business Model Canva

02 Diseño de modelo de negocio

- 2.1 Clientes
 - 2.2 Propuesta de valor
 - 2.3 Canales
 - 2.4 Relaciones con los clientes
 - 2.5 Ingresos
 - 2.6 Recursos clave
 - 2.7 Actividades clave
 - 2.8 Asociaciones
 - 2.9 Costes
-

FORMADORA



Paula M. Miller Merino España

Coordinadora de proyectos en la oficina de Santiago de Compostela, especializada en consultoría turística y gestión de iniciativas en distintos destinos. Con experiencia en la creación de experiencias turísticas, ha trabajado en proyectos a nivel nacional e internacional.

Entre sus principales trabajos destacan el diseño de experiencias enoturísticas sostenibles con ACEVIN, la digitalización de la oficina de turismo de Covaleda y el desarrollo de propuestas turísticas en Cartagena vinculadas al turismo naranja. Ha liderado proyectos gastronómicos en Ávila Auténtica, la integración de productos KMO en Cazorla y la promoción de la marca “Cocina de Paisaje” en Asturias.

En sostenibilidad, ha participado en el proyecto Oleoturismo España en Granada y Sevilla, y en la creación de experiencias en Ponferrada. También ha trabajado en la Ribeira Sacra y el Xeoparque Montañas do Courel, impulsando turismo de naturaleza y cultura.

[Conoce más](#)

¡No olvides registrar tu asistencia!



01

Modelo de negocio:

Los 9 módulos del Business Model Canva

Modelo de negocio

¿Cómo tu empresa obtiene ganancias?

El modelo de negocio es el "plano" que describe cómo opera una empresa, ayudando a **visualizar su funcionamiento interno o sirviendo como guía en la creación de nuevas empresas.**

Para comprender un modelo de negocio, es esencial responder dos preguntas clave:

1. ¿Quién es el cliente?
2. ¿Qué servicios necesita realmente ese cliente?

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”

Alexander Osterwalder

A continuación, se presenta un enfoque práctico para describir el modelo de negocio de una empresa a través de nueve módulos básicos, organizando la información en cuatro áreas clave:



Oferta



Clientes



Infraestructura



**Viabilidad
económica**

Lienzo del modelo de negocio



Clientes



Propuesta de
valor



Canales



Relaciones con los
clientes



Ingresos



Recursos
clave



Actividades
clave



Asociaciones
clave



Costes

“El lienzo del modelo de negocio representa de forma simplificada la interrelación de nueve componentes clave, teniendo en cuenta la complejidad de las organizaciones, a través de un método visual y condensado.

02

Diseño de modelo de negocio:

“*Los empresarios no pueden limitarse a comprender mejor a los diseñadores, sino que deben de trabajar como diseñadores*”

Roger Martin

Diseñar

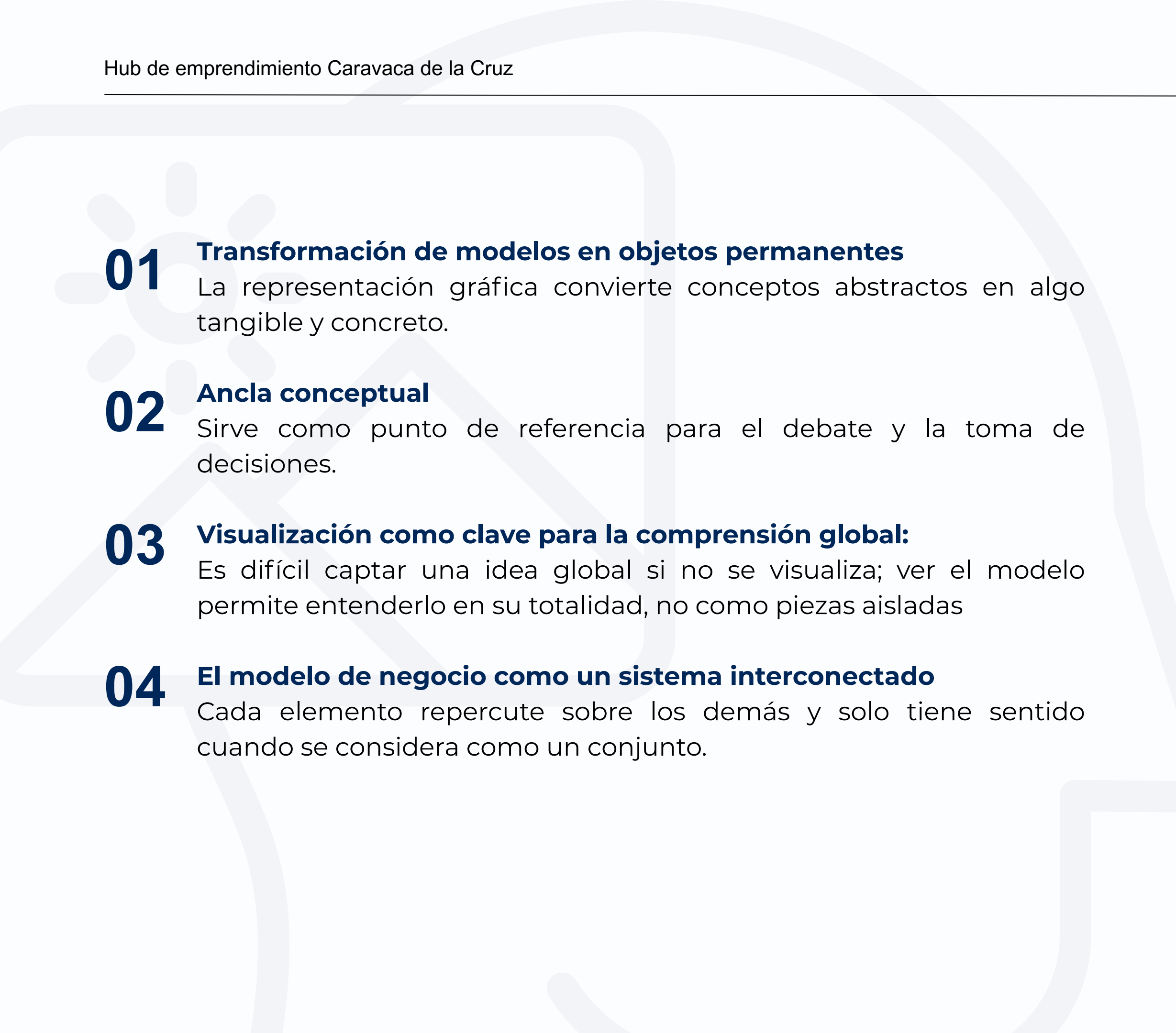


Búsqueda del **método ideal**
para crear lo nuevo



Imaginar lo “**que no
existe**”

¡Ahora es tu turno de trabajar el diseño de tu modelo de negocio aplicando la técnica de pensamiento visual!

- 
- 01 Transformación de modelos en objetos permanentes**
La representación gráfica convierte conceptos abstractos en algo tangible y concreto.
 - 02 Ancla conceptual**
Sirve como punto de referencia para el debate y la toma de decisiones.
 - 03 Visualización como clave para la comprensión global:**
Es difícil captar una idea global si no se visualiza; ver el modelo permite entenderlo en su totalidad, no como piezas aisladas
 - 04 El modelo de negocio como un sistema interconectado**
Cada elemento repercute sobre los demás y solo tiene sentido cuando se considera como un conjunto.

Valor del pensamiento visual

¿Cómo vamos a trabajar el lienzo del modelo de negocio a través del **pensamiento visual**?



Clientes



Propuesta de
valor



Canales



Relaciones con los
clientes



Ingresos



Recursos
clave



Actividades
clave



Asociaciones
clave



Costes

Post-its

- Permiten cambiar, mover y ajustar ideas entre módulos.
- Una idea por nota: mantenerlo simple.
- Pocas palabras, solo lo esencial.

Dibujos

- Las imágenes se recuerdan mejor que las palabras.
- Transmiten el mensaje de forma rápida e intuitiva.
- No importa la calidad del dibujo, importa que el mensaje sea claro.

 Socios clave ¿Quiénes son nuestros socios o proveedores clave? ¿Cómo nos ayudan?	 Actividades clave ¿Qué actividades clave realizamos para mantener nuestra propuesta de valor, para relacionarnos con nuestros clientes, para mantener nuestros canales de distribución, etc.?	 Propuestas de valor ¿Qué valor aportamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas resolvemos y por qué nos destacamos de la competencia?	 Relaciones con el cliente ¿Cómo nos relacionamos con nuestros distintos segmentos de clientes? ¿Cómo mantenemos esas relaciones?	 Segmentos de clientes ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
	 Recursos clave ¿Qué recursos necesitamos para mantener nuestra propuesta de valor, para relacionarnos con nuestros clientes, para mantener nuestros canales de distribución, etc.?		 Canales ¿A través de qué canales contactamos con nuestros clientes? ¿Qué otros canales necesitamos para mantener nuestra propuesta de valor?	
 Estructura de costes ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?			 Fuentes de ingresos ¿A través de qué actividades obtenemos nuestros ingresos?	

1.1 Segmentos del mercado

Los clientes constituyen el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir si no posee clientes rentables, una forma de aumentar la satisfacción de los mismos es segmentándolos. Los grupos de clientes pertenecerán a segmentos diferentes si:



Tipos de segmentos de mercado

Mercado de masas

Centrados en el público general , gran número de clientes con problemas y necesidades similares

Plataformas multilaterales

Dos o más segmentos de mercados independientes

Nicho de mercado

Segmentos muy especializados y específicos

Mercado diversificado

Dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades diferentes

Mercado segmentado

Segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes

Dinámica: ¿Qué segmento de cliente soy?

Instrucciones

1. Elige un número asociado a un segmento de cliente.
2. Colócate el segmento visible para el resto, sin mirarlo.
3. Adivina qué segmento eres haciendo preguntas al grupo.
4. Las respuestas solo pueden ser sí o no.

Reglas

- No preguntes directamente qué segmento eres.
- Pregunta por necesidades, intereses y forma de viajar o consumir.

Actividad **¿Qué segmento soy?**

1



2



3



4



5



6



7



8



9



10



Ahora te toca a ti ¿Quiénes son tus clientes ?

01 Piensa en tus clientes reales o potenciales.

02 Escríbelos usando:

- post-its (una idea por nota)
- dibujos sencillos que los representen

03 Colócalos en el bloque Segmentos de clientes del lienzo.

04 Si dudas, prueba, mueve y ajusta.

Recuerda: no buscamos perfección, buscamos claridad.

1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que impulsa a los clientes a elegir una empresa sobre otra. Su objetivo principal es satisfacer las necesidades o resolver los problemas de los clientes, ofreciendo un conjunto de productos o servicios diseñados específicamente para un segmento de mercado determinado. Puede contribuir a crear valor para el cliente:



1.2 Propuesta de valor



1. **Presentación breve**

- Cada empresa explica en 30–45 segundos:
 - qué ofrece
 - a qué cliente se dirige

2. **Feedback del grupo**

- El resto responde a una sola pregunta: ¿Por qué elegiría esta empresa como cliente?

La moderadora

- Traduce características en beneficios
- Evita respuestas genéricas
- Resume la propuesta de valor que aparece



Clave: la propuesta de valor nace de cómo te perciben los demás, no solo de lo que tú dices.

Actividad

¿Por qué te elegirían?

Ahora te toca a ti

¿Cuál es tu propuesta de valor?

01 Ten en cuenta el feedback recibido durante la dinámica anterior.

02 • Ajusta tu propuesta considerando:

- qué necesidad del cliente atiendes
- qué beneficio principal ofreces
- por qué te elegirían frente a otras opciones

03 • Redáctala de forma clara, concreta y comprensible.

Recuerda: la propuesta de valor no describe lo que haces, sino el valor que aportas al cliente.

1.3 Canales

¿Cómo se comunica tu empresa con los diferentes segmentos de mercado

Los canales son puntos de contacto con tu cliente para la comunicación, distribución y venta y cumplen estas funciones:

¿Para qué sirven tus canales?



Dar a conocer

Los servicios y productos de tu empresa



Ayudar

A tus clientes a evaluar la propuesta de valor



Ofrecer

Servicio de seguimiento y atención posventa



Permitir

La compra de productos y servicios específicos

Ahora te toca a ti **¿Cuáles son tus canales de comunicación?**

01 • Piensa en tu cliente principal.

02 • Decide:

- dónde te descubre
- dónde se informa
- dónde compra

03 • Elige 2–3 canales prioritarios.

Recuerda: los canales los define el cliente, no la empresa.

1.4 Relaciones con los clientes

La empresa debe de definir que categoría de relación pueden coexistir en los segmentos identificados.

Las relaciones con los clientes pueden ser personales o automatizadas y pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

Captación



Fidelización



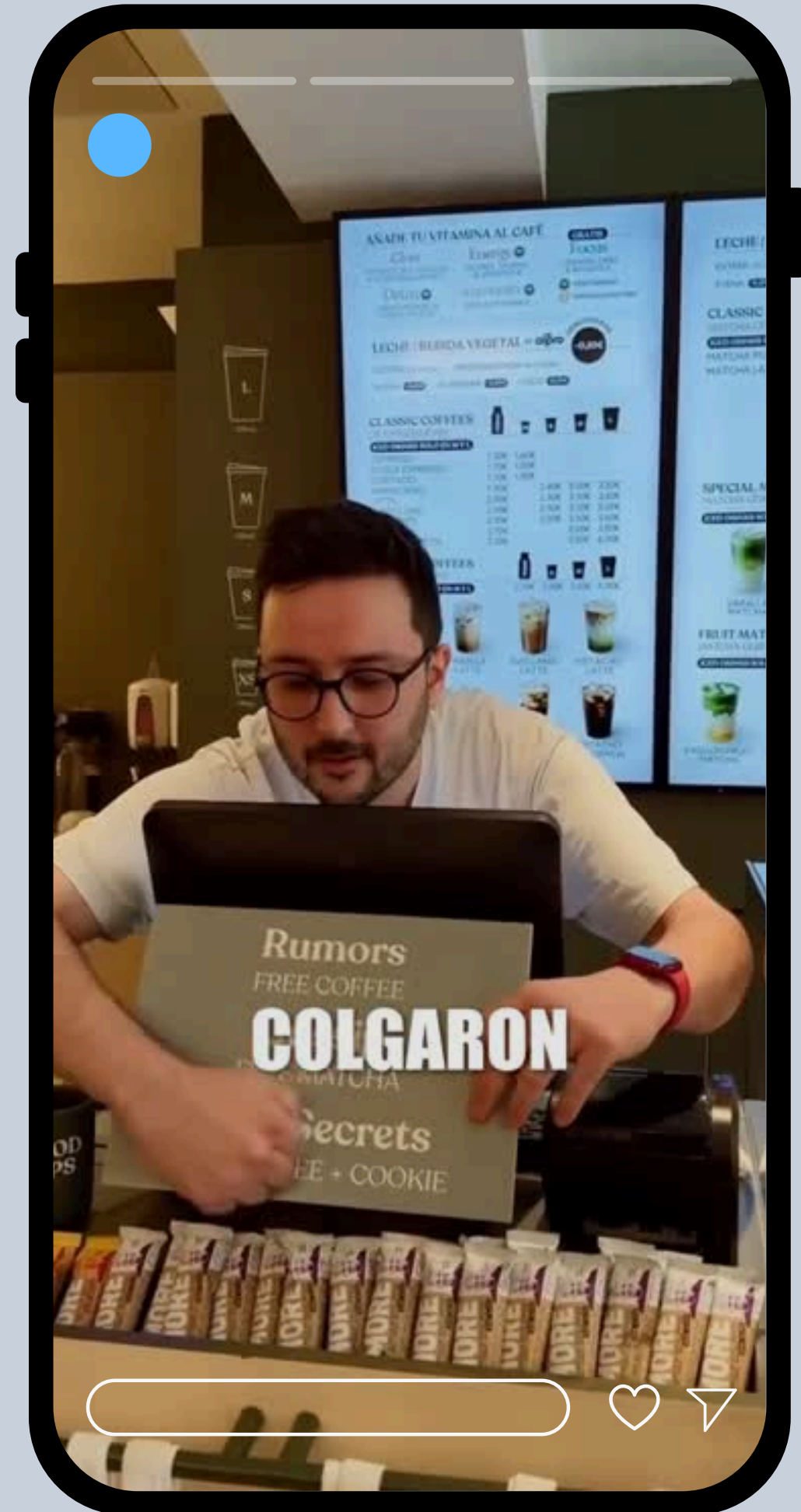
Venta sugestiva



¿Qué tipo de relación esperan tus clientes? ¿Qué tipo de relaciones has establecido?
¿Cuál es su coste?

Ejemplo:

Relación con los clientes



Ahora te toca a ti **¿Cómo vas a relacionarte con tus clientes?**

01 • Piensa en tu cliente principal.

02 • Decide:

- ¿será un servicio personalizado o automatizado?
- ¿Cómo esperas que interactúen con tu empresa?
-

Recuerda: la relación debe alinearse con lo que el cliente espera y valora.

1.5

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos constituye el flujo de caja que genera una empresa

BENEFICIOS= INGRESOS - GASTOS

¿Por qué valor están dispuestos a pagar tus clientes?

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos

La empresa puede crear una o varias fuentes de ingresos, teniendo cada una un mecanismo diferente de fijación de precios : **lista de precios fijos, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad**

Mecanismos de fijación de precios

Fijo Precios predefinidos basados en **variables estáticas**

- **Lista de precios:** Precios fijos para productos y servicios
- **Según segmento:** Precio depende de la tipología de segmento
- **Según volumen:** Precio depende la cantidad adquirida
- **Según características del producto:** Precio cambia con la calidad y cantidad de la propuesta de valor

Dinámico Precios cambian en función del mercado

- **Negociación:** Precio negociado entre 2 o más socios
- **Subastas:** Precio determinado en licitación
- **Mercado en tiempo real:** Dinámico en función de oferta-demanda
- **Gestión de rentabilidad:** Precio depende del inventario y momento de compra

Ahora te toca a ti **¿Cuáles son tus fuentes de ingresos ?**

01 • Piensa en tu negocio:

- ¿De qué manera obtienes ingresos actualmente?
- ¿Son ingresos recurrentes o puntuales?
- ¿Hay algún producto o servicio que puedas ofrecer para diversificar tus fuentes de ingresos?

Recuerda: las fuentes de ingresos deben de estar alineadas con tu propuesta de valor y las necesidades del cliente

1.6 Recursos claves

Los recursos claves permiten crear valor, estos pueden ser:

01

Físicos

Pueden ser instalaciones de fabricación, sistemas, puntos de ventas, etc

02

Intelectuales

Difíciles de desarrollar, pero ofrecen un valor alto. Marcas, información, patentes, etc.

03

Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos en mayor o menor medida

04

Económicos

La mayoría de la empresas requieren garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito etc

Ahora te toca a ti **¿Cuáles son tus recursos clave ?**

- 01** • Piensa en tu negocio:
 - ¿Qué recursos son imprescindibles para tu actividad y para que tu propuesta de valor funcione?
- 02** • De esos recursos escoge 2:
 - ¿Son humanos, financieros, tecnológicos, físicos?
 - ¿Tienes el acceso a esos recursos o necesitas conseguirlos?

Recuerda: las fuentes de ingresos deben de estar alineadas con tu propuesta de valor y las necesidades del cliente

1.7 Actividades clave

Acciones más importante de una empresa para que su modelo de negocio sea efectivo. Existen tres tipos de actividades clave



1.8

Asociaciones clave

Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio

Las asociaciones pueden ir más allá de una relación de producción-compra.

Las empresas crean alianzas para reducir riesgos, economía de escala, compra de recursos y actividades u optimizar sus modelos de negocio. Existen 4 tipos de asociaciones principales:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
2. Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
3. Joint Ventures: para la creación de nuevos negocios
4. Relación cliente proveedor para garantizar la calidad de los productos.

Speed dating empresarial

¿Podrías **colaborar**?

Objetivo: Generar sinergias entre las empresas turísticas de Caravaca de la Cruz

Distribución del grupo: La mitad del grupo se quedará sentada mientras la otra mitad **se moverá en sentido de las agujas del reloj**

Presentación breve: Cada empresa tendrá 2 minutos para presentarse:

- Qué hace la empresa? /¿Cuáles son sus servicios principales?

Debate sobre colaboración: Durante los 2 minutos, debatan brevemente si existe alguna posibilidad de colaboración entre vuestras empresas

- Anotar resultados: Apunten en la ficha que se les ha proporcionado las ideas de colaboración o posibles sinergias que hayan identificado.

Cambio de pareja: Cuando suene la música o la voz del moderador, deberán cambiar de pareja y comenzar de nuevo con la siguiente presentación.

Consejos adicionales

Mantén tus presentaciones claras y directas.
Escucha activamente y busca oportunidades reales de colaboración.

1.9

Estructura de costes

Las empresas precisan de liquidez para proporcionar valor. Una vez definidos los recursos, las actividades y las asociaciones clave, se puede proceder a calcular costes .

En términos económicos una empresa es escalable si el aumento del número de clientes , no provoca un aumento de los costes sino que los disminuye proporcionalmente.

Los costes pueden ser estructurados de la siguiente manera:

- Fijos: No varían en función del volumen de bienes o servicios producidos
- Variables: Varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos

Ahora te toca a ti **¿Cuáles tu estructura de costes ?**

01 • Piensa en tu negocio:

- ¿Cuáles son los costes fijos que debes pagar sin importar cuánto vendas?
- ¿Cuáles son los costes variables que dependen de la producción o las ventas?

02 • Comparte con el grupo:

- ¿Hay costes ocultos o innecesarios?
- ¿Qué costes pueden optimizarse?

Recuerda: entender tus costes es clave para controlar tu rentabilidad y tomar decisiones estratégicas.

¡Tu opinión es importante!

Valoración **curso-profesor**



Diagnóstico de empresas

