



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
**LA MOLINA**



# TALLER DE INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

INCUBAGRARIA  
2020-I

Abril 2020

# AGENDA

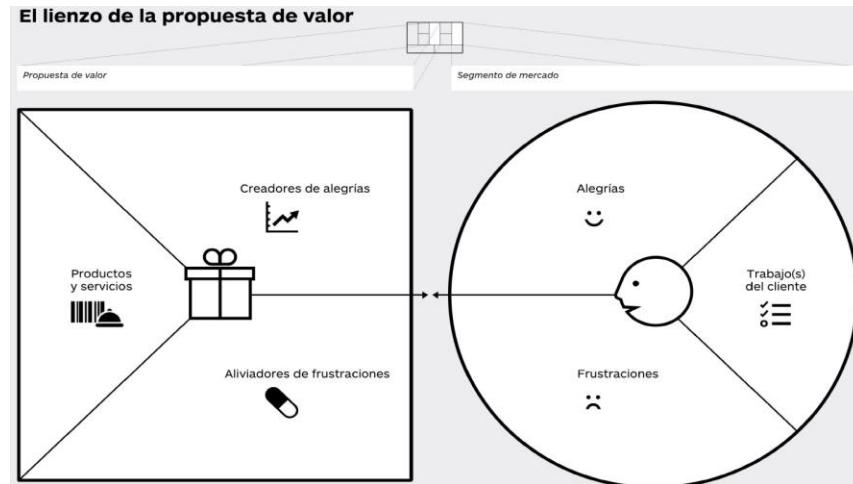
PROPUESTA DE VALOR

MODELO DE NEGOCIO

## OBJETIVO

Conocer que necesitan  
nuestros clientes y como  
se lo entregaremos

Así lo haremos



# LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR

¿Qué es propuesta de valor? Es el conjunto de razones con las cuales convences al cliente de que se fije en lo que ofreces y haga lo que le pides.

Lienzo, se trata de una representación simplificada de una situación actual o hipotética. Por lo general se puede representar en una única hoja de papel.

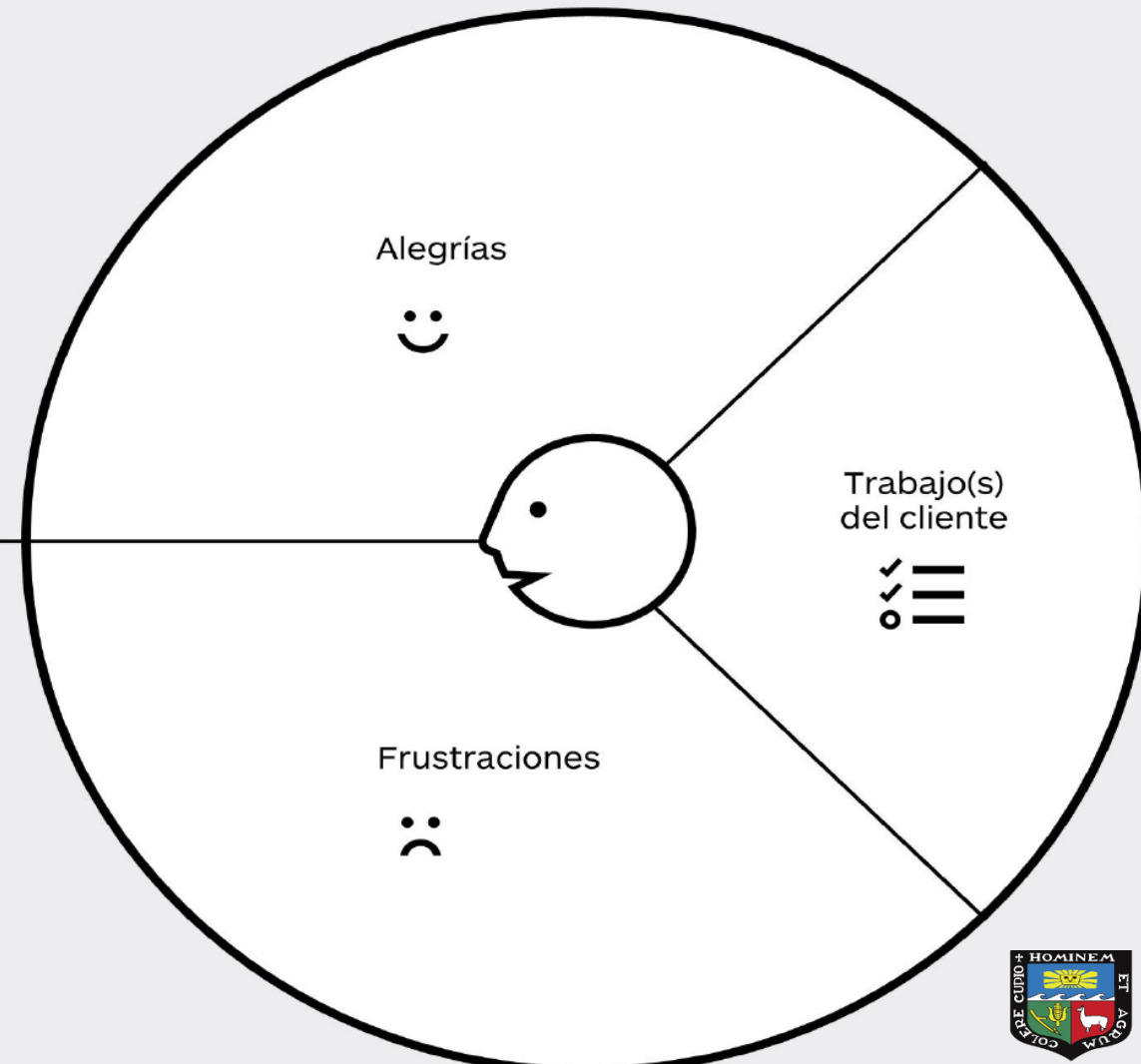
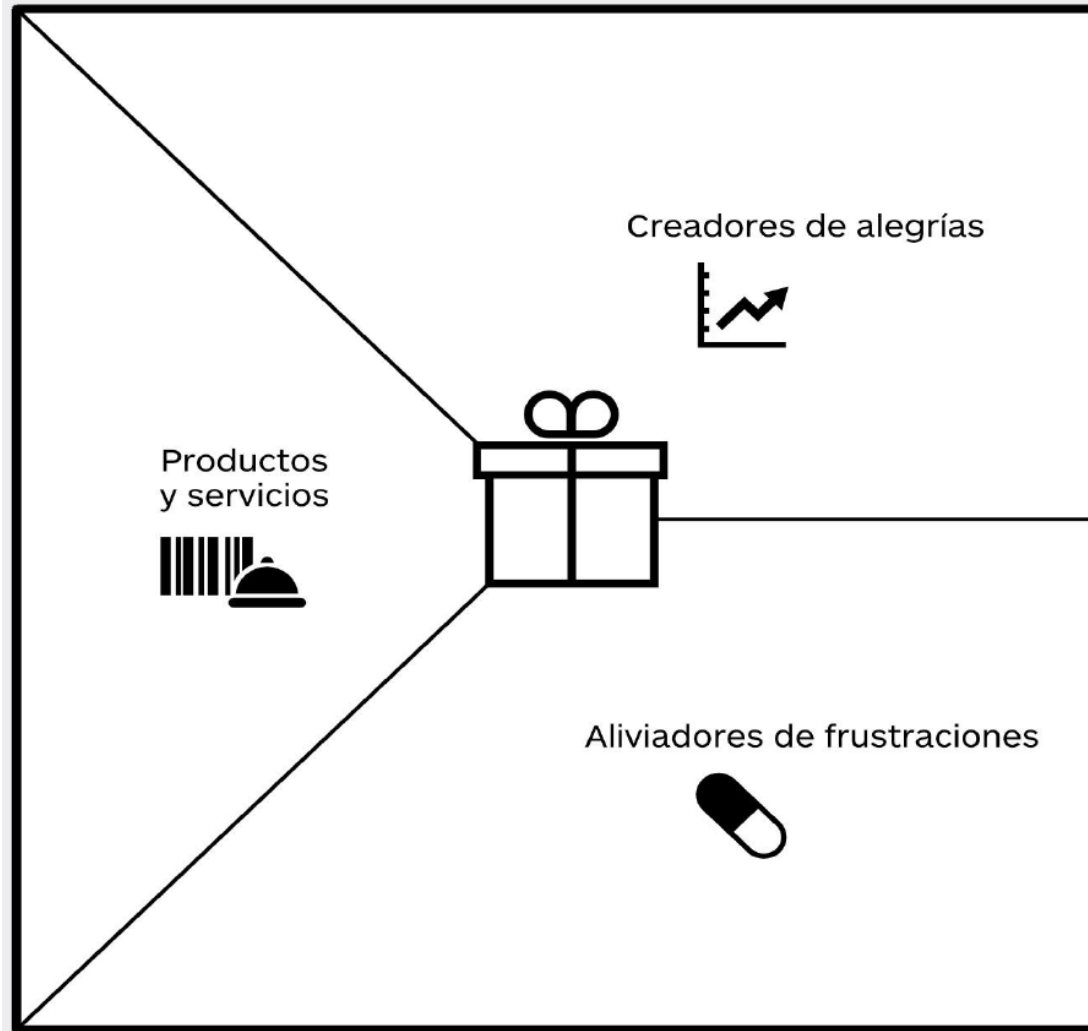
# El lienzo de la propuesta de valor



Incubagraria

Propuesta de valor

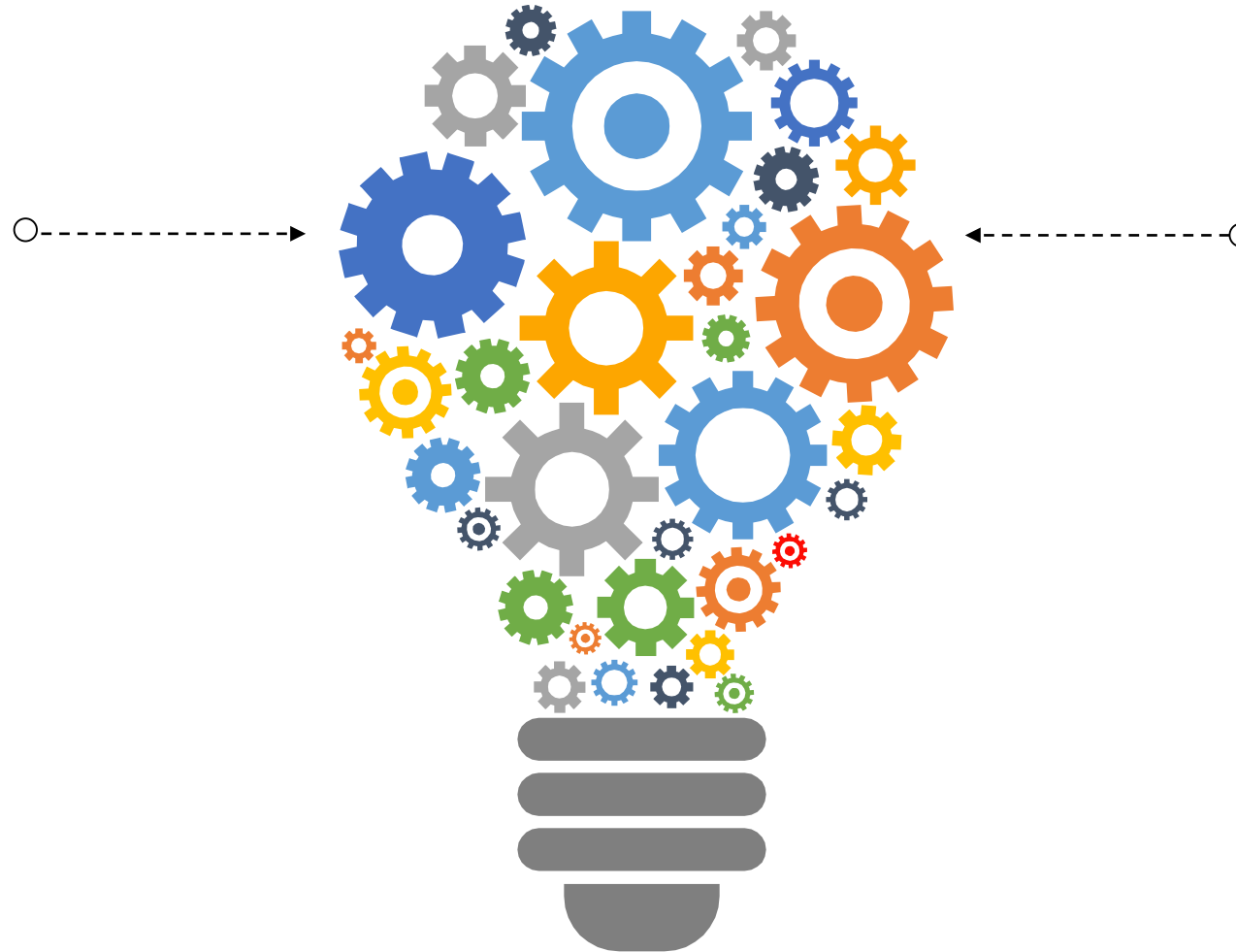
Segmento de mercado



# Propuesta de Valor

## Perfil Cliente

- **Tareas:** *Aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.*
- **Frustraciones:** *Son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.*
- **Alegrías:** *Son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.*



## Mapa de Valor

**Productos y servicios:** *Es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.*

**Aliviadores de Frustraciones:** *Describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.*

**Creadores de alegrías:** *Es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.*

# Perfil de Cliente

## TAREAS

### Tareas funcionales:

*Tareas en las que tus clientes intentan realizar algo específico o, dicho de forma más general, solucionar un problema. Por ejemplo, tus clientes quizá quieran cortar el césped del jardín, intentar comer sano o, en el ámbito profesional, redactar un informe financiero, etc.*

### Tareas sociales:

*Son aquellas en las que tus clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Son tareas relacionadas con cómo quieren que los perciban los demás. Por ejemplo, como consumidores, tus clientes pueden interesarse mucho por su aspecto físico y quizá quieran ir a la moda, o deseen ser considerados competentes en su entorno profesional.*



### Tareas personales o emocionales:

*Son las tareas en las que tus clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como mejorar su calidad de vida, estar tranquilos con las inversiones que realizan o tener la sensación de seguridad en su puesto de trabajo.*



# Perfil de Cliente

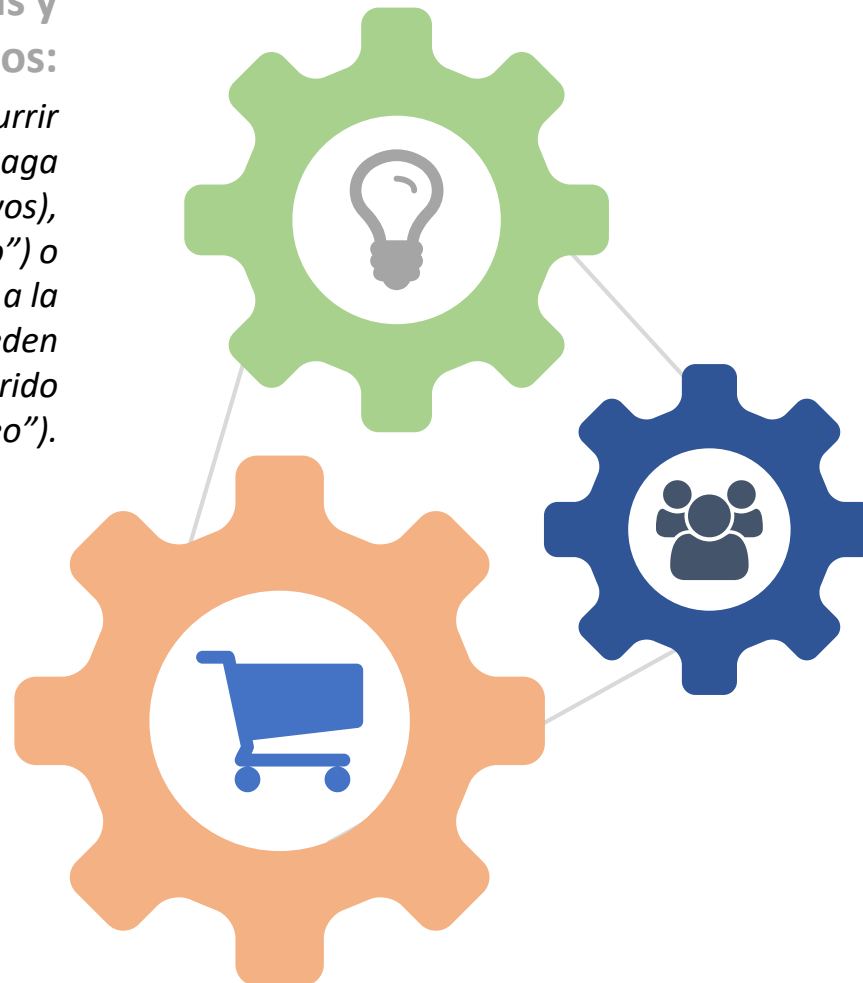
## FRUSTRACIONES

### Características, problemas y resultados no deseados:

Las frustraciones son: **funcionales** (puede ocurrir que un producto o servicio no funcione, lo haga mal o tenga efectos secundarios negativos), **sociales**: (“Quedo mal si hago esto”) o **secundarias**: (“Es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto”). También pueden conllevar sensaciones no deseadas (“Es aburrido correr en el gimnasio” o “Este diseño es feo”).

### Obstáculos:

Los elementos que impiden que los clientes empiecen una tarea o que los hacen ir más lentos (“Me falta tiempo para hacer esto como es debido” o “No me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes”).

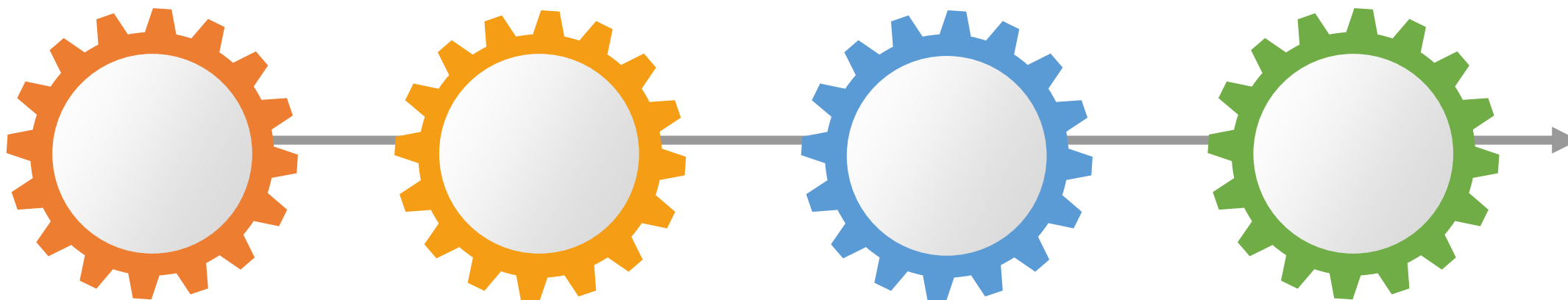


### Riesgos (resultados potenciales no deseados):

Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas (“Puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución” o “Un agujero de seguridad sería desastroso para nosotros”).

# Perfil de Cliente

ALEGRÍAS



## Alegrías necesarias.

*Alegrías sin las cuales poseer un producto o servicio no funcionaría. Por ejemplo, la expectativa más básica que tenemos de un smartphone, por ejemplo, es que podamos realizar llamadas con él.*

## Alegrías esperadas.

*Son alegrías relativamente básicas que esperamos de una solución, incluso cuando podría funcionar sin ellas. Desde que Apple lanzó el iPhone, **esperamos que los teléfonos estén bien diseñados y sean bonitos.***

## Alegrías deseadas.

*Son las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras. Por ejemplo, **deseamos que los smartphone estén perfectamente integrados con otros dispositivos que tengamos.***

## Alegrías inesperadas.

*Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Lo más probable es que ni siquiera las mencionaran si les preguntaras. **Antes de que Apple comercializara las pantallas táctiles y la App Store, nadie había pensado en ellas como parte integrante de un teléfono.***

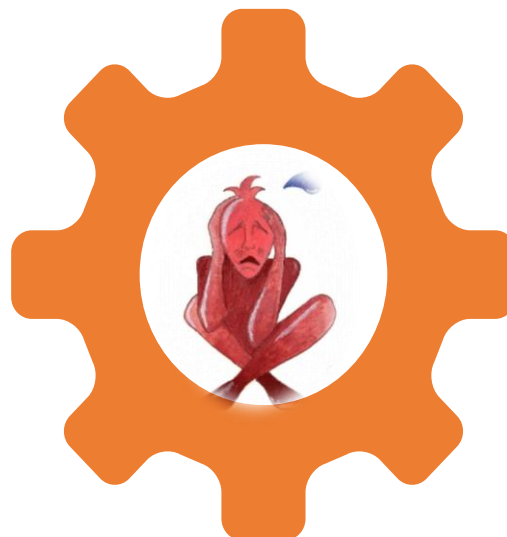
# Mapa de Valor



## Productos y servicios

*Se trata sencillamente de una lista de lo que ofreces. Piensa en ello como todos los artículos que tus clientes podrían ver en un escaparate. Estos serían:*

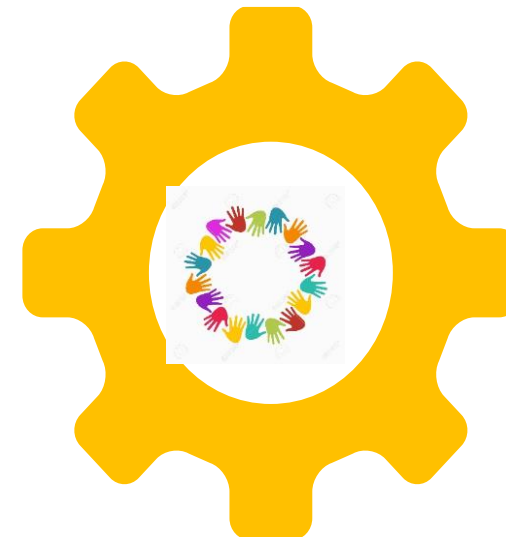
- *Físicos y tangibles.*
- *Intangibles.*
- *Digitales.*
- *Financieros.*



## Aliviadores de frustraciones

*Los aliviadores de frustraciones describen cómo tus productos y servicios alivian las frustraciones específicas de tus clientes. Ten en cuenta cómo pretendes eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver una tarea, o las que les impiden resolverla.*

***Las mejores propuestas de valor se centran en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien.***



## Creadores de alegrías

*Los creadores de alegrías describen cómo tus productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo pretendes producir resultados y beneficios que tu cliente espera, desea o con los que se sorprendería, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costos.*



Universidad Nacional Agraria  
LA MOLINA



## ¿QUE ES UN MODELO DE NEGOCIO?

*“...es una forma o tipo de negocio que utiliza estrategias muy concretas, las cuales son modificadas de acuerdo a los requerimientos de los clientes ...”*

*Campos (2012)*

# METODOLOGÍAS GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

La metodología del Lienzo de Modelo de negocio es conocida mundialmente y fue desarrollada como una herramienta para la generación de nuevos negocios y la reorganización de negocios existentes.

## Business Model Canvas

Asociaciones Clave		Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
		Recursos Clave		Canales de comunicación y distribución	
Estructura de Costes			Ingreso		



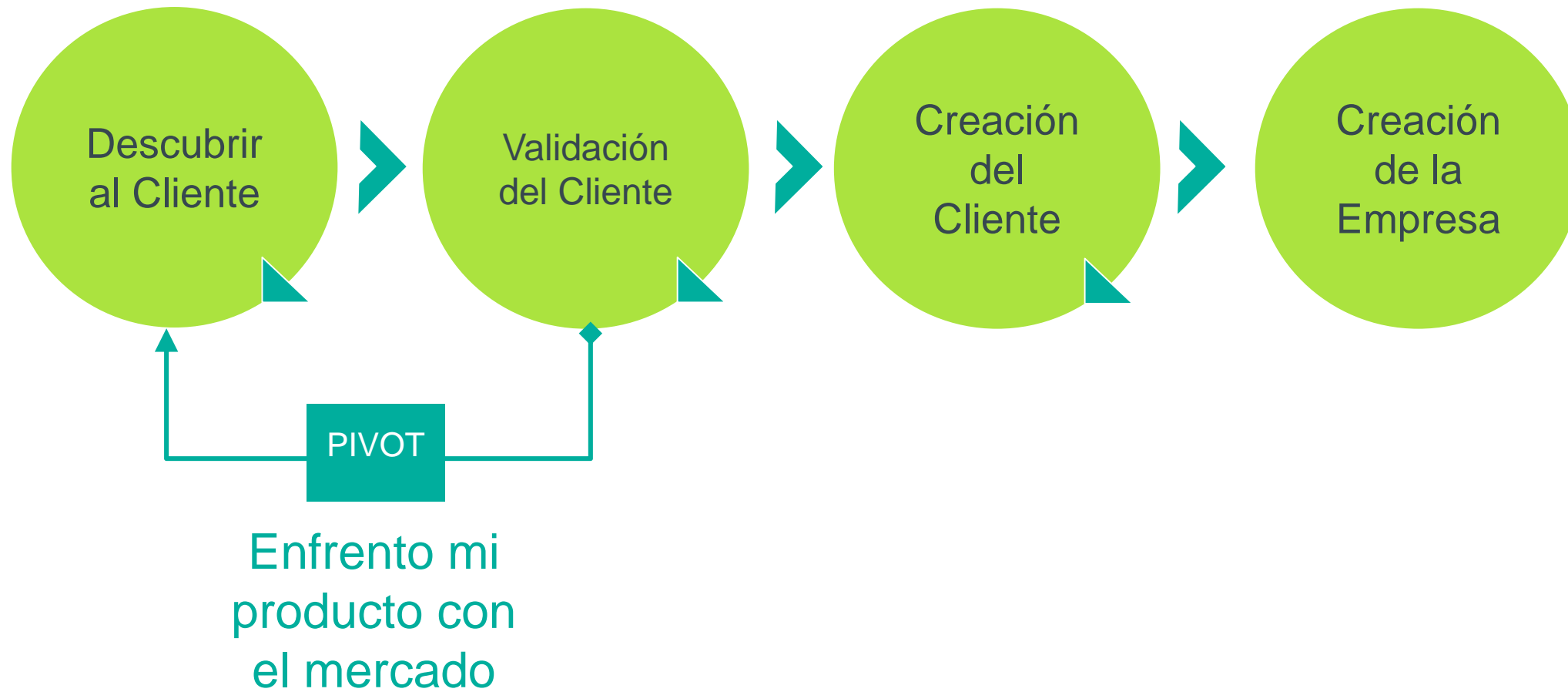
Universidad Nacional Agraria  
LA MOLINA



# Lienzo de Modelo de Negocio



# *Pivoteando un Modelo de Negocio*



# *Tipos de Modelos de Negocios*

## MODELOS DE NEGOCIOS

“NO INTENTES SER MEJOR...  
ESFUERZATE EN SER DIFERENTE”





# Modelos de negocios

## Multi Side

Dos segmentos de usuarios  
absolutamente distintos, pero  
que son complementarios

*crea valor habilitando interacciones entre dos o más  
grupo de clientes*



# Modelos de negocios

## Freemium

Un pequeño porcentaje de usuarios pagan por un servicio adicional (Premium) y subvencionan al resto de la masa de usuarios (Free)

LinkedIn



# Modelos de negocios

## Long Tail

Oferta un amplio abanico de artículos con poca demanda, ganan por gran volumen de ventas pequeñas



amazon



AliExpress™

# Modelos de negocios

## Cebo y Anzuelo

Regalar o vender un producto a un precio muy bajo (cebo) y vender un producto asociado, los repuestos o servicios a precios altos (anzuelo)

**Gillette®**



## Modelos de negocios

# Colaborativo

Servicios que ofrecen  
personas a otras personas a  
través de una plataforma



# Colaborativo



## Modelos de negocios

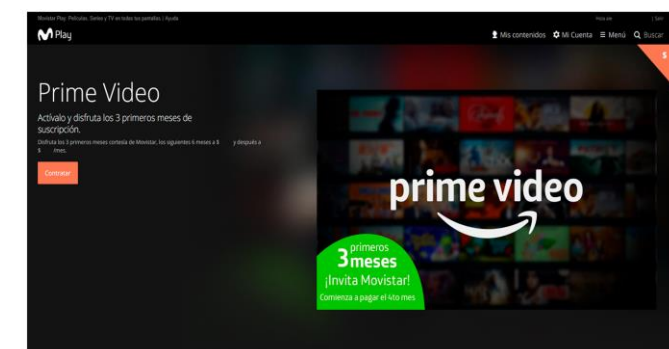
### Economía Col·laborativa

CONSUMPTION	<b>redistribution</b> 	<b>product-service</b> 	<b>on-demand services</b> 	<b>local food systems</b> 
LEARNING	<b>p2p learning</b> 		<b>open courses &amp; moocs</b> 	
PRODUCTION	<b>digital peer production</b> 	<b>distributed fabrication (makers)</b> 	<b>co-design / co-innovation</b> 	
FINANCE	<b>p2p funding</b> 	<b>p2p payments</b> 	<b>p2p insurance</b> 	<b>compl. currencies</b> 
GOVERNANCE	<b>participatory organizations</b> 	<b>participatory government</b> 	<b>blockchain / DAO</b> 	

# Modelos de negocios

## Suscripción

El usuario paga un monto con una cierta frecuencia y a cambio recibe un producto o servicio por su pago





# Comparación

## Modelos de negocios

Apple Music tiene 15 millones de suscriptores, todos de pago



Spotify tiene 100 millones de usuarios de los cuales 30 millones son de pago.



# Modelos de negocios

## Canvas de La disciplina de emprender



PRODUCTO:

REVISIÓN:

FECHA:

<b>Razón de ser</b> <sup>1</sup> ¿Por qué estás en los negocios?  Misión:  Pasión:  Valores:  Activos iniciales:  Idea inicial:	<b>Ventaja competitiva</b> <sup>4</sup> ¿Por qué tú?  Fosos: Esencia:  Posición competitiva:	<b>Adquisición del cliente</b> <sup>5</sup> ¿Cómo adquiere el cliente el producto?  UTD: Proceso de adquisición del cliente:  Ventana de oportunidad:  Posibles desencadenantes:	<b>Economía general</b> <sup>8</sup> ¿Tu producto genera dinero?  Gastos I+D:  Gastos generales y de administración:  Relación VLP/CAC:	<b>Diseño y desarrollo</b> <sup>9</sup> ¿Cómo produces el producto?  Identifica los supuestos clave:  Prueba los supuestos clave: PMVE: Recogida de medidas:
<b>Mercado inicial</b> <sup>2</sup> ¿Quién es tu cliente?  Mercado inicial:  Perfil del usuario final:  TAM: Personaje:  Primeros 10 clientes:	<b>Creación de valor</b> <sup>3</sup> ¿Qué puedes hacer por tu cliente?  Caso de uso:  Descripción del producto:  Solución del problema: Proposición cuantificada de valor:	<b>Unidad económica del producto</b> <sup>6</sup> ¿Puedes generar dinero?  Modelo de negocio:  Precio estimado: VLP a corto plazo: CAC a corto plazo: VLP a medio plazo: CAC a medio plazo: VLP a largo plazo: CAC a largo plazo:	<b>Ventas</b> <sup>7</sup> ¿Cómo vendes el producto?  Canal de ventas preferido:  Embudo de ventas: Mezcla a corto plazo: Mezcla a medio plazo: Mezcla a largo plazo:	<b>Crecimiento</b> <sup>10</sup> ¿Cómo haces que crezca el negocio?  Plan de producto para el mercado inicial:  Próximo mercado:  Plan de producto más allá del mercado inicial:  TAM siguientes:

# Canvas de La disciplina de emprender

PRODUCTO: DE Toolbox REVISIÓN: 1.0 FECHA: 20 de octubre 2016



<p><b>Razón de ser</b> <span style="color: red;">1</span> ¿Por qué estás en los negocios?</p> <p><b>Misión:</b> ayudar a otras <i>startups</i> a tener éxito, mejorar la vida de los demás, combatir el desempleo e impulsar la economía. Ayudar a que la gente invierta en las <i>startups</i> de forma inteligente.</p> <p><b>Pasión:</b> <i>startups</i> e innovación, enseñar, interactuar con gente inteligente.</p> <p><b>Valores:</b> transparentes, competitivos, juego limpio. <b>Activos iniciales:</b> equipo (Marius y Vlad), conexiones (Bill Aulet, aceleradores), usuarios actuales (+5 000 por el producto actual) <b>Idea inicial:</b> herramienta <i>online</i> para ayudar a fundar <i>startups</i></p>	<p><b>Ventaja competitiva</b> <span style="color: red;">4</span> ¿Por qué tú?</p> <p><b>Fosos:</b> efecto <i>network</i> (tanto <i>startups</i> como aceleradores lo utilizan)</p> <p><b>Esencia:</b> juntamos las mejores <i>startups</i> con los mejores aceleradores y les ayudamos a que trabajen conjuntamente.</p> <p><b>Posición competitiva:</b> mejor productividad que AngelList, F6S. Se centra en el proceso más que Visible, FounderSuite o Gust.</p>	<p><b>Adquisición del cliente</b> ¿Cómo adquiere el cliente el producto? <span style="color: red;">5</span> <b>UTD:</b></p> <p>A. Fundadores y director del producto B. Patrocinador: CIO/CTO o el director del acelerador. Decisión: equipo de dirección</p> <p><b>Proceso adquisición del cliente:</b></p> <p>A. empieza las pruebas, compártelas con el equipo, añade datos, discútelo con el equipo antes de que expiren. B. analiza las características y los costes para las herramientas, contacta con proveedores, negocio y firma.</p> <p><b>Ventana de oportunidad:</b></p> <p>A. empieza con los aceleradores, prepárate para la recaudación de fondos. B. nueva generación/nueva recaudación (dos veces al año) o cambio de dirigente.</p> <p>Posibles desencadenantes: B. descuentos, reuniones de los agentes de ventas o eventos.</p>	<p><b>Economía general</b> <span style="color: red;">8</span> ¿Tu producto genera dinero?</p> <p><b>Gastos I+D:</b> 20 000 \$</p> <p><b>Gastos generales y de administración:</b> 24 000 \$</p> <p><b>Relación VLP/CAC:</b> 20:1 / 7:1</p>	<p><b>Diseño y desarrollo</b> <span style="color: red;">9</span> ¿Cómo produces el producto?</p> <p><b>Supuestos clave:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>las <i>startups</i> van a usar la herramienta con frecuencia.</li> <li>los aceleradores necesitan una herramienta mejor para extraer las <i>startups</i> (F6S/AngelList/Google Forms) y controlar el proceso de aceleración (Google Docs/ Slack/ Email).</li> </ol> <p><b>Pruebas de los supuestos clave:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>simplifica la herramienta (no linear/repetitiva/detallada).</li> <li>empezar a vender el prototipo.</li> </ol> <p><b>PMVE:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>producto actual con suscripción.</li> <li>presentación del prototipo para las características del acelerador.</li> <li>Retención para las <i>startups</i>.</li> <li>Número de <i>startups</i> que paguen.</li> <li>Número de aceleradores que paguen.</li> </ol>
<p><b>Mercado inicial</b> <span style="color: red;">2</span> ¿Quién es tu cliente? <b>Mercado inicial:</b></p> <p>A. Primera etapa que quieren mejorar las oportunidades de su <i>startup</i> para recaudar fondos. B. Aceleradores fuera de Silicon Valley que quieren mejorar sus procesos e ingresos.</p> <p><b>Perfil del usuario final:</b></p> <p>Los fundadores tecnológicos de EE. UU. tienen una idea o producto pero ningún ingreso.</p> <p>Los pequeños aceleradores que tienen problemas para obtener buenos tratos y acelerarlos correctamente. <b>TAM:</b> 1M fundadores fuera de EE. UU. (100M \$) 5 000 pequeños aceleradores (3M \$)</p> <p><b>Personaje:</b> por determinar Primeros 10 clientes: MVP Academy (RO), NUMA (FR), MiTEF Poland (PL), IncubatecUFRO (CL), UDDVentures (CL), Magical Startups (CL), Eleven (BG), HUStart (IL), MadelnJML (IL), AccelerateKorea (KR).</p>	<p><b>Creación de valor</b> <span style="color: red;">3</span> ¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p> <p><b>Caso de uso:</b> A. aprende sobre el negocio de tu <i>startup</i>, aplica el proceso de veto (DE24) y herramientas <i>online</i>. B. Capta más <i>startups</i>, contrata a más mentores, acelera la fundación de las <i>startups</i>. <b>Descripción del producto:</b> Proceso y herramientas para los fundadores y aceleradores (mercado). <b>Problema:</b> A. les falta orientación y herramientas a los fundadores para ser más disciplinados. B. La estrategia de «reparte y reza» no resulta muy exitosa. <b>Proposición cuantificada de valor:</b> Muévete y funda más rápido. Opta por mejores tratos. Obtén mejores inversiones para las <i>startups</i>.</p>	<p><b>Unidad económica del producto</b> <span style="color: red;">6</span> ¿Puedes generar dinero?</p> <p><b>Modelo de negocio:</b> Modelo de suscripción para las <i>startups</i> y aceleradores.</p> <p><b>Precio estimado:</b> 15 \$ por <i>startup</i> VLP a corto plazo: 200 \$ / 15 000 \$ CAC a corto plazo: 10 \$ / 2 000 \$ VLP a medio plazo: 250 \$ / 25 000 \$ CAC a medio plazo: 7 \$ / 1 750 \$ VLP a largo plazo: 275 \$ / 32 000 \$ CAC a largo plazo: 5 \$ / 1 500 \$</p>	<p><b>Ventas</b> <span style="color: red;">7</span> ¿Cómo vendes el producto? <b>Canal de ventas preferido:</b></p> <p>A. Página web B. Ventas directas</p> <p><b>Embudo de ventas:</b></p> <p>A. Búsqueda <i>online</i> leer características y testimonios— crear juicio— añadir datos a la app— recibir juicio y correo— valorar con el equipo— comprar. B. buscar herramientas/ referencias— analizar características — hablar con los responsables de ventas — hablar con el equipo — negociar— firmar el contrato comprar.</p> <p><b>Mezcla a corto plazo:</b> enviar boletines informativos, eventos de presentación, ventas directas. <b>Mezcla a medio/largo plazo:</b> eventos de presentación, ventas directas.</p>	<p><b>Crecimiento</b> <span style="color: red;">10</span> ¿Cómo haces que crezca el negocio?</p> <p><b>Plan de producto para el mercado inicial:</b> ¿?</p> <p><b>Próximo mercado:</b> Universidades, Angel Group</p> <p><b>Plan de producto más allá del mercado inicial:</b> mercado</p> <p><b>TAM siguientes:</b> 100 000 angels (1B \$)</p>

ToolboX es un entorno de desarrollo que permite introducir la programación de ordenadores en asignaturas sin competencias informáticas.

Parte de la premisa de que el alumno, al resolver un problema, realiza cálculos en una secuencia determinada (es decir procede algorítmicamente) y puede expresarlos en un lenguaje informático sencillo, del mismo modo que lo hace en estilo libre sobre cuaderno o pizarra.