

MÓDULO 4

Habilitando y apoyando el desarrollo de las estrategias empresariales digitales

Noviembre 2016

CONTENIDO

1. RESUMEN	Error! Bookmark not defined.
2. HABILITANDO Y APOYANDO EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DIGITALES...	4
2.1. Digitalización en el mundo empresarial	4
2.2. Herramientas TIC en el proceso operativo	4
2.3. Desarrollar una plataforma digital en las distintas unidades de negocios	5
2.4. Integrando estrategias digitales: Business Model Canvas o lienzo del model de negocio...	5
2.4.1. ¿Cómo?	8
2.4.2. ¿Qué?	10
2.4.3. ¿Quién?	11
2.4.4. Beneficios/Ventajas	12
2.5. Plan de desarrollo personal	18
3. CONCLUSIÓN & REFLEXIÓN	18
4. FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN	19
5. APÉNDICES	Error! Bookmark not defined.

Este material ha sido producido al margen del proyecto DIGA (Digital Innovation for Growth Academy). El proyecto ha sido creado con el apoyo de la comisión europea y el Programa ERASMUS+. La información aquí contenida refleja la opinión de su autor y la comisión no se hace responsable del uso que se pueda hacer de dicha información. La responsabilidad recae sobre el autor.

1. RESUMEN

Objetivo:

Este módulo señala los beneficios de integrar estrategias digitales que mejorarán el rendimiento del negocio. Aporta a los estudiantes ideas claras y coherentes sobre crear estrategias digitales que apoyen los objetivos de la empresa y el desarrollo empresarial.

Trata de reunir los conocimientos aprendidos anteriormente en otros módulos DIGA para centrarse en la integración de una estrategia digital. Teniendo en cuenta el procesamiento de datos y la gestión del rendimiento, este módulo considerará si la necesita incluir y como.

Contenido:

Las áreas que se incluyen en este módulo son:

- Digitalización en el ámbito empresarial
- TIC en el proceso empresarial
- Desarrollando una plataforma digital en los distintos sectores de negocio
- Integrar estrategias digitales: Modelo Canvas o lienzo de modelo de negocio
- Plan de desarrollo personal

Toda la información presentada será complementada con actividades, links hacia recursos, instrucciones sobre actividades de aprendizaje.

Beneficios para los participantes:

Una vez finalizado el módulo, los estudiantes serán capaces como Entrenadores y educadores empresariales (ETEs) de:

- Resumir las ventajas y habilidades de las estrategias digitales para el rendimiento del negocio.
- Explicar como los TIC pueden usarse para crear consumo, competidores e información de mercado, generando y analizando las hipótesis y apoyando un pensamiento creativo.
- Expresar la necesidad de desarrollar una plataforma digital en todos los sectores de la empresa. (coherencia de la marca)
- Desarrollar estrategias digitales que apoyen a empresarios y ofrezcan beneficios empresariales.
- Identificar su desarrollo y aprendizaje personal en relación con el diseño y evaluación de las estrategias.

Conceptos clave:

Digitalización; Negocio/empresa; TIC; formación en TICs; Plataforma digital; Formulación de estrategias digitales; Modelo Canvas o lienzo de modelo de negocio; Plan de desarrollo personal.

2. HACIENDO POSIBLE Y APOYANDO EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DIGITALES.

2.1. Digitalización en el mundo empresarial

La digitalización está reescribiendo como el mundo empresarial funciona. Es un factor clave que puede determinar como las empresas-grandes y pequeñas-pueden aumentar o perder valor.

La digitalización cambia el panorama en el que operan las pequeñas empresas y mientras algunos propietarios pueden considerar esto como una gran oportunidad, otros lo consideran como una amenaza hacia su forma de trabajo.

Como entrenadores y educadores empresariales (ETE), nuestro trabajo es ayudar a empresarios y pequeñas empresas a entender los beneficios de la digitalización de manera que puedan informar sobre las decisiones empresariales.

¿Cuáles son los beneficios de la digitalización?

- Posibilita interactuar con los consumidores, proveedores, grupos de interés y empleados.
- Maneja la gestión de decisiones con acceso a información mejorada, rigurosa y actual (por ejemplo incluyendo datos numéricos sobre tecnologías sociales o internet de las cosas, interconexión digital de objetos cotidianos en Internet).
- Permitir nuevas formas de trabajo o modelos operativos como compartir innovaciones de los productos o atención al cliente.

2.2. TIC en el proceso empresarial

TICs pueden ser usados para procesar información sobre consumidores, competidores y Mercado, crear conceptos y procesos , generar y probar ideas y apoyar el pensamiento creativo. Algunas herramientas pueden ser vistas en:

- **Presiones sobre precio y rendimiento**
Las estrategias digitales mejoran la transparencia facilitando la comparación de precios, nivel del servicio y la acción del producto. Por ejemplo, los consumidores pueden cambiar entre otras cosas minoristas digitales, marcas y servicios con solo un clic o toque de dedo. Estas herramientas dinámicas permiten al consumidor compartir productos y servicios con simples interacciones.
- **Competidores salen de lugares inesperados**
Puede ser fácil y barato proporcionar soluciones digitales. Lo digital a menudo socava las barreras de entrar en un Mercado y cambia las fuentes tradicionales de diferenciar a un producto.
- **EL ganador se lleva toda la dinámica**
Las empresas digitales pueden tener todo tipo de beneficios- reducción de costes de transacción y mano de obra, mayor rendimiento, mientras también disfrutan de aumentos en la calidad de las facilidades digitales y la propiedad intelectual.
- **Instalación automática del modelo empresarial.**

A medida que las fuerzas digitales reducen los costes de transacción la cadena de valor se desagrega y los negocios se vuelven menos dependientes de sus proveedores. La tercera parte de productos y servicios—bloques digitales Lego, a todos los efectos—pueden integrarse rápidamente en las operaciones de negocios y rellenar los espacios.

- **Software sustituye la mano de obra en los negocios digitales.**

Los niveles de eficiencia y precisión pueden ser mejorados incorporando las tecnologías digitales apropiadas.

- **Reunir la oferta y demanda global**

Las tecnologías digitales no conocen barreras. Esto puede abrir hacia mercados internacionales a los empresarios y pequeñas empresas con clientes que demandan elevar la presión de las compañías globales para estandarizar sus ofertas.

- **Evolucionando sin tregua en los modelos empresariales**

Con las nuevas tecnologías y aplicaciones todo el tiempo, las empresas pueden continuamente adaptarse y mejorar sus modelos.

Más información disponible aquí: [Strategic Principles for Competing in the Digital Age](#)

2.3. Desarrollar una plataforma digital en todas las áreas de negocios

No todas las nuevas o pequeñas empresas tiene una plataforma digital o algún tipo de presentación en Internet. Los propietarios de estas empresas deberán preguntarse:

- ¿Quiénes son nuestros clientes-ahora o en un futuro-?
- ¿Cómo compran estos clientes?
- ¿Qué tipos de productos y servicios ofrecemos? ¿Podemos atraerlos usando técnicas digitales?
- ¿Podemos usar Internet para mejorar nuestra acción o reducir los costes?
- ¿Trabaja nuestra competencia online?
- ¿Nos podemos permitir seguir trabajando sin usar técnicas digitales?

Hynes (2015) averiguó que los empresarios que no adoptan técnicas digitales les es difícil mantener su ventaja competitiva y deberán luchar por su permanencia’.

2.4. Integrar técnicas digitales:Busines Model Canvas o lienzo de modelo de negocio

DIGA Investigación, Encontró que mientras muchos empresarios y propietarios de pequeñas empresas están utilizando las tecnologías digitales en su negocio, no están integrados en sus operaciones ni han sido planificados o considerados de manera integral. Para abordar esto y optimizar el impacto de la digitalización, se recomienda que los ETE trabajen con empresarios / propietarios de pequeñas empresas para:

Establecer el contexto interno - revisar los objetos personales y empresariales del empresario para definir una visión estratégica global para la empresa. Esto implica identificar las etapas de desarrollo y deberán ser impulsados por los valores del empresario ,donde y cuando quieren dirigir el negocio. Este detalle se centra en las intenciones del empresario y los fuerza a tomar una perspectiva a largo plazo de hacia donde va su empresa y que es necesario para llevarla al siguiente nivel.

Establecer el contexto externo - considerar los puntos de vista de las partes externas interesadas para asegurarse de que lo que se entrega es relevante, no sólo para el empresario, sino también para los principales interesados, incluidos clientes, proveedores y potenciales colaboradores. Las tendencias emergentes en los medios digitales y la tecnología tendrán un impacto en las empresas y consumidores de los próximos años. Es importante que el "lenguaje de digitalización" no sea visto como un elemento disuasivo o que impida la comprensión de la tecnología digital, ya que se aplica al contexto de las pequeñas empresas.

Completar un conocimiento, lenguaje, habilidades y necesidades prácticas necesita un análisis – Comparando las habilidades existentes con las deseadas, cualquier brecha en las habilidades podrá ser determinada – para el empresario y para toda su empresa.

Adoptar un enfoque integral a las técnicas integradas - considerar el negocio como un todo y la digitalización como una serie de procesos y actividades vinculadas que apoyan al negocio para alcanzar sus objetivos. Este enfoque estratégico implica establecer objetivos, metas y plazos para las acciones para introducir e implementar tecnologías digitales en el negocio. Las evidencias sugiere que los empresarios y las pequeñas empresas tiendan a centrarse en herramientas y tecnologías en lugar de tácticas y estrategias - ¿cómo en vez de por qué?

Expertos en marketing, 'Smart Insights' (conocimiento inteligente) aportan una perspectiva adicional, e identifican que estrategia de marketing digital podrá definir como la empresa:

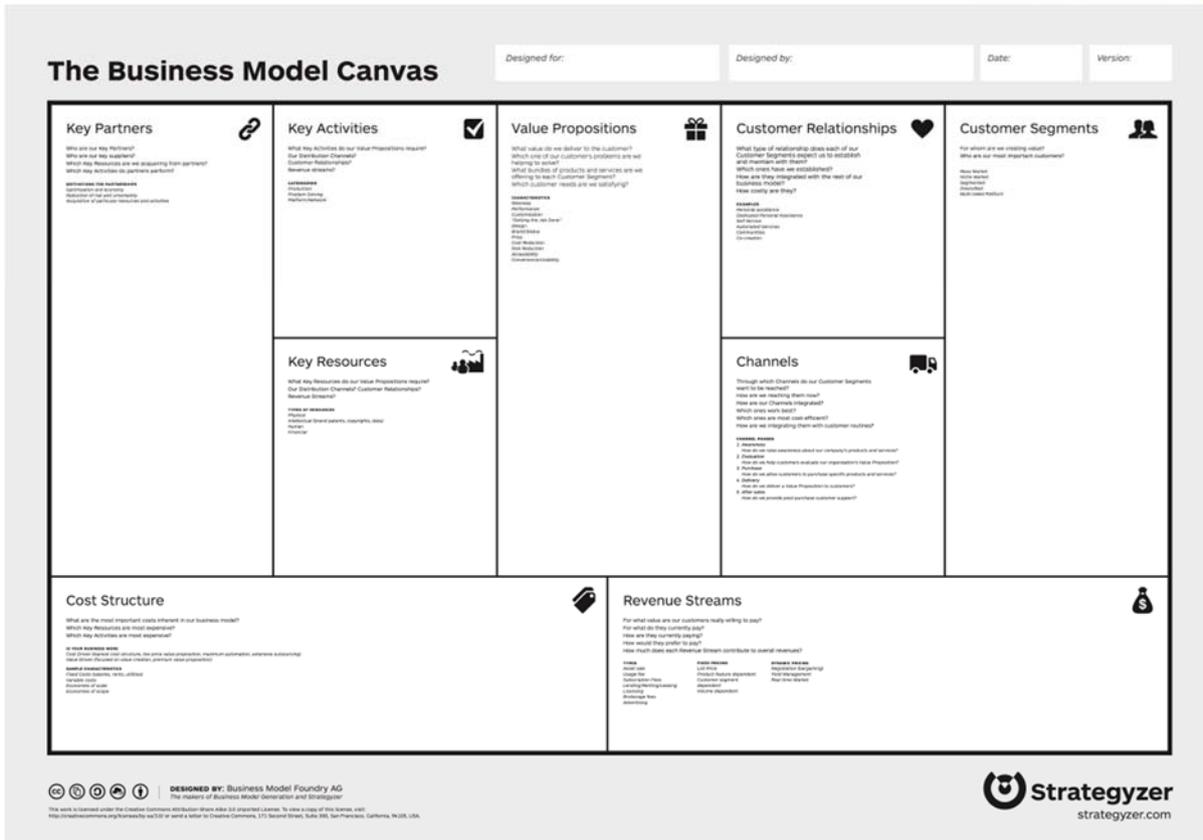
- Encuentre sus ventajas y objetivo de ventas
- Hacer un presupuesto para [cliente] adquisición, conversión, retención & crecimiento, servicio
- Ventajas de usar planteamientos digitales – como mejora la marca/producto/servicio
- Priorizar a quien va dirigido
- Priorizar productos / servicios

Más información disponible aquí: [Smart Insights- Digital Marketing Strategy](#)

Business Model Canvas o lienzo de modelo de negocio

Un marco útil para adoptar un enfoque de "todo el negocio" es el Business Model Canvas (BMC). Proporciona un marco para considerar los componentes clave o bloques de construcción de cualquier negocio - se puede aplicar a empresas y organizaciones que trabajan en diferentes sectores, de diferentes tamaños y en diferentes etapas de desarrollo. El modelo canvas es una plantilla de gestión estratégica para desarrollar nuevos modelos de negocio o documentarlos. Se trata de un gráfico visual que se ha desarrollado para ayudar a describir cómo una empresa captura, crea y entrega valor. Cuenta con 9 bloques de construcción que consideran la propuesta de valor de la empresa (los beneficios proporcionados por el producto o servicio que se ofrece), la infraestructura (sus recursos, actividades clave y socios / colaboradores), los clientes (cómo llegar y la relación con ellos) y (Ingresos y costes). Ayuda a las empresas a alinear sus actividades ilustrando las posibles concesiones. Business Model Canvas es una manera de pensar sobre el negocio de manera visual e intuitiva. En sólo una página, representa todo su negocio. Es una forma dinámica de pensar en el negocio.

Para una descripción detallada del Business Model Canvas, visitar [Business Model Generation book](#)



Su propuesta de valor-lo que te hace especial en el Mercado-es colocado en el centro. Las propuestas de valor necesitan clientes y tu tendrás que establecer una serie de relaciones con ellos e identificar los medios que permitan darle valor a la propuesta de los clientes. Esto puede ser vía internet, tiendas, etc. esto se muestra en la parte derecha del modelo Canvas o parte de afuera. La parte de dentro en la parte izquierda del modelo, considera las actividades y fuentes claves por ejemplo que necesitas hacer, y socios clave o aquellos con los que necesitas trabajar para crear tu propuesta de valor

Este breve video proporciona un útil resumen: [The Business Model Canvas](#)

El BMC es muy usado – por empresarios que están empezando y cuya compañía está creciendo, estudiantes aprendiendo sobre como mejorar y desarrollar grandes organizaciones y el espíritu emprendedor. Es originario de Estados Unidos (2011) pero ahora se usa alrededor del mundo.

Algunas de las ventajas de usar este modelo son:

1. Te obliga a pensar sobre tu negocio de manera estructural y formal.
2. Disminuye tu modelo a una serie de suposiciones que puedes examinar para validar o rechazar.
3. El diseño general y diseño gráfico te hace pensar sobre los distintos aspectos claves del negocio. Cuando ves una parte del modelo vacío, sabes donde necesitas esforzarte más.
4. Es visual e intuitiva. Facilita comunicar ideas.
5. Es fácil de crear y mantener. Esto hace que el modelo sea ágil y que pueda ser cambiado constantemente y adaptado para estar en armonía con la realidad a la que se enfrentan los negocios individuales.

Al aplicar BMC a nuestra idea de estrategia digital, podemos adoptar un enfoque integrado y coordinado para la adopción de tecnologías digitales en cada una de las áreas definidas.

La siguiente sección proporciona más detalles sobre Business Model Canvas/lienzo de modelo de negocio

2.4.1. ¿Cómo?

2.4.1.1. Recursos clave

Recursos clave

Los Recursos clave son el bloque de construcción que describe los activos más importantes necesarios para hacer que funcione un modelo de negocio. Cada negocio los requiere, y sólo a través de ellos se generan el valor y los ingresos.

Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Un fabricante de microchips necesita que le faciliten instalaciones de producción en capital, mientras que un diseñador de microchips depende más de recursos humanos. Los recursos clave pueden ser propiedad o arrendados por la empresa, o adquiridos a socios clave.

2.4.1.2. Actividades clave

Las actividades clave son aquellas cosas que deben hacerse para hacer que el negocio funcione. Cada negocio requiere actividades clave, y naturalmente difieren dependiendo del tipo de modelo de negocio.

Las actividades clave son importantes en cualquier negocio, pero son especialmente en los siguientes tipos de negocios:

Las empresas de producción y fabricación deben considerar cuidadosamente sus actividades de producción, ya sean relacionadas con el diseño, la fabricación, la entrega o el control de calidad. Solución de problemas - las empresas y organizaciones tales como consultorías, proveedores de capacitación, atención de la salud y otras organizaciones de servicios suelen centrarse en las actividades de resolución de problemas, requiriendo a su vez la gestión del conocimiento y la capacitación continua del personal.

Plataforma / red: crear o mantener plataformas puede ser una actividad clave, especialmente para las empresas que proporcionan servicios en línea. Por ejemplo: - El modelo de negocio de Visa requiere una plataforma común entre bancos, comerciantes y clientes; Microsoft debe proporcionar un sistema operativo fiable para apoyar productos de software de terceros y la plataforma de eBay es su sitio de subastas y software. Las plataformas tienen que ser mantenidas, extendidas y promovidas.

2.4.1.3. Socios clave

Los principales socios son la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Las empresas forjan asociaciones para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo y / o adquirir recursos.

Se distinguen comúnmente cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre no competidores.
2. Competencia: asociaciones estratégicas entre competidores.
3. Empresa conjunta para desarrollar nuevos negocios.
4. Relaciones comprador-proveedor para asegurar suministros confiables.

Normalmente hay tres motivaciones para trabajar con socios:

Optimización y economía de escala

El objetivo es la mejor distribución de los recursos y actividades. Puesto que una empresa raramente dispone de todos los recursos necesarios para realizar cada actividad, entra en alianzas con otras empresas que puedan suministrárselos a un precio óptimo.

Reducción del riesgo e incertidumbre

Lo socios pueden reducir el riesgo o situaciones de incertidumbre. Los competidores normalmente forman una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado por un grupo con los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenador personal y medios de comunicación del mundo. El grupo cooperó para llevar la tecnología Blu-ray al Mercado, pero individualmente, los miembros compiten por la venta de sus propios productos.

Acquisición de recursos y fuentes particulares.

Las empresas y asociaciones aumentan sus propias capacidades confiando en otras para ganar experiencia o recursos especiales. Los recursos pueden incluir conocimientos, licencias o acceso a los clientes. Un fabricante de teléfonos móviles puede patentar un sistema operativo para su equipo en lugar de realizar uno interno. Un asegurador puede encontrar mejor confiar en un agente para vender su política en vez de desarrollar su propio personal de ventas.

Actividad 1

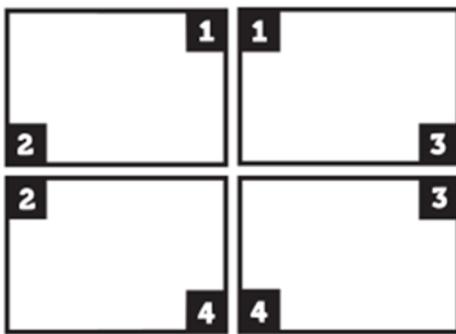
Especialización y conocimiento de todos los factores que influyen en la acción de la empresa.

Objetivo (para las actividades (1-4))

- Desarrollar un Business Model Canvas, creando uno
- Pensar en los conceptos que se necesitan para crear un modelo.

Instrucciones

- 1) 4 Folios tamaño A4, post-its.
- 2) Descargar el modelo <http://diytoolkit.org/media/Business-Model-Canvas-Size-A2.pdf>
- 3) Imprimirlo y juntar las hojas para crear un folio tamaño A2.



Individualmente o en grupos pequeños, escoge una pequeña empresa- una con la que te resulte familiar o pensar una nueva forma de negocio-

Lo primero de todo, tenemos que pensar en las actividades, recursos y socios clave sobre el modelo y aplicarlos a nuestra pequeña empresa.

1. Escribe tus ideas sobre estos conceptos en post-its y pégalos sobre el modelo.
2. ¿Qué técnicas digitales utilizarías en estas áreas?
3. ¿Cómo podrían las técnicas digitales mejorar la acción de la empresa en esta área?

2.4.2. ¿Qué?

Los siguientes conceptos del BMC corresponde a la pregunta ¿Qué?

2.4.2.1. Propuesta de valor

Las propuestas de valor son productos y servicios que crean valor a un segmento específico de clientes . Lo hacen resolviendo un problema del cliente o satisfaciendo una necesidad. Este bloque puede ser pensado como un “paquete de beneficios” que un empresario o empresa ofrece a sus clientes.

Algunas propuestas de valor implican tecnología. Algunos simplemente ofrecen un mejor servicio. Otros son una mezcla de servicios y bienes mejorados. Hay muchos tipos de propuestas de valor, algunos de los cuales pueden ser evaluados (precio, rapidez del servicio) y otros se refieren a cualidades (diseño, estado, experiencia del cliente)

Tipos de propuestas de valor

Novedades

Algunas propuestas de valor satisfacen nuevas necesidades del cliente, ya sea porque la necesidad no era reconocida o no había nada parecido que se ofreciera. A veces, la novedad está relacionado con tecnologías. Los teléfonos móviles por ejemplo, crearon una nueva industria en la comunicación móvil, o problemas sociales llegaron a ser importantes como el fondo de inversión ético.

Acción

Mejorar un producto o servicio ha sido una forma común de añadir valor al cliente. Sin embargo, puede haber límites en el mejoramiento o no se desea que se mejore. El aumento de la acción de los ordenadores, por ejemplo, con procesadores más rápidos y mayor capacidad de almacenaje no ha creado el crecimiento correspondiente a su demanda.

Customatización

Además de crear productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes hace segmentos de clientes específicos, también crea valor. Ha habido un crecimiento en las empresas que conectan la personalización con la pre-creación de clientes

Terminando el trabajo

El valor se crea ayudando a un cliente a conseguir determinados trabajos necesarios. Roll-Royce, por ejemplo, no solo fabrica, sino que mantiene los motores a reacción, las compañías aéreas que pagan a Rolls-Royce una tarifa por cada hora de funcionamiento de un motor.

Diseño

Un elemento de valor intangible pero muy importante para muchas empresas, especialmente en las industrias de moda, accesorios y electrónica de consumo.

Marca/Estado

Las empresas trabajan duro para conseguir su imagen de marca , como usar un reloj Cartier o un vestido de Valentino que te da un “status” . La elección de los formadores es también parte de la marca.

Precio

Ofrecer el mismo producto o servicio a un precio más bajo puede crear valor en los mercados sensibles a los precios. En general, sin embargo, el producto o servicio está totalmente rediseñado, como en las aerolíneas “sin adornos” como easyJet. Los periódicos gratuitos, emails, teléfonos móviles, etc, van más allá y suben sus ingresos publicando o promoviendo servicios premium.

Reducción de costes

Ayudar a los clientes a reducir costes es otra manera de añadir valor. Salesforce.com, por ejemplo, presenta una aplicación, Customer Relationship Management (CRM), que ahorra a las empresas el gasto y los problemas de comprar, instalar y administrar el software.

Reducción de riesgos

El riesgo reducido también crea valor- por ejemplo- ofreciendo garantía en muchos bienes y servicios.

Accesibilidad

Ampliar la accesibilidad a productos o servicios es otra forma de crear valor. NetJets popularizó el concepto de fraccionamiento de la propiedad de un avión privado. Los fondos mutuos hacen que aquellos con una cantidad de dinero modesto puedan acceder fondos o construyan carteras de inversión diversificadas.

Comodidad/Utilidad

Las cosas que son más cómodas o fáciles de usar también crean valor para los clientes. Apple llegó a dominar el Mercado ofreciendo una facilidad sin precedentes para comprar, buscar, descargar y escuchar música a través de iPods y iTunes.

2.4.2.2. Segmento de clientes

Son los diferentes grupos de personas y asociaciones que una empresa pretende alcanzar y servir. Los clientes son el corazón del negocio y sin ellos ninguna empresa podría ser rentable.

Para entender y servir mejor a los clientes, suelen agruparse por segmentos que se distinguen por necesidades comunes, comportamientos u otros atributos. Las empresas toman una decisión conscientes sobre que segmento servir y que segmentos deben ignorar, lo que les permite que afecte directamente a su negocio. Los clientes pueden agruparse si:

1. Necesitan y justifican una oferta distinta
2. Se accede a través de diferentes canales /medios
3. Exigen diferentes tipos de relaciones
4. Tienen habilidades de beneficio diferentes
5. Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Actividad 2

Entender los requisitos de potenciales consumidores y moldear la propuesta de valor.

Vamos a pensar sobre la propuesta de valor y el segmento de clientes sobre el modelo.

1. Escribe tus ideas sobre estos conceptos en post-its y pégalos sobre el modelo.
2. ¿Qué técnicas digitales usarías en este área ?
3. ¿Cómo podrían las tecnologías mejorar la acción de tu empresa en estas áreas?

2.4.3. ¿Quién?

Las siguientes etapas del modelo se centran en a ¿Quién?

2.4.3.1. Canales /Medios

El canal del cliente es el bloque que describe como la empresa se comunica con el segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.

Canal se refiere a las maneras en las que un negocio:

1. Alcanza conocimiento en productos y servicios
2. Ayuda a los clientes a valorar su propuesta de valor, entender el producto/servicio ofrecido.
3. Permite al cliente a adquirir productos específicos y servicios.
4. Proporciona su propuesta de valor a los clientes
5. Proporciona apoyo después de la adquisición

Atención a este bloque del BMC para ayudar a las empresas a contestar preguntas como:

¿Qué canales son los mejores adaptados al segmento de tus clientes?

¿Cómo estamos consiguiendo clientes ahora?

¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuáles son los más rentables?

¿Cómo estamos integrando las actividades de pre y post venta?

2.4.3.2. Relación con los clientes

La relación con los clientes es el bloque que describe los tipos de relación que una empresa establece con un segmento específico de clientes.

Relacionarse con los clientes puede haber sido conducido por uno o más motivos:

1. Adquisición de clientes – conseguir más clientes
2. Retención de clientes – mantener los clientes actuales
3. Aumentar ventas - incitar a clientes actuales a comprar más (aumentar las ventas).

Actividad 3

Identificar y especificar necesidades de los consumidores y que es necesario para una relación con éxito

Vamos a reflexionar sobre los canales/medios y la relación de los clientes sobre el modelo.

1. Escribe tus ideas sobre estos conceptos en post-its y pégalos en el modelo.
2. ¿Qué técnicas digitales utilizas en estas áreas?
3. ¿Cómo pueden las técnicas digitales mejorar la acción en estas áreas?

2.4.4. Beneficios

Los siguientes dos conceptos del modelo se refieren a las finanzas de la empresa.

2.4.4.1. Estructura de coste

El bloque Estructura de costes describe todos los costes incurridos para hacer que funcione un modelo de negocio. Estos pueden calcularse con relativa facilidad una vez que se hayan definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Cada empresa trata de evitar costes innecesarios, pero es importante distinguir entre los conductores de bajo coste que se relacionan más con negocios de tipo "sin adornos" y modelos impulsados por los valores. La mayoría de los modelos de negocios caen entre estos dos extremos.

Cost-driven Los modelos de negocio basados en los costes minimizan los costes siempre que sea posible, a menudo a través de una Propuesta de Valor de bajo precio, máxima automatización y subcontratación.

Value -driven Impulsado por el valor las empresas se centran en una propuesta de valor superior, a menudo con un alto grado de servicio personalizado. Ropa de diseño, hoteles de lujo y gestión de activos entran en esta categoría.

Los diferentes tipos de costes que deben ser considerados incluyen:

Costes fijos Costes que siguen siendo los mismos, independientemente del volumen de bienes producidos o de los servicios prestados. Ejemplos son salarios, alquiler y mantenimiento, por ejemplo: unidades de fabricación, restaurantes e instalaciones de ocio.

Costes variables Costes que varían en proporción al volumen de bienes producidos o servicios prestados. Los ejemplos incluyen: stock, materiales, combustible y salarios.

Economías de escala Experimentado principalmente en la fabricación donde los costes por unidad disminuyen a medida que la producción se expande.

Economías de alcance Las empresas más grandes pueden disfrutar de un mayor alcance de operaciones de apoyo mutuo. Amazon, por ejemplo, pudo utilizar la tecnología desarrollada para la venta por Internet de libros y otros productos para ofrecer servicios de cloud computing a precios competitivos.

2.4.4.2. Fuente de ingresos

Fuentes de ingresos es el bloque que representa el efectivo generado por cada segmento de cliente. Tales Ingresos son el alma de un negocio.

Una empresa puede tener diferentes mecanismos de precios tales como precios de lista fijos, negociación, subasta, depende del mercado, depende del volumen o la gestión de rendimiento que generan diferentes flujos de ingresos:

Venta de activos

Un producto físico se vende y se transfieren los derechos de propiedad .Por ejemplo, Amazon.com vende libros, música, electrónica de consumo, etc. Online Volkswagen vende automóviles, que los compradores son libres de conducir, revender o disponer de.

Tarifa de uso

El uso de un servicio particular se vende dependiendo del uso. Una compañía de telecomunicaciones puede cobrar por el tipo de llamada y minutos pasados en el teléfono. Un hotel cobra a sus clientes por el tipo de habitación y noches ocupadas. Un servicio de entrega cobra a los clientes la entrega de un paquete de un lugar a otro.

Cuota de suscripción

Aquí se vende un acceso repetido o continuo a un servicio. Un gimnasio vende a sus miembros una suscripción mensual o anual para el acceso a sus instalaciones. World of Warcraft, un juego de ordenador online , permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una suscripción mensual.

Préstamo/Alquiler/Arrendamiento

Este flujo de ingresos se crea otorgando a alguien el derecho exclusivo a un activo particular por un periodo fijo a cambio de una tarifa. Los prestamistas reciben ingresos recurrentes y los arrendatarios pagan una fracción del coste total de propiedad. Los alquileres (coches, cabañas. Maquinaria agrícola, etc) son ejemplos conocidos.

Licencia/Autorización

Aquí los propietarios conservan los derechos de autor mientras venden licencias a terceros. Las empresas de comunicación obtienen sus ingresos de esta manera, como hacen los que patentan tecnologías particulares.

Gastos de corretaje

Los ingresos proceden de servicios intermedios prestados por cuenta de dos o más partes. Corredores y agentes de bienes ganan una comisión cada vez que coinciden con éxito entre un comprador y un vendedor. Los proveedores de tarjetas de crédito obtienen ingresos tomando un porcentaje del valor de cada transacción de venta ejecutada entre los comerciantes de tarjetas de crédito y los clientes.

Publicidad

Las tarifas para anunciar un producto, servicio o marca en particular son la base de esta corriente de ingresos. Los periódicos y la industria de los medios de comunicación en general se basan en este enfoque, que se ha extendido a la publicidad de sitios web y ventas de software.

El precio

puede ser fijo o dinámico. El precio fijo se basa en variables estáticas; Una lista de precios es como se indica en el folleto, etc, pero puede estar sujeto a descuentos dependiendo del número de artículos comprados o servicio requerido. El precio también puede adaptarse a las características de un segmento de clientes concreto. El precio dinámico, por el contrario, depende de las condiciones del mercado y está sujeto al poder y habilidad de negociación del comprador. En Yield Management el precio depende del inventario y el momento de la compra (como en los asientos de las aerolíneas o en las habitaciones del hotel). El precio en los mercados en tiempo real se establece dinámicamente por las condiciones de oferta y demanda. Los precios son el resultado de la subasta de licitación competitiva.

Al considerar la estructura de costes y los bloques de ingresos del modelo de negocio, empresarios y propietarios de pequeñas empresas deben preguntarse:

- ¿Qué están los clientes dispuestos a pagar y para qué valor?
- ¿Cómo están pagándolo actualmente y están satisfechos?
- ¿Cómo ha contribuido cada fuente de ingresos en general a los ingresos y beneficios?

Actividad 4

Evaluación de ingresos y costes y como contribuyen al éxito de la empresa.

Vamos a reflexionar sobre la estructura de los costes y el bloque de la fuente de ingresos.

1. Escribe tus ideas sobre estos conceptos en post-its y pégalos en el modelo.
2. ¿Qué usan las técnicas digitales en estas áreas?
3. ¿Cómo pueden las técnicas digitales mejorar la acción de tu negocio en estas áreas?



Actividad 5

Compartir nuestro modelo con otros.

Usa las fuentes disponibles-como documentos, gráficos o herramientas online usando google drive – ver abajo – o <https://canvanizer.com/>

Para Google drive sigue las siguientes indicaciones:

- 1) Abre tu cuenta de Google Drive.
- 2) Ve a la página

https://drive.google.com/previewtemplate%3Fid%3D102mOZQmMxs0CslmNsPZ5KCNQwAlh9rh4baYgTOVWNA&ddr_p=1#

- 3) Pincha en “use this template”
- 4) Esto va a crear una copia en vuestra cuenta de Google Drive y puede ser compartida.

The Business Model Canvas

Designed for:
Text

Designed by:
Text

Or:

Iteration

Key Partners <small>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Text</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">TO USE THIS TEMPLATE: Visit and click 'Use this template' https://docs.google.com/a/weboobiz/previewtemplate?id=102mOZQmMxs0CslmNsPZ5KCNQwAlh9rh4baYgTOVWNA&mode=public</p> </div>	Key Activities <small>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Text</div>	Value Propositions <small>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Text</div>	Customer Relationships <small>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Text</div>	Customer Segments <small>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; background-color: #ADD8E6; text-align: center;">Add Text Here</div>
Key Resources <small>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Text</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; background-color: #FF69B4; text-align: center;">1. You need to get a copy of this template</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; background-color: #FFD700; text-align: center;">2. Double click on a section, or use the sticky notes.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; background-color: #ADD8E6; text-align: center;">3. Drag a sticky note and hold 'ctrl' when you release to create a new one.</div>		Channels <small>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Text</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; background-color: #FF69B4; text-align: center;">Add Text Here</div>
Cost Structure <small>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; background-color: #FFD700; text-align: center;">Add Text Here</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Text</div>		Revenue Streams <small>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; background-color: #90EE90; text-align: center;">Add Text Here</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Text</div>

www.businessmodelgeneration.com

Caso estudiado

Análisis del Amazon Business Model.

Puedes verlo aquí: <http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/07/analysis-of-amazon-business-model.html>

Actividad 6

Evalúa tu Business Model Canvas y tu uso de técnicas digitales en cada uno de los 9 bloques del modelo

Actividad 6 a: Haz una lista de las ventajas de usar este modelo.

Considera como son usadas las tecnologías a lo largo de los diferentes bloques del Business Model Canvas – ¿Cumplen la función de...?

- ¿Potencia la relación con clientes, grupos de interés, empleados, proveedores? ¿Cómo?
- ¿Mejora la cualidad de manejar decisiones?
- ¿Proporciona acceso a información actual y exacta?
- ¿permite nuevas maneras de trabajar?

Actividad 6 b: prepara una estrategia digital y su plan de acción para una pequeña empresa:

Propósito – describir como quieres mejorar la acción de la empresa, por ejemplo, incrementando los ingresos de ventas.

Objetivo – describir como esperas alcanzar el propósito, por ejemplo, consiguiendo un gran número de clientes potenciales, construyendo relaciones más fuertes con clientes actuales.

Actividades digitales – ¿Qué pueden las actividades y herramientas adoptar para conseguir el objetivo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las diferentes herramientas? ¿Cuál es tu método favorito?

Acciones– ¿Qué necesitas hacer? ¿Comprar software? ¿Aprender nuevas habilidades? ¿Iniciar una formación? ¿Acudir a un experto? ¿Cuándo se necesita hacer eso? ¿Quién es responsable de esta acción?

Business Model Canvas – ¿Qué aspectos del modelo están relacionados con estos objetivos y actividades? ¿Hay alguna grieta? ¿Por qué? ¿se puede solucionar?

Prácticas recomendadas

Business Model Canvas Intro & Best Practices - <https://speakerdeck.com/ideasenabled/business-model-canvas-intro-and-best-practices>

Business Model Canvas, Innovation, and Lean Startup Best Practices in Large Organizations: Peer Group Meeting Feb 10 - <http://blog.strategyzer.com/posts/2015/1/9/business-model-canvas-and-leanstartup-in-large-organizations>

5 Best Practices for Small Business Data Collection - <https://www.gocanvas.com/content/blog/post/5-best-practices-for-small-business-data-collection>

Trabajo individual

Preparación para módulo 5

Habiendo analizado tu Business Model Canvas:

1. Identifica 5 habilidades digitales necesarias para el éxito de la empresa.
2. Sugiere como un empresario puede adquirir estas habilidades.

Lo discutiremos al empezar el módulo 5

2.5. Plan de desarrollo personal

Este módulo se ha centrado en el desarrollo de estrategias digitales.

Si consideramos el plan de desarrollo personal, los participantes son animados a reflexionar sobre:

- El estado de los competidores y si usan estrategias digitales.
- Evaluando su propia capacidad para ver si su compañía es mejor que la de los competidores o no, y si necesitan estrategias digitales.

3. CONCLUSIÓN & REFLEXIÓN

Digital Innovations for Growth Academy (DIGA) ha desarrollado una nueva e innovativa herramienta TIC y un programa de entrenamiento para Formación de empresas y empresarios (ETEs) ofreciendo educación vocacional y formación en los campos de iniciativa y desarrollo empresarial. Esta formación proporciona oportunidades de ETEs para lograr centrarse en el aprendizaje de competencia digital, herramientas digitales y sus procesos.

Hoy en día, en la competencia empresarial, cada empresario debería desarrollar estrategias digitales para su empresa para incrementar las oportunidades de éxito.

Habiendo terminado este módulo, los participantes serán capaces de analizar, guiar y desarrollar estrategias digitales para sus negocios o para al empresario o dueño de una pequeña empresa. Y a describir los fundamentos de como una organización captura, crea y ofrece valor.

Serán capaces de elaborar documentos nuevos o ya existentes sobre modelos de negocio en solo una página, tomando como modelo, Business Model Canvas, en el que describen una propuesta de valor, infraestructuras, clientes y finanzas y usar esto para respaldar la formulación de una estrategia digital.

Business Model Canvas ofrece una manera innovadora y efectiva de reflexionar sobre los negocios y a captar ideas usando un marco y adoptando un enfoque completo sobre la empresa.

4. FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

1. Sobre 'Digitization in the business world'

[Strategic principles for competing in the digital age. McKinsey&Company: business functions.](#)

2. Sobre 'ICT tools in the business process'

[Strategic principles for competing in the digital age. McKinsey&Company: business functions.](#)

3. Sobre 'Developing a digital platform in business and across business'

[How to Launch Your Digital Platform. Harvard Business Review.](#)

4. Sobre 'Integrated Digital Strategies Formulation: Business Model Canvas'

[Digital marketing strategy. Smart Insights.](#)

5. Sobre 'Business Model Canvas'

[An app to create a Business Model Canvas.](#)

[Another way to create an online-digital canvas to share with others.](#)

[Useful to understand the concepts.](#)

[Youtube video: Business Model Canvas Explained](#)

6. Curso online

[A full course on udacity about Business Model Canvas.](#)

5. APÉNDICES

APÉNDICE 1: Business Model Canvas

APÉNDICE 2: estrategias digitales y plantilla de plan de acción

APÉNDICE 3: Diapositivas PowerPoint