

BACHILLERATO · EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO · UNIDAD 14

Diseñar y comunicar el modelo de negocio

El margen de la reventa no cubre los costes fijos fuera de temporada y quedan 300 libros en el almacén. La AMPA propone a PasaPágina gestionar su banco de libros por una cuota anual. Hay que liquidar el almacén, rehacer el Canvas… y contarlo todo en noventa segundos.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Comparar los modelos de negocio tradicionales con los actuales y explicar qué es pivotar.
- Completar el lienzo de modelo de negocio (Canvas) con sus nueve bloques y relacionarlos entre sí.
- Reconocer los patrones de modelos de negocio (long tail, plataformas, freemium, suscripción, franquicia...).
- Ponerte en el lugar del cliente con el mapa de empatía y comprobar el encaje con el mapa de propuesta de valor.
- Generar ideas con técnicas de creatividad, probarlas con prototipos y buscar nichos y océanos azules con el lienzo estratégico y la matriz ERIC.
- Comunicar el proyecto con storytelling y un elevator pitch.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Un almacén lleno y noventa segundos

Mayo en el IES Joan Robinson. El margen de la reventa no cubre los costes fijos fuera de junio y septiembre, y los cambios de edición han dejado **300 libros sin vender** en el almacén.

La AMPA propone que PasaPágina gestione su nuevo **banco de libros** a cambio de una **cuota anual por familia**. Antes de rehacer el Canvas hay que liquidar el almacén.

Y queda presentar el proyecto en el concurso de emprendimiento escolar **en noventa segundos**.

❓ **¿Cómo gana dinero una app que se descarga gratis?**

❓ **¿Qué tienen en común un videojuego freemium y un gimnasio?**

❓ **¿Cuánto tardas en explicar tu proyecto en un ascensor?**

❓ **Si un libro ya no lo pide ningún instituto, ¿vale lo mismo que el día que lo compraste?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

14.1 Modelos tradicionales y actuales

14.2 El lienzo Canvas

14.3 Patrones de modelos de negocio

14.4 Mapa de empatía y mapa de propuesta de valor

14.5 Creatividad, pensamiento visual y prototipado

14.6 Competencia, nichos y océanos azules

14.7 Comunicación interna y externa

14.8 Storytelling, pitch y presentaciones

El almacén, el lienzo y noventa segundos



¿Y si lo vendemos todo a 2 € y nos olvidamos?

Sesenta no los quiere nadie: han cambiado de edición.





Empieza por el problema de Lucía, no por la app.

Vale. Noventa segundos. Andrea, cronometra.



CLAVE

«No cerramos: pivotamos». Primero se liquida el almacén con cabeza; después se rehace el Canvas y se cuenta en un pitch que empieza por **el problema del cliente**.

Vender lo mismo de otra manera

El modelo tradicional es la reventa: comprar, almacenar y vender con margen, con existencias propias y costes fijos que se pagan aunque no se venda.



Plataforma

Pone en contacto a dos o más grupos y cobra comisión, cuota o publicidad. Crece por los **efectos de red**.



Suscripción

Cuota periódica por usar un servicio: ingresos recurrentes. El reto es la **tasa de abandono**.



Servicio en lugar de producto

Se vende el uso y no la propiedad (alquilar una bici o un libro), en línea con la economía circular.



Venta directa en línea

El fabricante vende por su web, se queda el margen del distribuidor y asume logística y atención al cliente.

CLAVE

El **modelo de negocio** describe cómo una empresa **crea** valor para unos clientes, se lo **entrega** y **captura** una parte en forma de ingresos que cubren sus costes.

De la reventa a la cuota

RASGO	LIBRERÍA	REVENTA	CUOTA
Qué vende	Libro nuevo	Libro usado	Gestión del banco de libros
Cómo cobra	Margen por libro	Margen por libro (15 − 9 = 6 €)	35 € por familia y año
Existencias	Sí	Sí, con riesgo de quedar obsoletas	No: los libros son de la AMPA

Instagram nació como Burbn, una app para compartir dónde estabas, y se quedó con las fotos; Slack era la herramienta interna de un equipo que hacía un videojuego fallido.

CLAVE

Pivotar es cambiar bloques esenciales (cliente, propuesta de valor o forma de cobrar) sin perder lo aprendido. PasaPágina conserva su red, su app y su relación con la AMPA. Pivotar no es fracasar: es corregir a tiempo.

Antes de pivotar: los 300 libros del almacén

300 libros valorados a su coste: 300 × 9 € = 2.700 €, en tres grupos.

GRUPO	LIBROS	QUÉ SE HACE	EFECTO EN EL RESULTADO
Vigentes	200	Se venden a la AMPA a 10 € para el fondo inicial del banco	Ingreso 2.000 €; coste 1.800 €; margen +200 €
Obsoletos por cambio de edición	60	Baja definitiva: se donan o se reciclan	60 × 9 = −540 €
Edición anterior, a precio de saldo	40	Se conservan para venderlos en septiembre a 5 € netos: deterioro	40 × (9 − 5) = −160 €; valor neto 200 €

CLAVE

La liquidación resta 200 − 540 − 160 = **−500,00 €** al resultado: lo que cuesta cerrar la reventa.

Venta, baja y deterioro

1

Venta a la AMPA

430 Clientes a 700 Ventas de mercaderías, 2.000 €; al cobrar, 572 Bancos a 430 Clientes.

2

Baja definitiva

Inventario periódico: no hay asiento al donar o reciclar. 610 a 300, 2.700 € (iniciales), y 300 a 610, 360 € (los 40 que quedan). Cargo neto de 610: 2.340 € = 1.800 + 540.

3

Deterioro

693 Pérdidas por deterioro de existencias a 390 Deterioro de valor de las mercaderías, 160 €: los 40 libros figuran por 200 €.

4

Reversión

Cuando salen o recuperan su valor: 390 a 793 Reversión del deterioro de existencias, 160 €.

CLAVE

Baja definitiva: el bien ya no se puede vender; su coste es una pérdida que no vuelve. **Deterioro**: corrección de valor, reversible, de existencias que se conservan; se mide con el **valor neto realizable** (precio estimado menos gastos de venta).

Si el valor neto realizable es menor que el coste



«Cuando el valor neto realizable de las existencias sea inferior a su precio de adquisición o a su coste de producción, se efectuarán las oportunas ***correcciones valorativas*** *reconociéndolas como un* ***gasto*** *en la cuenta de pérdidas y ganancias».*

PGC PYMES, RD 1515/2007, de 16 de noviembre, segunda parte, norma 12.ª, apartado 2 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Las empresas que valoran sus existencias con el PGC de Pymes.

CLAVE

Los 40 libros de la edición anterior costaron 9 € y se venderán a 5 € netos: el gasto por deterioro es de **160 €**.

Nueve bloques, nueve preguntas

BLOQUE	PREGUNTA QUE RESPONDE
Segmentos de clientes	¿Para quién creamos valor?
Propuesta de valor	¿Qué problema resolvemos o qué necesidad cubrimos?
Canales	¿Cómo llegamos al cliente y le entregamos el valor?
Relaciones con los clientes	¿Qué trato espera cada segmento?
Fuentes de ingresos	¿Por qué y cómo paga el cliente?
Recursos clave	¿Qué necesitamos tener?
Actividades clave	¿Qué tenemos que hacer muy bien?
Socios clave	¿Con quién colaboramos?
Estructura de costes	¿Qué nos cuesta funcionar?

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Cuatro áreas: cliente (derecha), oferta (centro), infraestructura (izquierda) y viabilidad (abajo).

CLAVE

Se rellena primero la derecha, después la izquierda y al final los costes, con pósits: al principio **todo son hipótesis**. Si cambia el segmento, cambia casi todo.

Lo que el pivote cambia de raíz

BLOQUE	VALIDADO (FEBRERO)	TRAS EL PIVOTE (MAYO)
Segmentos de clientes	Familias (deciden) y alumnos que venden	AMPA y familias usuarias del banco
Propuesta de valor	Libros disponibles de su lista, emparejados por ISBN	Lote completo cada curso, sin comprar
Fuentes de ingresos	Venta de cada libro según su estado	Cuota de 35 € por familia y año
Recursos clave	Punto, web de reservas, socios y stock	App, equipo y Sara en campaña; sin stock
Estructura de costes	9 € por libro; fijos de campaña, web y publicidad	7.380 € fijos al año + 5 € por familia

Figura 14.1. El Canvas provisional de septiembre (unidad 1) era una suposición; el de febrero lo validó el estudio de mercado (unidad 6).

CLAVE

Los demás bloques se adaptan y aprovechan lo que el grupo ya tenía: canales, relaciones, actividades y socios.

¿Cuántas familias necesita el nuevo modelo?

Familias mínimas = CF / (cuota − CVu) = 7.380 / (35 − 5) = 246

Margen por familia	35 − 5 (forro y etiqueta de unos 5 libros a 1 €)	**30 €**
Costes fijos anuales	Amortizaciones 2.600 + app 600 + seguro 360 + Sara 3.120 + material 400 + comunicación 300	**7.380 €**
Con 246 familias	Ingresos 246 × 35 = costes 7.380 + 246 × 5	**8.610 € · BAII 0**

Sin IVA. La AMPA contrata el servicio, cobra la cuota con la suya y pone los libros (200 iniciales y los que ceden en junio las familias inscritas) y su reposición.

CLAVE

Con 246 familias (unas 62 por instituto) se cubren los costes de explotación; con los 120 € de intereses del préstamo hacen falta 250 y hay beneficio desde la **251**. La familia paga 35 € al año y devuelve los libros en junio.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

En el Canvas de PasaPágina, ¿en qué bloque va «circulares de la AMPA y la app»?

A Relaciones con los clientes

B Canales

C Socios clave

✔ Los canales son la vía por la que llega la propuesta; las relaciones, el trato que se mantiene. Confundirlos es un error típico de examen, igual que poner a los clientes en «socios clave».

La misma idea de fondo en sectores distintos

PATRÓN	CÓMO CREA Y CAPTURA VALOR	EJEMPLOS
Desagregación	Se queda con una parte: cliente, producto o infraestructura	Operadores móviles virtuales
Long tail	Pocas unidades de muchísimos productos de nicho	Catálogos en línea
Plataforma multilateral	Une a grupos que se necesitan; uno suele entrar gratis	Wallapop, Airbnb
Gratuidad y freemium	Los anuncios o los de pago financian a los gratuitos	Spotify, Dropbox
Cebo y anzuelo	Base barata y consumibles caros	Cafeteras de cápsulas, impresoras
Suscripción	Cuota periódica por el acceso	Plataformas de vídeo, gimnasios
Franquicia	Cede marca y método a cambio de canon y regalías	Cadenas de restauración, peluquerías
Modelos abiertos	Colaboran con personas o empresas de fuera	Wikipedia, software libre

CLAVE

Los patrones se combinan: PasaPágina mezcla **suscripción** y **servicio en lugar de producto**. El freemium funciona si los que pagan cubren a los gratuitos (conversión: 1.800 de 40.000 = 4,50 %).

Lucía, 16 años, empieza 1.º de Bachillerato

Persona ficticia construida con doce entrevistas reales de Tania y Fani.

ZONA	LO QUE DIJERON LAS ENTREVISTAS
¿Qué piensa y siente?	Le agobia empezar el curso sin libros; no quiere pedir más dinero en casa
¿Qué ve?	Compañeros con libros nuevos; anuncios de reventa en redes; listas que cambian
¿Qué oye?	«Este año cambia la edición»; «en las webs de segunda mano te la juegas»; la AMPA habla de un banco de libros
¿Qué dice y hace?	Pregunta en el grupo de clase; espera a septiembre; compra a última hora
Esfuerzos	Buscar libro a libro; quedar con desconocidos; comprar la edición equivocada
Resultados	Tener el lote completo el primer día, sin gastar de más ni perder tiempo

CLAVE

Si una zona queda vacía, **faltan entrevistas**. Lo que dice y hace no siempre coincide con lo que piensa.

Cada frustración, con su aliviador

PERFIL DE LA FAMILIA	MAPA DE VALOR DE PASAPÁGINA
Trabajo: tener los libros de la lista oficial el primer día	**Servicio:** lote completo por curso, emparejado por ISBN
Frustración: gastar mucho cada septiembre	**Aliviador:** cuota de 35 € al año, sin comprar
Frustración: equivocarse de edición	**Aliviador:** lista oficial de cada instituto en la app
Alegría: que los libros sirvan a otros alumnos	**Creador de alegría:** informe anual de libros reutilizados para la AMPA

Tres encajes: problema-solución (41 de las 48 familias entrevistadas confirman el problema), producto-mercado (los clientes la eligen y pagan) y modelo de negocio (los ingresos cubren los costes).

CLAVE

El mapa de empatía **describe al cliente**; el de propuesta de valor **relaciona lo que necesita con lo que se le ofrece**. Si un aliviador no responde a ninguna frustración, sobra.

Muchas ideas, pocas elegidas, probadas pronto



Divergir y converger

Primero se generan muchas ideas sin juzgarlas; después se eligen con criterios, por ejemplo con el voto con puntos.



Lluvia de ideas

Tiempo fijo; vale todo, cuenta la cantidad y se construye sobre las ideas de otros.



SCAMPER

Sustituir la venta por una cuota, Combinar préstamo y app, Adaptar las bibliotecas, Modificar la entrega, Poner otros usos, Eliminar existencias, Reordenar el calendario.



Seis sombreros

Todos a la vez desde el mismo punto de vista: blanco (datos), rojo (emociones), negro (riesgos), amarillo (beneficios), verde (ideas), azul (control).

CLAVE

Un **prototipo** es una versión rápida y barata para probar con usuarios antes de invertir. La pantalla de papel de Alex y Andrea reveló que faltaba un buscador por título.

PasaPágina frente a Wallapop: curvas casi inversas

ATRIBUTO	PASAPÁGINA	WALLAPOP
Ahorro para la familia	9	6
Catálogo general	2	10
Alcance geográfico	2	10
Búsqueda por curso e ISBN	9	3
Entrega en el instituto	9	1
Confianza del entorno	9	4
Revisión del estado	8	2
Lote sin gestiones	10	1

Figura 14.3: valoración del grupo, de 0 a 10. La curva de valor une el nivel que ofrece cada empresa en cada atributo.

CLAVE

PasaPágina renuncia al catálogo y al alcance y sube lo que la plataforma generalista no da: es **diferenciación en un nicho**. Un océano azul exigiría crear demanda nueva.

Cambiar las reglas del juego

Océano rojo: el mercado existente, donde se lucha por la misma demanda. Océano azul: un mercado nuevo creado con innovación en valor (W. Chan Kim y Renée Mauborgne).

✂️

Eliminar

Comprar libros por cuenta propia; tener existencias; precio libro a libro.

⬇️

Reducir

Publicidad de campaña; manipulación (solo revisar y forrar); dependencia de junio.

⬆️

Incrementar

Revisión del estado; búsqueda por curso e ISBN; servicio a la AMPA.

✨

Crear

Cuota anual por familia; lote completo el primer día; informe de reutilización para la AMPA.

CLAVE

Eliminar y reducir **bajan los costes**; incrementar y crear **añaden valor**. Ojo: la «R» de ERIC es **reducir**, no «reutilizar».

Así se decidió el pivote

INFORMACIÓN	ORIGEN	QUÉ DECÍA	QUÉ SE DECIDIÓ
Cuentas de la campaña de febrero	Interna	300 libros sin vender; margen insuficiente fuera de temporada	Dejar la reventa
Recuento del almacén	Interna	60 obsoletos y 40 de la edición anterior	Baja definitiva y deterioro
48 entrevistas a familias	Externa	30 pagarían una cuota de 35 €	Cuota anual por familia
Propuesta de la AMPA	Externa	Quiere un banco de libros y no tiene quién lo gestione	AMPA como socio y cliente

Comunicación interna: descendente, ascendente u horizontal; formal o informal. Externa: con clientes, proveedores, socios, administraciones y medios.

CLAVE

Una información vale si es **relevante, fiable, actual y comprensible** para quien decide. Andrea preparó un plan de canales: reunión con la junta de la AMPA, circular y app para las familias, vídeo en redes para los alumnos.

Noventa segundos que empiezan por el problema

PARTE	SEGUNDOS	GUION DE PASAPÁGINA
Gancho	0-10	«Cada septiembre, las familias compran libros que en junio ya no quiere nadie.»
Problema	10-25	Lucía, sin libros el primer día
Solución y propuesta de valor	25-45	Banco de libros de la AMPA: lote completo por ISBN
Modelo de ingresos	45-60	35 € por familia y año; 246 familias cubren costes
Pruebas	60-70	48 entrevistas y prototipo de la app
Equipo	70-80	Cuatro socios, voluntarios y la AMPA como socio
Petición	80-90	Que la AMPA firme el acuerdo

En sentido estricto dura de 30 a 60 segundos (un viaje en ascensor); los concursos suelen pedir 90. A unas 150 palabras por minuto, 90 segundos son unas 225 palabras.

CLAVE

El **storytelling** une personaje, conflicto y resolución: «Lucía empezó 1.º sin la mitad de los libros» se recuerda más que «muchas familias tienen dificultades».

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Ritmia, una plataforma de música



Caso resuelto tipo PAU

Caso ficticio. 5 millones de usuarios activos al mes, 1,2 millones en Premium (11 € al mes). Los anunciantes pagan 0,50 € al mes por usuario gratuito. Paga el 70 % de sus ingresos en derechos.

1. **Segmentos.** Mercado multilateral: oyentes gratuitos (3,8 millones), suscriptores Premium (1,2 millones) y anunciantes. Discográficas y artistas son socios clave, no clientes.

2. **Propuesta, canales y relaciones.** Música personalizada por un algoritmo; tiendas de aplicaciones, ordenadores, altavoces y coches; relaciones automatizadas y personalizadas, con comunidad (el resumen anual).

3. **Ingresos.** Suscripción: 1.200.000 × 11 × 12 = 158.400.000 € (87,42 %). Publicidad: 3.800.000 × 0,50 × 12 = 22.800.000 € (12,58 %). Total 181.200.000 €.

4. **Patrones.** Freemium (24,00 % de usuarios de pago), plataforma multilateral (oyentes y anunciantes) y suscripción.

5. **Cambio de modelo.** Plan para estudiantes de 6 € al mes: si lo contrata el 10 % de los gratuitos (380.000), +27.360.000 € − 2.280.000 € de publicidad = +25.080.000 € al año (7.524.000 € tras los derechos).

✔ Cambia **segmentos, propuesta de valor, relaciones e ingresos.** Error típico: olvidar a los anunciantes como segmento o copiar el texto sin decir a qué bloque va cada dato.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Una app de idiomas es gratis con anuncios y tiene una versión de pago sin anuncios. ¿Qué patrón es?

A Cebo y anzuelo

B Freemium

C Long tail

✔ Una versión gratuita atrae a muchos usuarios y una de pago es más completa; los anuncios y los premium financian a los gratuitos (actividad 7).

EN LA PAU

Lo que suele preguntarse de esta unidad

Canvas de un caso

Explicar o completar bloques a partir de un texto (Cantabria, Cataluña, Canarias, Andalucía, Galicia, Comunitat Valenciana, La Rioja…).

Patrones y freemium

Relacionar cada modelo con su definición; el freemium y la gratuidad salen en muchas comunidades.

Empatía, SCAMPER y ERIC

Reconocer los elementos del mapa de empatía, proponer acciones SCAMPER o explicar el océano azul y la matriz ERIC.

Elevator pitch y storytelling

Definirlos (con duración y objetivo) o reconocer sus partes en un texto.

CLAVE

Cada respuesta debe salir **del texto del enunciado**. Comprueba qué incluye tu comunidad: Castilla y León, por ejemplo, excluye el mapa de empatía y el prototipado.

REPASO

Ideas clave

- Un modelo de negocio explica cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Frente a la reventa (existencias y margen por unidad) han ganado peso la plataforma, la suscripción, el servicio en lugar del producto y la venta directa en línea.
- Pivotar es cambiar bloques esenciales (cliente, propuesta o forma de cobrar) sin perder lo aprendido: PasaPágina pasa de la reventa a una cuota de 35 € por familia y año.
- Antes de pivotar se liquida el almacén: 200 libros vendidos (+200 €), 60 de baja definitiva (−540 €) y 40 con deterioro (−160 €): −500 € en total.
- La baja definitiva es una pérdida que no vuelve; el deterioro es una corrección reversible que se mide con el valor neto realizable.
- El Canvas tiene nueve bloques en cuatro áreas; se rellena primero el lado del cliente y se lee en conjunto. El nuevo modelo cubre costes con 7.380 / (35 − 5) = 246 familias.
- Los patrones (desagregación, long tail, plataforma, freemium, cebo y anzuelo, suscripción, franquicia, modelos abiertos) se combinan; el freemium funciona si los que pagan cubren a los gratuitos.
- El mapa de empatía describe al cliente (piensa y siente, ve, oye, dice y hace, esfuerzos y resultados); el de propuesta de valor busca un aliviador para cada frustración.
- La creatividad alterna divergencia y convergencia (lluvia de ideas, SCAMPER, seis sombreros) y el prototipo permite equivocarse barato. Un océano azul se diseña con el lienzo estratégico y la matriz ERIC.
- La información vale si es relevante, fiable, actual y comprensible. El proyecto se comunica con storytelling y un elevator pitch que empieza por el problema del cliente.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

🖥️ **Más presentaciones**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**