

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

MÓDULO 3

Curso de inmersión en el proceso emprendedor



Instituto de las
MUJERES



ESCUELA DE EMPRENDEDORAS
Juana Millán

PROGRAMA - Módulo 3

SESIÓN 1

- Innovación y creatividad aplicadas al Desarrollo de Negocio

SESIÓN 2

- La Propuesta de Valor de nuestro Modelo de Negocio

SESIÓN 3

- Herramientas de definición y prototipado

SESIÓN 4

- Creación del Modelo de Negocio
- Lean Canvas. Diferencias.

SESIÓN 5

- El impacto Social y Medioambiental en el Modelo de Negocio. Canvas People-Planet-Profit
- ¿Cómo medir el Impacto?



Sesión 1. Innovación y creatividad aplicadas al desarrollo de negocio

1. La creatividad en nuestra Idea de Negocio
2. Actitud y Proceso creativo
3. Ejercitamos la creatividad. Fórmulas y herramientas
 - 3.1 Práctica. Ejercicio Crazy eights
4. La innovación en el Desarrollo de Negocio. Fórmulas de innovación
 - 4.1 Práctica. ¿Cómo innovan las empresas?. ¿Cómo innova tú empresa?.

La creatividad en nuestra idea de Negocio

- La creatividad nos ayuda a resolver problemas y plantear soluciones que antes no habíamos pensando
- Así surgen las ideas de negocio
- Creatividad e imaginación
- La innovación para marcar la diferencia



Actitud creativa



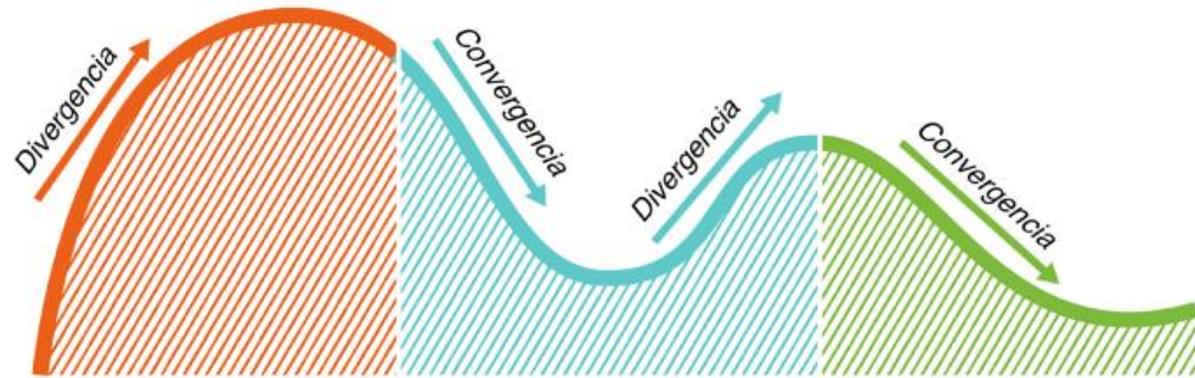
- ✓ Abrir la mente, salir de la zona de confort.
- ✓ No dar nada por sentado
- ✓ Sin juzgar
- ✓ Crear grupo multidisciplinares.
- ✓ No obsesionarse con una idea fija.
- ✓ No tener miedo a las ideas locas, ya habrá tiempo de cuestionarlas.

Proceso creativo



[IDEO design process](#)

Human Centered Design (Diseño Centrado en las Personas)



Fase de Inspiración

Cómo estamos diseñando para...?
Cuáles son los puntos de dolor?
Cómo es su vida y trabajo?

Fase de Ideación

Interpreta lo que has aprendido.
Identifica soluciones.
Prototipa soluciones potenciales.
Testa y recoge feedback.
Itera.

Fase de Implementación

Crea un Plan de Acción.
Recoge feedback e itera.
Lanza al mercado.

[Human Centered Design](#)

La Iteración como proceso de mejora continua

Proceso creativo e iterativo en los primeros cepillos de dientes para niños

A finales de los 90 una marca quiere lanzar al mercado una línea de cepillos de dientes para niños.

- ❖ Iteración 1. Un cepillo ergonómico adaptado a sus manos. Pequeño, ancho manejable.
- ❖ Iteración 2. No deslizable, con superficie de goma.
- ❖ Iteración 3. Necesitan estar entretenidos; formas de animales, dibujos..
- ❖ Iteración 4. Aumentar el tiempo de cepillado. Luz durante los dos minutos.

OBSERVAR – IDEAR – FILTRAR –
PROTOTIPAR – RECOGER FEEDBACK e
ITERAR



[IDEO design process](#)

Herramientas para ejercitar la creatividad

Técnicas grupales para ejercitar el pensamiento divergente y salir de la lógica habitual

Crazy eights

Role playing

Brainstorming

Analogías inusuales

*{ 6 sombreros de la
creatividad }*

SCAMPER

Visual thinking

Bodystorming

Ejercicio práctico. Crazy eights

8 soluciones a un problema en tan solo 8 minutos. Dinámica del ejercicio:

- Equipos de trabajo con problemáticas similares de entre 4-5 personas.
- Deciden un problema sobre el que trabajar.
- Cada persona coge un folio y lo divide en 8 casillas. (trabajo individual).
- En un minuto expresa la solución; dibujo, boceto, dialogo...en una casilla.
- El proceso se repite 8 veces hasta rellenar las 8 casillas.
- Los equipos se reúnen, se ponen las ideas en común y se votan las mejores.

Resultado ejercicio práctico. Crazy eights

A través de ejercitar la:

- ✓ Improvisación
- ✓ Inmediatez
- ✓ Nuevas formas de comunicar
- ✓ Puesta en común
- ✓ Iteración
- ✓ Valoración grupal

Hemos conseguido...

- ❖ *¿Aportar nuevas soluciones?*
- ❖ *¿Añadir más valor a una solución ya pensada?*

La innovación en el desarrollo de negocio

Introducir cambios, nuevas perspectivas con el objetivo de abordar una problemática o introducir mejoras en cualquier área de la empresa.

FÓRMULAS DE INNOVACIÓN



La innovación en el desarrollo de negocio

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



Empresas que innovan 360º



METHOD ES UN EMPRESA CREADA EN EL AÑO 2000 EN SAN FRANCISCO, vende en mas de 40.000 establecimientos minoristas en todo el mundo.

Innova :

- ✓ En su modelo de negocio: **branding, comunicación, relaciones con clients, canales...** *La limpieza no es tediosa, si no divertida.* Crea el movimiento **“People Against Dirty.”**
- ✓ **Impacto medioambiental y social:** 60 de sus productos están certificados con el sello C2C de aprobación ambiental, empoderamiento a través de la ecología y el bienestar.
- ✓ **Experiencia cliente:** envases para decorar espacios en el hogar y las tiendas. Diseño, de trabajo tedioso a divertido, cool...
- ✓ **Producto innovador,** por su envase, diseño y fórmula de elaboración 100% reciclable.

Ejercicio práctico 1. Ejemplos de empresas

Pensad en 4 ejemplos de empresas que hayan innovado en cada una de las fórmulas mencionadas. 10' individual + 20' grupal.

- Trabajo individual para pensar en los 4 ejemplos y en grupo para debatir sobre los ejemplos aportados por cada una.
- No es necesario buscar en internet, piensa en tu entorno, aquellos servicios o productos que consumes actualmente.
- No importa el tamaño o el alcance de la empresa.
- Nos vemos en 30 minutos.

Ejercicio práctico. ¿Qué tipo de innovación introduces en tu negocio?

Piensa en el tipo de innovación que caracteriza el desarrollo de tu negocio. 5' individual + 20' exponemos al resto.

- Trabajo individual
- Puedes explicar varias
- Resume, concreta, define la innovación que caracteriza tu negocio
- Detente en encuadrar tu innovación en las fórmulas mencionadas
- Tienes 2 minutos para explicar tu innovación al resto de compañeras
- Recibe feedback de tus compañeras

Resultado ejercicio práctico. Innovación

Hemos trabajado en:

- ✓ Conocer las formas de innovar
- ✓ La perspectiva tecnológica
- ✓ Innovar para abordar diferentes problemáticas
- ✓ Innovar porque existen diferentes formas de abordar una problemática
- ✓ Marcar la diferencia
- ✓ Reflexionar tu fórmula de innovación

Hemos conseguido...

- ❖ *Reconocer las fórmulas de innovación en empresas*
- ❖ *Entender el valor de la innovación*
- ❖ *Conocer nuestra fórmula innovadora o reflexionar sobre ella*
- ❖ *Saber explicarla de forma clara y concisa*

FIN PRIMERA SESIÓN

MUCHAS GRACIAS

Enlaces de interés:

<https://www.basadur.com/the-profile/>

<https://www.usertesting.com/blog/how-ideo-uses-customer-insights-to-design-innovative-products-users-love>

<https://www.doblin.com/ten-types>

<https://tonyschocolonely.com/int/es/nuestra-historia/como-empezo-todo>

Sesión 2. La propuesta de valor de nuestro modelo de negocio

1. Misión y Visión
2. ¿Qué es la Propuesta de Valor? ¿Cómo encontrar valor?
3. Canvas de la Propuesta de Valor
 - 3.1. Perfil de cliente. Práctica individual y grupal
 - 3.2. Mapa de valor. Práctica individual y grupal
 - 3.3. Encaje. Práctica grupal
4. Sintetizamos nuestra propuesta de valor. Prototipos. Práctica grupal

Misión y Visión

- La misión es el propósito, el por qué y con qué fin hacemos algo
- La visión, es más aspiracional, dónde queremos llegar, cual es el fin último

EJEMPLO POD

Software de gestión productores y agricultores ecológicos



Misión

- ❖ Solución integral para automatizar y dar eficiencia a los procesos en toda la cadena productiva de la producción ecológica y artesanal.

Visión

- ❖ Hacer posible un sistema de producción y consumo sostenible, empoderando al sector de los productores ecológicos mediante el uso de herramientas tecnológicas y de gestión avanzadas.

La Propuesta de Valor

CÓMO – QUÉ EXACTAMENTE – PARA QUIEN – CUALES SON LOS BENEFICIOS

- ✓ Relevante para un segmento de personas
- ✓ Fin o fines específicos
- ✓ Confiable
- ✓ Adaptable, evoluciona con el cliente
- ✓ Visionaria, observar tendencias, anticipa
- ✓ Auténtica, única, ya sea en el producto o en el servicio/experiencia cliente

The Amazon logo, featuring the word "amazon" in a bold, lowercase, black sans-serif font. Below the text is a curved orange arrow that starts under the letter 'a' and points towards the letter 'z', resembling a smile.

- ✓ Entrega rápida, segura y global
- ✓ Precios bajos / competitivos
- ✓ Cliente en el centro de la estrategia. Experiencia de compra
- ✓ Diversificación líneas de negocios
- ✓ Personalizada y segura
- ✓ Adaptación y anticipación a nuevas necesidades clientes
- ✓ Variedad y disponibilidad de productos

¿Cómo encontrar ese valor diferencial?

- ✓ **ACTITUD:** Investiga, recaba información de mercado; sector, competencia, tendencias y clientes.
- ✓ **ESCUCHA ACTIVA:** empatiza pero también analiza. Practica la conversación generativa.
- ✓ **PRIORIZA la información.** Mapa de Contexto, Modelo de Negocio y Propuesta de Valor.

The infographic is set against a teal background and features five examples of companies that failed to understand their customers' needs. Each example includes the company's logo and a short explanation of their mistake.

- Airbnb:** Airbnb didn't kill off the hotel industry. They did it to themselves by limited availability and price options.
- Uber:** Uber didn't kill off the taxis. They did it to themselves by limiting the number of taxis and the price controls.
- Apple:** Apple didn't kill off the music industry. They did it to themselves by forcing people to buy full albums.
- Amazon:** Amazon didn't kill off other retailers. They did it to themselves with bad customer service.
- Netflix:** Netflix didn't kill off blockbuster. They did it to themselves with ridiculous late fees.

At the bottom right, there is a logo for **worthix** with the tagline "Measure Customer Needs With Artificial Intelligence" and "Discover Your Worth".

Convertimos los problemas en retos-soluciones

*A la hora de comenzar con el **canvas de la propuesta de valor**...*

- Nos centramos en varios problemas o necesidades que vamos a cubrir en el presente y con prospectiva de futuro.
- Enfocamos nuestros hallazgos, creamos estrategia e innovación a adoptar.
- Existen diversas formas de resolver el problema
- Nos planteamos preguntas convirtiendo los problemas en retos *How might we...*

- Volvemos a replantearnos preguntas para centrarnos en el problema correcto...



P&G hacía la pregunta equivocada («¿Cómo podemos hacer un jabón verde mejor?») HMW «¿Cómo podemos crear un jabón más refrescante?»

[Fuente saraclip-Método Design sprint](#)

Técnica “Cómo podríamos” ... y Design Sprint

Convertir los problemas en retos: “How might we...?” / Proceso creativo: planteamos las problemáticas / generamos- elegimos ideas-retos (quédate con 2) / planteamos hipótesis, prototipamos-verificamos-medimos.



Problema 1

1. HMW
2. HMW
3. HMW
4. HMW

Problema 2

1. HMW
2. HMW
3. HMW
4. HMW

Reto 1

Reto 2

Test Card Strategyzer

Test Name	Deadline
Assigned to	Duration

STEP 1: HYPOTHESIS

We believe that

Critical:

STEP 2: TEST

To verify that, we will

Test Cost: Data Reliability:

STEP 3: METRIC

And measure

Time Required:

STEP 4: CRITERIA

We are right if

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Realización del Canvas de la Propuesta de Valor

Recogemos información cliente, sintetizamos, establecemos relaciones, generamos valor

INSTRUCCIONES

Para utilizar esta plantilla, pincha en archivo y haz una copia, ponle nombre y ya tienes tu copia editable.
A continuación, revisa las instrucciones y ...

¡Trabaja sobre tu copia!

Perfil de cliente

Haz una lista de todas las tareas que tu cliente quiere o necesita hacer. Recuerda que pueden ser **funcionales** (encontrar una ubicación, comenzar o dejar algún hábito, guardar un documento, ver un vídeo, comprar algo...), **sociales** (subir de estatus, tener más amistades...), **personales o emocionales** (sentirse más empoderadas, inteligentes, atractivas...)
Haz una lista de todos los obstáculos, riesgos y barreras que les impiden realizar esas tareas.

Haz una lista de todos los beneficios que puede obtener por completar las tareas.

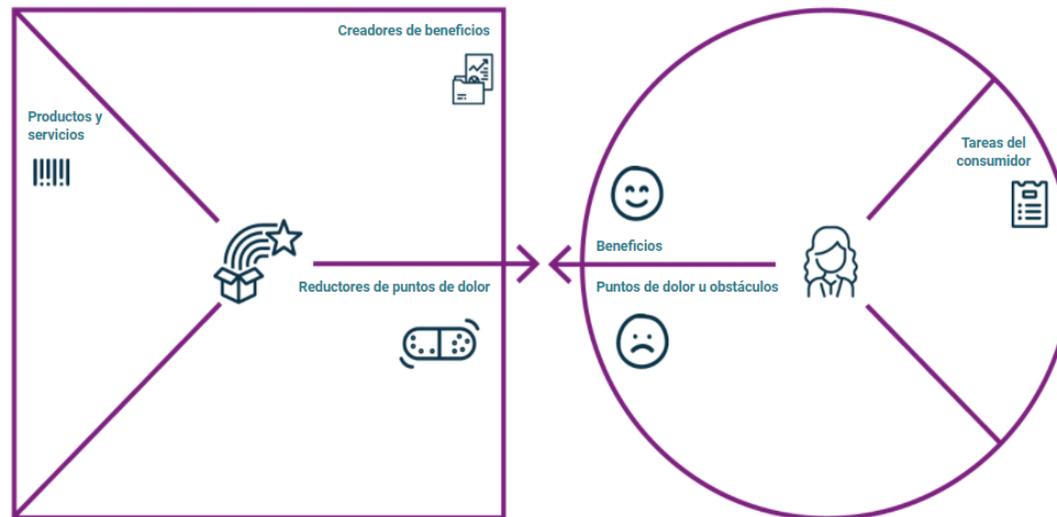
Mapa de valor

Haz una lista de todos los productos y servicios que vas a ofrecer para aportar valor al cliente.

Haz una lista de todos los aliviadores que facilitas. ¿Qué les ayuda a reducir obstáculos, riesgos o problemas?

Haz una lista de todo lo que ofreces que haga crear beneficios en nuestro cliente, del tipo que sean.

CANVAS PROPUESTAS DE VALOR



ESCUELA DE EMPRENDEDORAS
Juana Millán

¿NECESITAS MÁS POST-IT?



COMPARA AMBAS PARTES DEL LIENZO

¿Hay puntos del Mapa de Valor que solucionen puntos de la parte de Perfil de Cliente? ¡Seguro que sí! Destácalos y enlázalos para que se vea fácilmente qué resuelve qué.

contacto@escueladeempendedoras.es
www.escueladeempendedoras.es

ESCUELA DE EMPRENDEDORAS
Juana Millán

Ejercicio ind.: Rellenar *Perfil Cliente* y *Mapa de Valor*

Mapa de Valor (izquierda) 15´ind. Características Perfil Cliente (derecha) 25´ind.

1. Beneficios en forma de:

- Lista de productos y/o servicios tangibles o intangibles.
- Reductores de dolor.
- Generadores de beneficios.

ENCAJE del valor propuesto:

¿Cubre las necesidades encontradas?,
¿resuelve algún obstáculo y/o produce
beneficios?

1. Qué necesita hacer nuestro cliente potencial. Tareas (Jobs) a solucionar, necesidades, deseos...

- Funcionales
- Sociales
- Personales o emocionales

2. Dificultades y obstáculos que impidan cumplir las tareas

- Riesgos
- Obstáculos
- Problemas inesperados

3. Beneficios en función de la lista de tareas y según expectativas: deseados, no deseados, inesperados, requerido o calidad esperada... (M.Kano)

Ejercicio grupal feedback *Encaje Valor Propuesto*

Comparte con tus compañeras de grupo las dificultades y resultados obtenidos. 30´

- ¿Encajan las dificultades, beneficios y tareas de tu cliente con los productos/servicios propuestos?
- ¿Has tenido dificultad con generar beneficios más secundarios como los reductores de dolor?
 - ¿Han quedado tareas sin cubrir por tu propuesta?
 - Prioriza la nueva información

Sintetiza tu propuesta de valor. Propuesta de ejercicios.

Sigue mejorando y aportando valor a tu propuesta a través de diferentes técnicas. Trabaja individualmente tu Elevator Pitch, 10,´ exponlo en tu grupo, comparte al resto

- Céntrate en lo esencial, prioriza el valor que realmente solucione el problema, calme el dolor.
- Utiliza herramientas como Design Sprint, con proceso creativo con tu equipo para CREAR UN PROTOTIPO que de respuestas concretas y ajustadas a tus segmentos de clientes potenciales
- Verbaliza tu propuesta; Elevator Pitch, primer tweet, rellenar huecos... para comunicar qué resuelves, qué beneficios excepcionales aporta, a quien y de qué forma innovadora.

FIN SEGUNDA SESIÓN

MUCHAS GRACIAS

Enlaces de interés:

<https://www.designkit.org/methods/3>

[Método How Might We...? - Design thinking | Saraclip](#)

Sesión 3. Herramientas de definición y prototipado

1. Introducción
2. Concept sketch
3. Personas y mapas de empatía
4. Benchmarking. Práctica individual y grupal
5. Mapa de stakeholders
6. Journey as is / Journey to be. Práctica individual y grupal
7. Matriz atractivo / esfuerzo
8. Resultado ejercicios prácticos

Introducción. Definición “Prototipar”.

Prototipar es dar forma a una idea de manera rápida y económica.

- Proceso creativo de divergencia y convergencia
- Actitud investigadora, la observación, la escucha activa y la priorización de la información
- Bajamos a tierra ideas, elegimos, conceptualizamos
- Creamos una primera versión de nuestra solución. Producto mínimo viable
- Uso de las herramientas para verbalizar, definir, acotar, mejorar la PV al ampliar nuestro conocimiento y las distintas perspectivas
- Lista para ser testeada

Elevator Pitch

Project/Product:

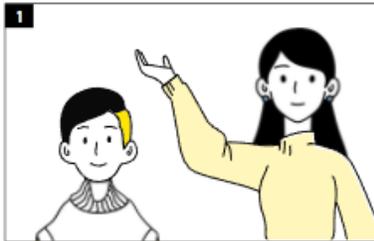
- 1 Start this fill-in-the-blanks exercise by adding ideas for the information in brackets. Stick to 1 sticky note per idea!
- 2 Add a thumbs up to one sticky note per column to signify your vote.
- 3 Use the words with the most votes to complete the 1-sentence pitch. ★

As a [target customer type]	Who want(s) to [customer need]	[Product/Feature/Service]	Is a [market category]	That [key benefit]
Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.
Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.
Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.	Your awesome idea goes here.

Concept sketch (Boceto de concepto)

Esquemmatizar o hacer un boceto de tu Propuesta de Valor

- Puedes expresar una idea a través de imágenes
- Crear una historia de formato parecido al cómic
- Escenificar una parte de la propuesta de valor
- Limita el tiempo 2 minutos por casilla y ponlo en común, debate, itera...



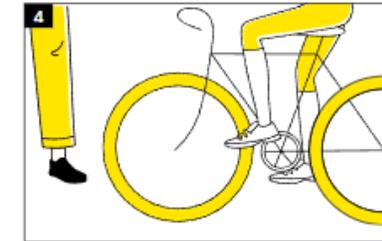
1
Tamaño de campo: Plano medio
Escena: Interior de la casa de la familia
Niño: Mamá, nos estamos quedando sin comida
Madre: Tenemos que ir al súper



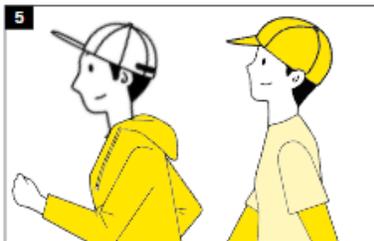
2
Tamaño de campo: Plano medio
Escena: Interior de la casa de la familia
Madre: Tenemos que ir al supermercado
Padre: ¿Por qué no probamos a comprar a domicilio?



3
Tamaño de campo: Plano medio
Escena: Imagen del camarero y el cocinero
Padre: Podemos comprar comida con las apps de entrega a domicilio.



4
Tamaño de campo: Plano Entero
Escena: Imágenes de repartidores en bicis o motos.
Padre: Además es más cómodo.



5
Tamaño de campo: Plano entero
Escena: Imágenes de corredores/repartidores
Padre: También hay corredores que recogen cosas para ti.



6
Tamaño de campo: Plano completo
Escena: Imágenes del corredor recogiendo el pedido de la tienda
Padre: También podemos pedir comida si no queremos cocinar.



7
Tamaño de campo: Plano completo
Escena: El repartidor llegando a su casa
Padre: Nos lo traerán todo a casa de forma segura.

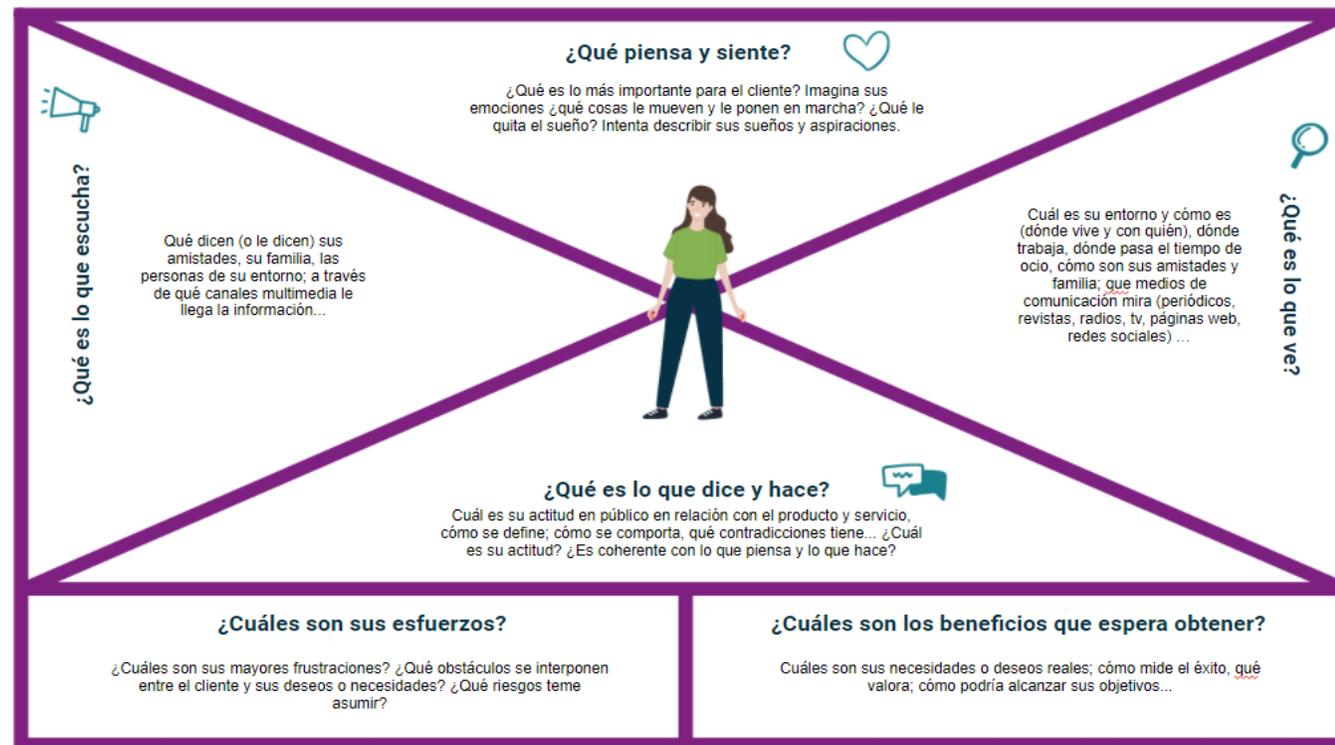


8
Tamaño de campo: Plano medio
Escena: Interior de la casa de la familia
Padre: Todos contentos.

Personas y Mapas de empatía.

Una herramienta que permite caracterizar a nuestro cliente desde numerosos ángulos

- PERSONAS: modelos de clientes potenciales con características propias
- MAPA DE EMPATÍA: Plasmamos lo que dice, piensa, ve, escucha..



ESCUELA DE EMPRENDEDORAS
Juana Millán



Instituto de las
MUJERES



ESCUELA DE EMPRENDEDORAS
Juana Millán

Benchmarking. Evaluación Comparativa

Evalúa comparativamente a la competencia, encuentra puntos de debilidad o mejora

- Herramienta de evaluación comparativa utilizada para el análisis de la competencia:
- Alinearse con la tendencias del sector
- Explorar nuevos territorios para posicionarse
- Diferenciarse, encontrar más valor
- Incorporar estrategias que funcionan
- Construir y trabajar sobre nuestra ventaja competitiva
- Analizar la competencia desde diferentes perspectivas; comunicación, calidad percibida, posicionamiento web, modelo de negocio, estrategia de marketing....

ANÁLISIS DE COMPETENCIA			
TU EMPRESA	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	
WEB			
Posicionamiento Web			
Tienda Online			
Seguidores redes o suscriptores			
Experiencia cliente			
Frecuencia en las publicaciones			
Calidad percibida			
RELACIONADOS CON SU MODELO DE NEGOCIO			
Propuesta de valor única			
Segmentos de mercado			
Canales de distribución			
Precio productos			
Calidad del servicio percibida			
Diversificación			
Innovación			
Canales de comunicación			
Relación con clientes			
Ingresos anuales			
ESTRATEGIA DE MARKETING			
Cuota de mercado			
Ventaja competitiva			

Benchmarking. Propuesta de ejercicios.

Sobre el cuadro mostrado completar el área relacionado con el Modelo de Negocio y Propuesta de Valor, propio y el de la competencia principal. Individual 30' y en grupo 15'

- Seguro que ya tienes mucha información y conocimiento de tu competencia, utiliza 15' para tu negocio y 15' para completar las casillas de la competencia.
- Compara ambas columnas. ¿Has encontrado nuevos caminos por los que explorar?
- Debate y recoge feedback de tus compañeras 20': ¿Ha sido difícil encontrar la información principal de nuestra competencia? Puntos de paridad y diferenciación.
- Comparar técnicas y recomendaciones entre las compañeras. ¿Te ha servido la información de tu competencia para fortalecer tu propuesta de valor y construir tu ventaja competitiva?

Mapa de Stakeholders

Definición de los grupos de interés y priorización según su relación e influencia

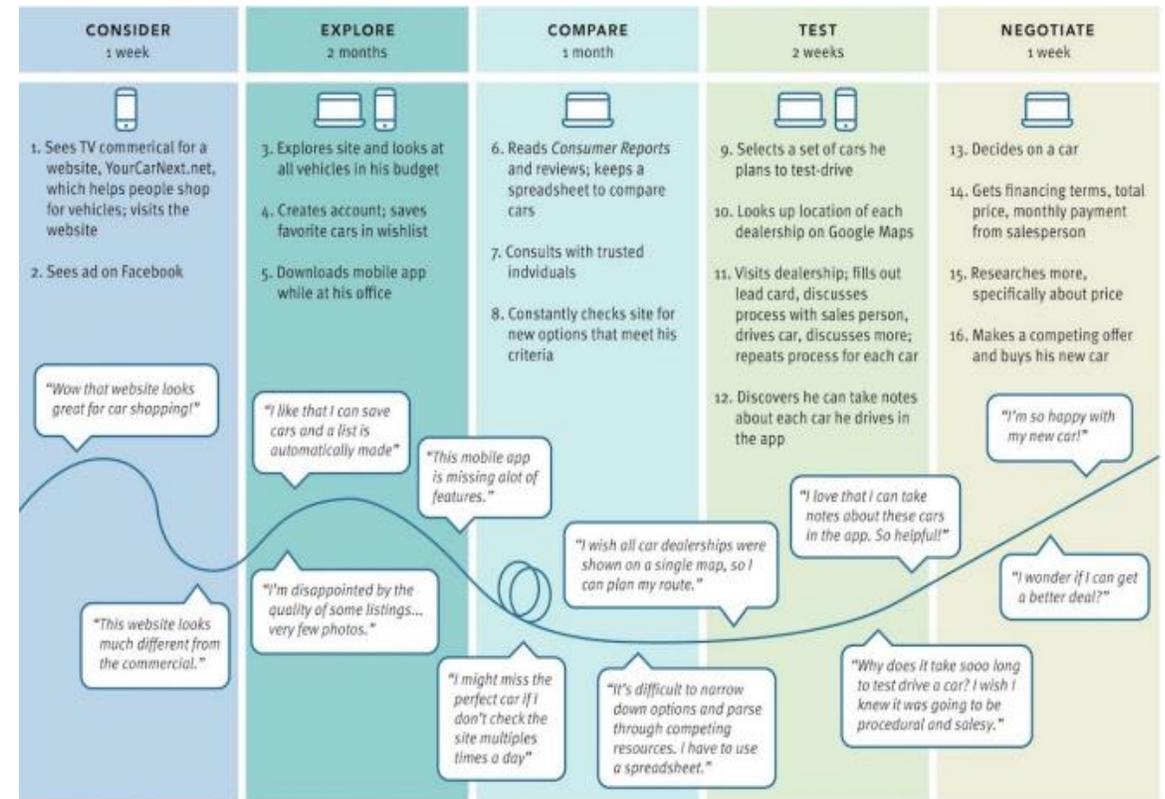
- Pueden ser personas, instituciones, consultores empresas.. hacen posible la estabilidad y crecimiento de la empresa.
- Pueden tener capacidad de decisión, o una relación directa o indirecta.
- El mapa dibuja el peso de las relaciones y su grado de influencia sobre la empresa.



Journey o Viaje de usuario de nuestro cliente ideal

Herramienta potente que mapea el camino que el cliente recorre hasta alcanzar su objetivo

- Permite medir y visualizar los procesos mentales y las experiencias del cliente antes/durante y después de satisfacer su necesidad.
- Mide sus experiencias, motivaciones, necesidades y problemas en todo su recorrido en la adquisición de un producto o servicio.
- Trata de definir los "Puntos de contacto" de un cliente, paso a paso hasta su compra.
- Eje vertical refleja el tiempo que nos lleva la acción. Las fases abarcan desde que todavía no conoce tu propuesta hasta la fidelización del cliente.
- El eje horizontal se divide en capas; de acciones, canales, pensamientos, sentimientos y oportunidad (en cada momento clave de su viaje).



NNGROUP.COM NN/g

Ejercicio práctico tu “Viaje de usuario”

Coger una hoja en blanco divídelo en 6 partes en vertical y 6 horizontal. Imagina tu cliente ideal y empieza su recorrido. Individual 30' y en grupo 15', contrastar experiencias

Las líneas verticales definen los momentos claves de su viaje (puedes marcar tiempo o no) pueden ser:

- Un periodo antes de conocerte. Imagina la experiencia con otro proveedor. ¿Cómo fue antes de conocerte?
- Toma de conciencia ¿Cómo te descubre?
- Explora, compara, testea, no se ha decidido todavía
- Momento previo a la toma de decisión.
- Primera experiencia de compra ¿qué hace/siente?
- Recurrencia. ¿Sigue interesándose por nuestros productos?. Identifica los momentos clave.

Las líneas horizontales reflejarán las capas de las diferentes acciones en cada momento del viaje:

- Qué acciones realiza en cada momento clave.
- A través de qué canales realiza estas acciones
- Qué inquietudes o pensamientos le surgen en ese momento.
- Qué emociones dominan el momento
- Qué momentos son especialmente importantes. ¿Donde encontramos la oportunidad?

Resultados ejercicio y propuestas de mejora

Comparte con tus compañeras de grupo las dificultades y resultados obtenidos. 15´

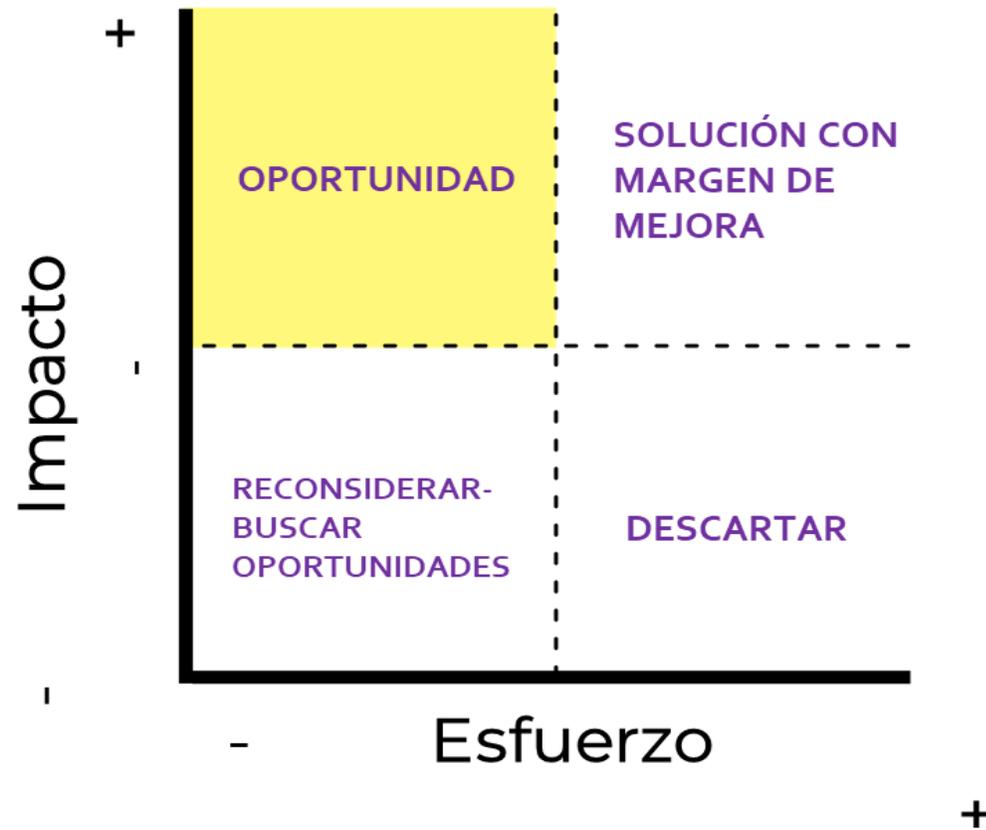
- ¿Habéis tenido alguna dificultad en proyectar el viaje de usuario de vuestro cliente ideal?
- ¿Cómo es ese momento previo a la decisión de compra?. ¿Has podido identificar los momentos importantes que le han llevado a hacerlo?
- Qué elementos clave convertirán a tu cliente en recurrente (fidelización)

JOURNEY TO BE. El recorrido que esperamos o ideamos.
JOURNEY AS IS. El que es, propio o de la competencia.

*Construye tantos VIAJE DE USUARIO TO BE como segmentos de Mercado.

Matriz Impacto - Esfuerzo

Nos ayuda a priorizar del conjunto de soluciones que hemos conceptualizado



FIN TERCERA SESIÓN

MUCHAS GRACIAS

Enlaces de interés:

<https://www.envirall.es/mapa-grupos-interes-stakeholders-descargable/>

<https://uxplanet.org/pretty-vs-ugly-user-journey-mapping-a3161ef138ac>

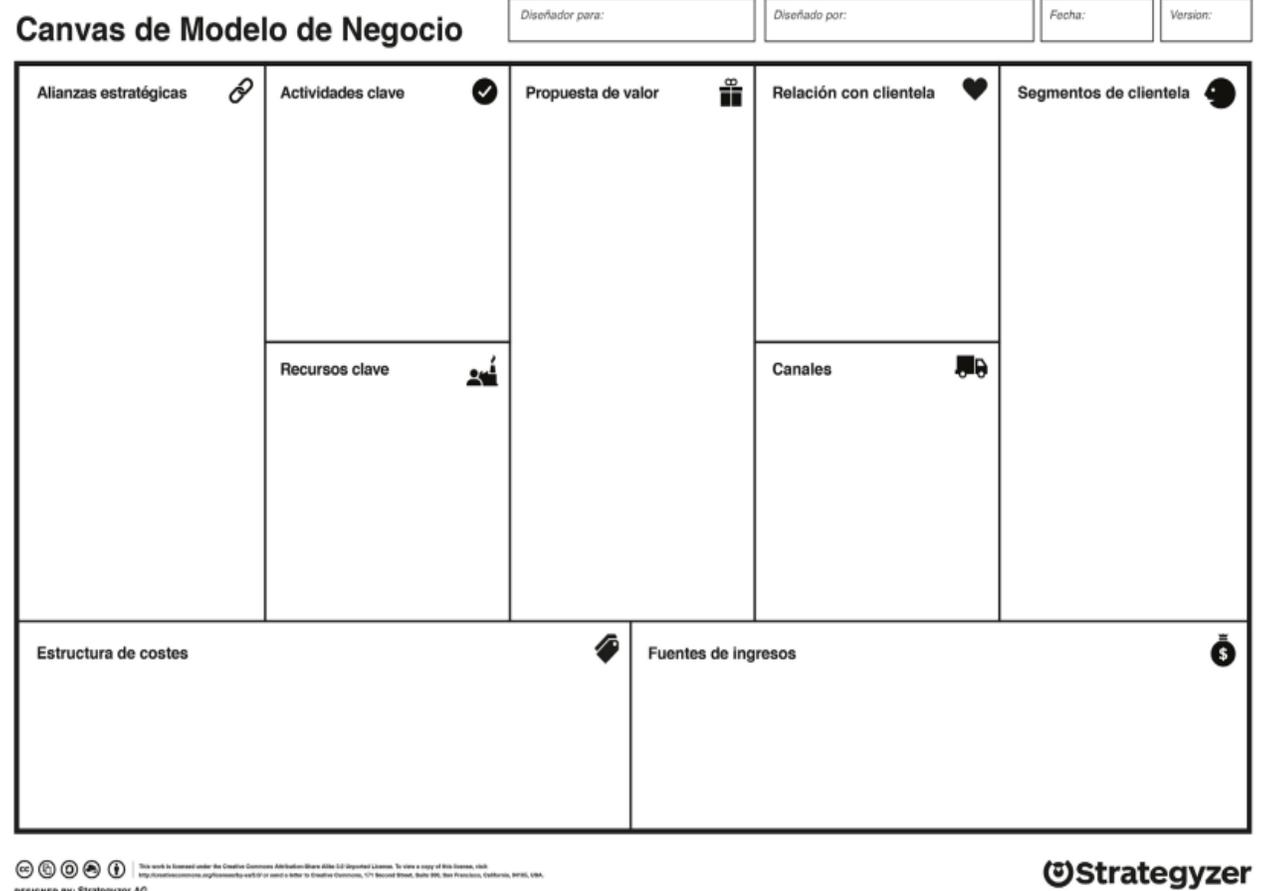
<https://www.neomind.com.br/blog/mapeamento-de-processos-as-is-to-be/>

Sesión 4. Creamos nuestro Modelo de Negocio

1. Canvas de Modelo de Negocio
2. Canvas Lean Startup
3. Práctica Problemas-Retos Soluciones. Metodología Lean Startup
4. Los 9 bloques del Modelo de Negocio
5. Descriptivo de cada bloque. Práctica 1 y 2
6. Tipos de Modelos de Negocios más comunes

El Canvas de Modelo de Negocio

- ✓ Herramienta diseñada por Alex Osterwalder
- ✓ Plasma y visualiza los aspectos más representativos de cada área de la empresa
- ✓ Parte derecha Mercado, izquierda Empresa, en el centro la Propuesta de Valor
- ✓ Asienta las bases sobre los que una empresa crea, proporciona y capta valor
- ✓ El Canvas de Osterwalder se utiliza principalmente para negocios con cierto grado de consolidación
- ✓ Las soluciones y la Propuesta de Valor están validadas por el mercado
- ✓ Se dirige a empresas con necesidad de asentar bases y trabajar áreas de mejora o explorar nuevas oportunidades
- ✓ No toma en cuenta los retos sociales y medioambientales



Ejercicio práctico Metodología Lean Canvas

Define 3 problemas top, 3 soluciones, las métricas que validarían tu solución y el criterio. Ejercicio individual 20'+15' dudas clase

Problemas-Retos Top

1. Me gusta maquillarme y cuidar mi piel de forma natural
2. La piel es un órgano de entrada de tóxicos
3. La oferta para pieles maduras, antiarrugas naturales y potentes son caras
4. No quiero generar más plásticos al mundo

Soluciones

1. Cremas y productos en base a ingredientes naturales, aprovechando las propiedades de las plantas medicinales...
2. No contienen químicos, ni aditivos artificiales calificados como potencialmente cancerígenos o peligrosos. Productos 100% bio
3. Envase cristal rellenable y tapa de bambú ecológico

Métricas Clave

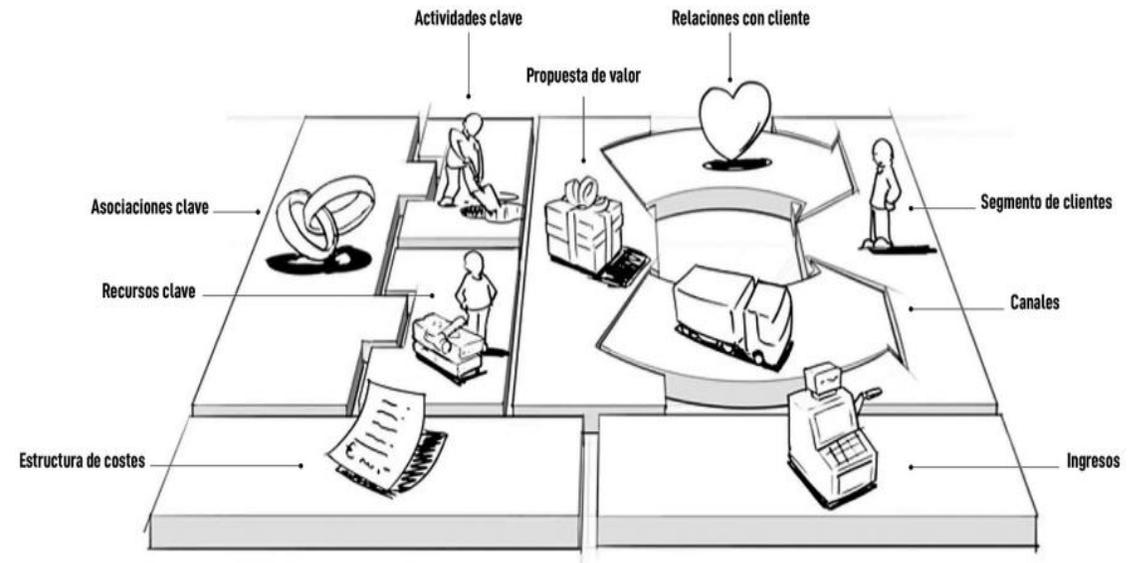
1. Tráfico en el lanzamiento de mi landing page. (mes1)
2. Feedback test grupo de amigas. Olor, textura, efecto..
3. Feedback primeros clientes canal web (cuestionario online)
4. Número de distribuidores conseguidos en el plazo de un año

Estaremos en lo cierto si...

*Añadimos criterio a esas métricas

Los 9 bloques del Modelo de Negocio

1. Segmentos de Mercado. Uno o varios.
2. Propuesta de Valor. Única, específica y ajustada a los segmentos
3. Canales de Comunicación / Distribución / Venta
4. Relaciones con Clientes. Herramientas y acciones de relacionamiento para conocer, satisfacer y rentabilizar.
5. Flujo de Ingresos. Tipo de ingreso por cada segmento de cliente.
6. Recursos Clave. Activos necesarios para que la empresa funcione
7. Actividades Clave. Principales y secundarias necesarias para la marcha de la empresa
8. Socios Clave. Asociaciones externas que aportan valor a nuestra empresa
9. Estructura de Costes. Los gastos principales, fijos y variables



Bloques: Segmento de Mercado y Propuesta de Valor

1. SEGMENTOS DE MERCADO. Algunos son:

- **Mercado de masas.** P.ej. Electrónica de consumo. Una opción peligrosa para emprendedores. Foco en “early adopters”
- **Mercado de nicho.** Segmento muy específico. P.ej. Comida Vegana
- **Mercado segmentado.** Te diriges a mercados ligeramente diferentes. P.ej. Jóvenes con inquietudes culturales, personas de mediana edad con ...
- **Mercado B2B o B2C.** Difieren necesidades cliente final de prescriptores, intermediarios...
- **Mercado diversificado.** P.ej. Campamento para adultos: reconexión, guías por la naturaleza, clases de artesanía en barro...
- **Plataformas multilaterales.** Empresas con segmentos totalmente diferentes, como los medios de comunicación

2. PROPUESTA DE VALOR. Puede ser:

- **Tangible.** Producto diferencial, original...
- **Intangible.** Estatus, mejora rendimiento
- **Cuantitativo.** Enfocada en precio
- **Cualitativo.** Enfocada en la experiencia cliente, previa y post venta, comodidad, accesibilidad, etc.

Práctica. Completa los dos primeros bloques

En tu Canvas de Modelo de Negocio, ¿estás preparada para completar tu “PROPUESTA DE VALOR y SEGMENTOS DE CLIENTE”? Ejercicio ind. 15'+10'dudas grupo

- ¿Qué ofrecemos nosotros que no haya en el Mercado? Nos diferencia de forma clara (servicio o producto).
- ¿Has estudiado en qué medida se ajusta a las necesidades de tus clientes? ¿Se ajusta en calidad del producto, precio, servicio, adaptabilidad...?
 - Evalúa si corresponde con cada tipo de cliente (segmento)
 - Identifica el valor que aportas para cada segmento de cliente

Bloques: Canales /Relaciones con cliente/Fuente de ingresos

3. CANALES:

- **Comunicación.** Cómo daremos a conocer nuestros productos y servicios.
- **Evaluación.** ¿Cómo recogemos información sobre el grado de satisfacción de nuestro productos para seguir mejorando?.
- **Compra.** Cómo van a acceder a nuestros productos. Plataformas online, distribuidores, tienda física...
- **Entrega.** Transporte, plazos, condiciones...
- **Postventa.** Servicio después de la compra.

4. RELACIÓN CON CLIENTES. Evaluando recursos y expectativas.

- **Trato exclusivo,** personalizado, directo, cercano.
- **Automatizadas,** impersonales.
- **Creación de comunidades.**
- Construye **diferentes tipo** de relación por tipo de cliente
- Cómo se mantiene esa relación (**herramientas, acciones..**)

5. FUENTES DE INGRESOS. Cómo entra el dinero.

- Venta de productos o servicios.
- Cuota por uso (p.ej.telefonía)
- Leasing
- Licencias (software)
- Comisiones por compra o publicidad

Bloques: Recursos Clave/ Actividades Clave

6. RECURSOS CLAVE. Para la operatividad de nuestro negocio.

- **Físicos y materiales:** tienda, local, maquinaria, vehículos..
- **Intelectuales:** conocimiento, estudios, patentes, derechos de autor..
- **Humanos** en los que es necesario apoyarse, también pueden ser externos, como consultores, etc..
- **Herramientas de software** para optimizar rendimiento empresarial...CRM, ERP...
- **Económicos:** líneas de crédito o efectivo

7. ACTIVIDADES CLAVES. Varían según el modelo de negocio.

- Actividad principal para que el negocio funcione
- Actividades secundarias y peso en el futuro
- Recursos en los que nos apoyamos para la actividad principal y secundaria
- Margen de mejora en términos de estructura operativa, coste-beneficio-rendimiento
- Acciones de medición del rendimiento de las actividades

Bloque: Socios Clave / Estructura de Costes

8. SOCIOS CLAVE. Aportan valor y contribuyen al buen funcionamiento de nuestro negocio.

- **Colaboradores externos**, como consultores, que ayudan a optimizar y escalar
- **Proveedores de servicios o entidades clave** que nos ayudan definitivamente a tener un negocio rentable
- Bancos, aseguradoras
- Entidades de intercooperación, de apoyo mutuo.
- Venta o distribución en otras plataformas. Marketplace

9. ESTRUCTURA DE COSTES. Gastos derivados de nuestra actividad. 2 clases de estructura de costes.

- **En base a Costes:** Recortar al máximo y mantener una estructura viable en el período de tiempo requerido
- **En base a valor:** El foco es la creación de valor. P.ej. Hoteles, servicios personalizados
- Diferenciar entre **costes fijos** y **costes variables**

Práctica. Completa el resto de bloques

En tu Canvas de Modelo de Negocio, ¿estás preparada para completar el RESTO DE BLOQUES?. Ejercicio ind. 35'+20' puesta en común

- ¿Conocemos a nuestros socios clave? ¿Podemos establecer propuestas de colaboración winwin? ¿Podemos optimizar nuestra red?
 - ¿Responden tus recursos clave a tu modelo de crecimiento?
- ¿Qué peso ves en el futuro a tus actividades secundarias? ¿Has identificado el segmento de mercado en ellas?
 - ¿Las acciones de relacionamiento satisfacen las necesidades de tu clientela?

Tipos de Modelo de Negocio

- **Modelo Freemium.** Un producto gratuito con características limitadas dan acceso a otros mas completo de pago. P.ej.:Canva
- **Modelo Long-tail.** Plataformas con amplia oferta de productos que se venden en pequeñas cantidades a públicos muy definidos. P.ej.: Lulu.com
- **Modelo SAAS.** Software as service. Distribuye licencias o suscripción de software sin límites, se aloja en la nube. P.ej.:Canva
- **Suscripción.** Temporal, por el uso de un servicio
- **Modelo dropshipping.** Venta de productos minoristas a través de una tienda intermediaria
- **Afiliación.** Empresa intermediaria que promociona productos en su web y cobra comisión cada vez que se hace efectiva una compra

FIN CUARTA SESIÓN

MUCHAS GRACIAS

Enlaces de interés:

<https://www.lulu.com/es>

<https://innoboxplus.cea.es/MOLDES/>

Sesión 5. El impacto social y medioambiental en nuestro modelos de negocio

1. Crecimiento económico y Prosperidad. Los límites del planeta
2. Los desafíos de la sostenibilidad. Riesgos y oportunidades
 - 2.1 Práctica Riesgos-Oportunidades-Acciones
3. El impacto positivo en tu propuesta de Valor. Práctica.
4. Modelos de negocios sostenible
5. Canvas PEOPLE-PLANET-PROFIT. Práctica Canvas PPP
6. Medir el impacto – Indicadores – Herramientas de medición

Crecimiento económico y Prosperidad

- La teoría clásica de la economía; **CRECIMIENTO** = La suma de los bienes y servicios producidos en un país, en un período de tiempo.
- El crecimiento de la producción y consumo ligado al bienestar y la prosperidad, se ha demostrado **INVIABLE**.
- **ERROR**: Hablar de **CRECIMIENTO ECONÓMICO** sin tomar en consideración la **PROSPERIDAD HUMANA**.
- Este sistema de crecimiento hasta ahora válido esta en crisis; desigual en el reparto de la riqueza e incapaz de gestionar el medioambiente del cual dependen las personas.
- Las últimas décadas caracterizadas por un innumerable número de innovaciones y crecimiento económico, a costa de un **ALTO PRECIO**.
- Los desafíos de la nueva empresaria está en el **IMPACTO POSITIVO** de ese crecimiento en las **PERSONAS** y el **PLANETA**.

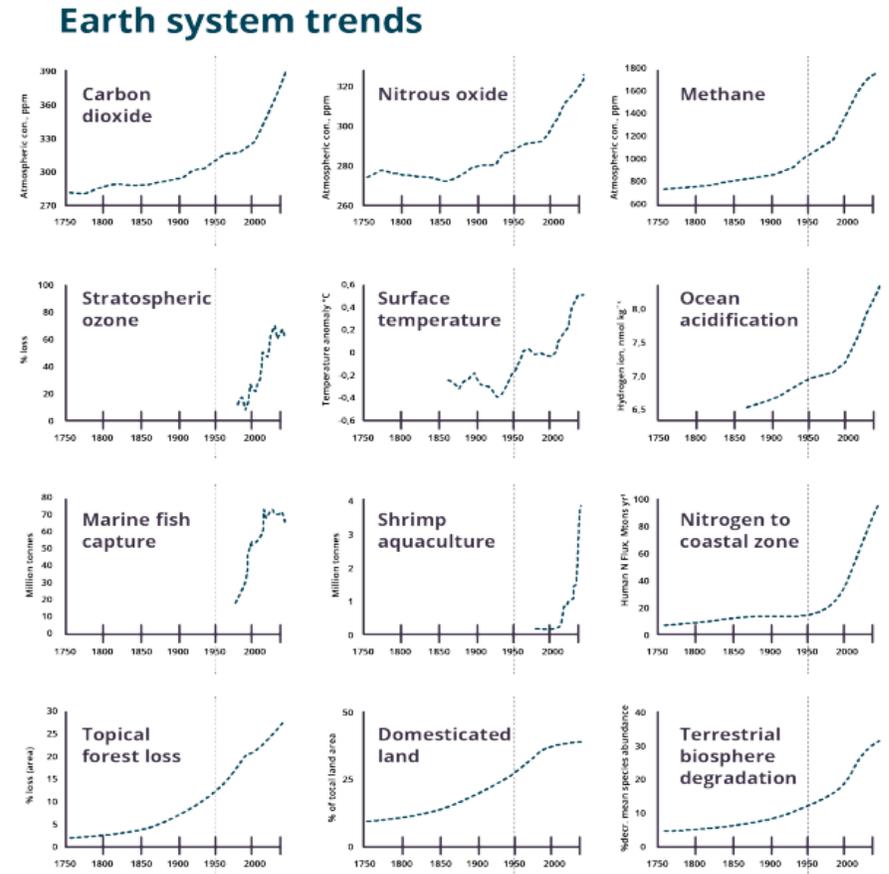


Figure 1: The results of the IGBP's research on Earth system trends that characterise the Great Acceleration. (Adapted from: Steffen et al., 2015: 4, 7)

Los límites del planeta. La nueva Era.

EL ANTROPOCENO

Período clave de cambios ocurridos como consecuencia de la actividad humana:

- Aumento de la población
- Pérdida de biodiversidad
- Cambio climático
- Agotamiento de los recursos naturales
-

La era del Antropoceno explicado por Fernando Valladares:

<https://youtu.be/VvHrPT9LM6A>

¿Cómo sería una economía sostenible y universalmente beneficiosa? Economista Oxford U. Kate Raworth:

<https://youtu.be/Rhcrbcg8HBw>

Socio-economic trends

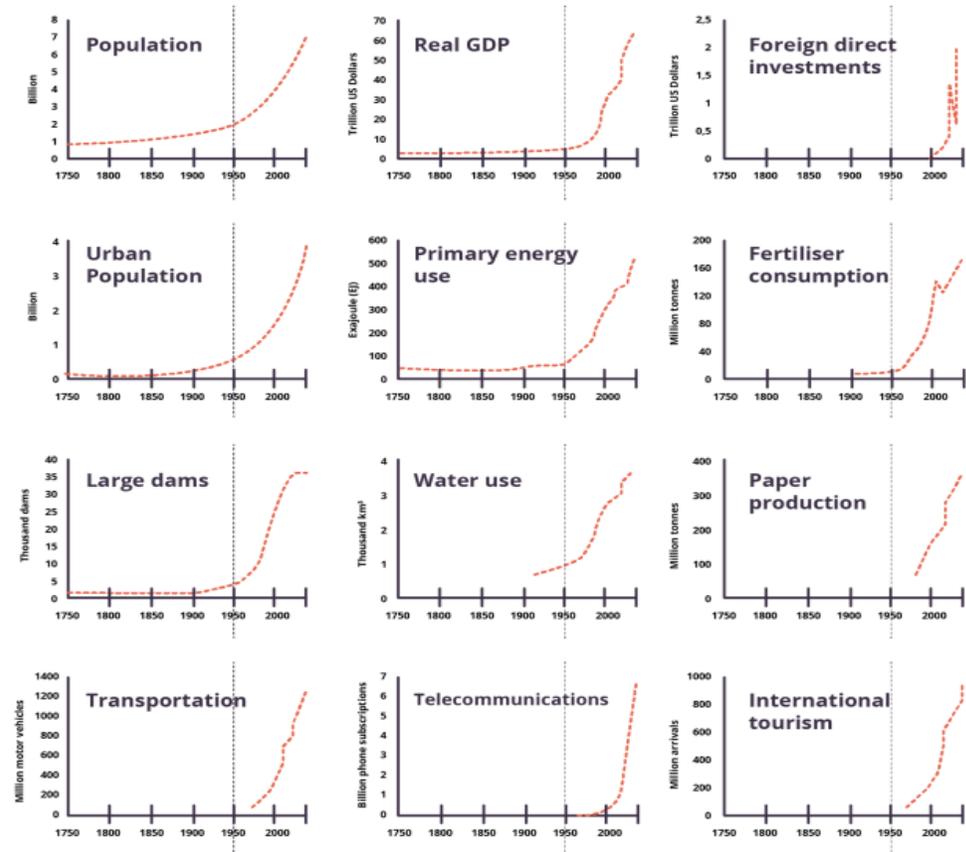


Figure 2: The results of the IGBP's research on socio-economic trends that characterise the Great Acceleration. (Adapted from: Steffen et al., 2015: 4, 7)

Los desafíos de la Sostenibilidad. Riesgos

Las empresas son cada vez más conscientes de los riesgos que los desafíos de la sostenibilidad, imponen en sus operaciones

- **Ecológicos.** Pérdida de la biodiversidad, degradación del suelo y mares, dependencia de los recursos naturales para proveernos de materias primas
- **Sociales.** Superpoblación, desigualdad, acceso a recursos, conflictos por el poder sobre los recursos naturales..
- **Medioambientales.** El cambio climático es un riesgo multiplicador en sí mismo
- **Tecnológicos.** Gestión de la dependencia de las tecnologías de la información y la comunicación.
- **Económicos, geopolíticos...**
- **Todos ellos interconectados al mismo tiempo....**

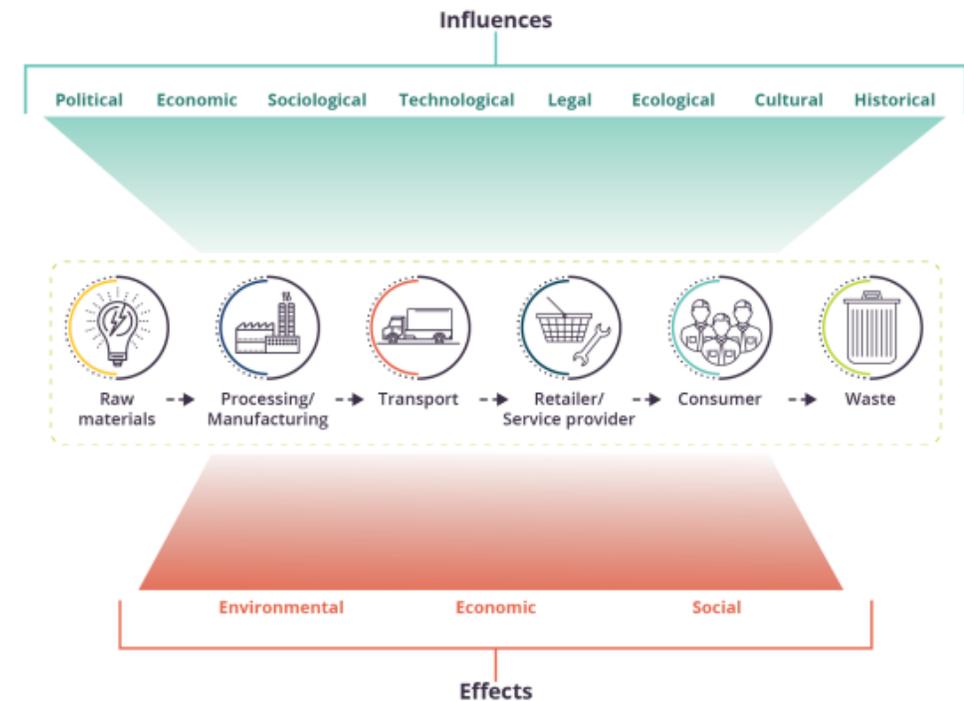


Figure 1: The external factors impacting SCP across different parts of the value chain. (Adapted from: Allwood et al., 2006:24)

...OPORTUNIDADES

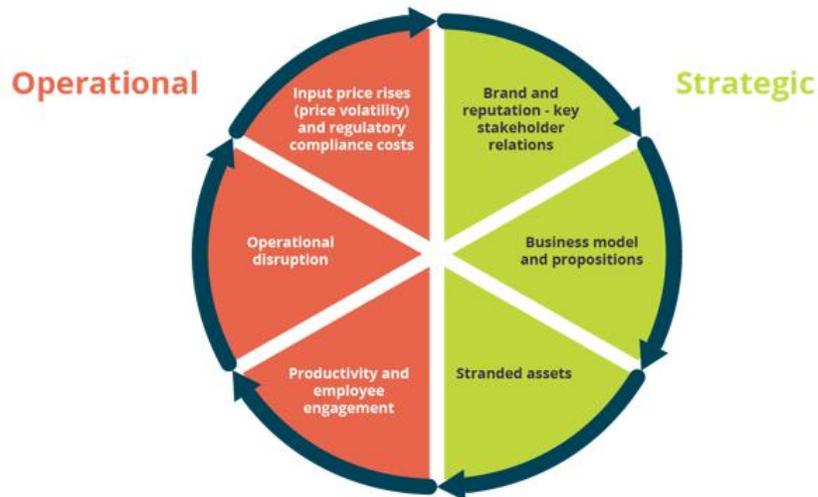
...los desafíos de la sostenibilidad también representan oportunidades de negocio y desarrollo

- **Reduce riesgos**, especialmente debido a una mejor gestión de la cadena de suministro y de las partes interesadas.
- **Mejora la Reputación e imagen de marca**, aumentando así también el activo intangible del valor de la marca.
- **La resiliencia**, se refuerza la capacidad de anticipar y sobrevivir a los impactos del sistema: la alteración del clima, las pandemias o el malestar social...
- **La eficiencia de los recursos aumenta**, lo que ahorra costos a través de menos agua, energía y desperdicio.
- **Regulación**. Anticiparse permite una pronta adaptación y evita multas y sanciones. Ventajas impositivas y financiación fondos Green Deal Europeo.
- **Reclutamiento y retención de talento**, especialmente atrayendo y reteniendo a la generación más joven de empleados.
- **Los ingresos aumentan**. El mercado de productos éticos, responsables y centrados en la prosperidad son los de más rápido crecimiento.
- **Los rendimientos son más altos**, con un mejor acceso a la financiación y un mejor rendimiento financiero a largo plazo.
- **Innovación**. Se estimula la investigación y el desarrollo en numerosos sectores, para reducir emisiones; movilidad, materiales, finanzas, energía, comida, conectividad, etc...

Práctica: Riesgos y Oportunidades de la sostenibilidad en tu negocio. 20' ind + 15' puesta en común grupo.

- ¿Cuales son los Riesgos y Oportunidades comerciales relacionadas con tu negocio en el área operativa y estratégica?
- ¿Puedes identificar al menos 2 Riesgos y 2 Oportunidades por categoría?
- Para cada Riesgo y Oportunidad, agrega una acción relevante para mitigar el riesgo o promover la oportunidad.

Sustainability:
The commercial impact



		RIESGOS	OPORTUNIDADES	ACCIONES
OPERACIONAL	DISRUPCIÓN OPERACIONAL	Por ejemplo; contratación precaria de personal, uso de materias primas escasas en tu core business...	Oportunidades para la sostenibilidad que pueden surgir de tus operaciones	Acciones que vas a llevar a cabo para resolver o adaptarte a los riesgos. P.ej. Utilizar otro proveedor más sostenible...
	Piensa en los factores que podrían interrumpir sus actividades			
ESTRATEGICA	IMAGEN DE MARCA	¿Los riesgos con los que se relaciona tu cadena de valor, cómo afectan a tu reputación de marca?	Oportunidades para mejorar tu imagen de marca a través de soluciones sostenibles	Acciones para mejorar la comunicación de tu valor positivo y tu sostenibilidad
	MODELO DE NEGOCIO	Riesgos importantes en tu negocio que afecten a tu actividad presente o futura	Oportunidad de mejora	Acciones que van a llevar a cabo para introducir esa mejora
	Piensa en cómo la sostenibilidad puede integrarse actualmente en tu modelo de negocio			

El impacto positivo en tu propuesta de valor

Introducir el Impacto positivo en tu negocio genera beneficios y fortalece tu propuesta de valor

¿CUAL ES TU PROPUESTA DE VALOR SOSTENIBLE?

Las empresas pueden introducir el impacto positivo en su actividad, generando importantes beneficios propios y reforzando su propuesta de valor: Evans et al. (2009)

- ✓ Reducir el uso de la energía en sus procesos al menos un 40%
- ✓ Reducir el desperdicio que se recicla en un 100%
- ✓ Reducir el consumo de agua en un 70% en 3 años
- ✓ Reutilizar o convertir las materias primas en productos finales evitando el desperdicio
- ✓ Recuperar los productos utilizados de los clientes y reusarlos
- ✓ Trabajar en espacios, con el menor uso energético (luz, electricidad..)

*[OECD Sustainable Manufacturing Toolkit](#). (acciones e indicadores que permiten a las empresas medir su impacto y generar beneficios como ahorrar costes, construir su imagen, atraer Inversión, Innovación, fidelizar...)



PROPUESTA DE VALOR FAIRPHONE: “Un Smartphone de calidad basado en valores justos”. Tu móvil con el menor impacto; consume menos, genera menos residuos, no destruye hábitats, ni proviene de la esclavitud infantil, utiliza materiales sostenibles y es más duradero.

<https://www.fairphone.com/es/>

***Innovación frugal**, requiere menos recursos durante la producción y uso y genera menos gasto (se reutiliza)

Incorpora el impacto positivo en tu propuesta de valor

Recupera tu Canvas de Modelo de Negocio e incorpora la solución/es que aportas a una problemática/s social o medioambiental. 10' individual + 10' grupal

- Revisa tu canvas de modelo de negocio, en el que has estado trabajando, ¿tu Propuesta de Valor, contiene o hace alusión al valor social o medioambiental que aportas?
- ¿No crees que deberías remarcar la problemática social/medioambiental que cubres como centro de tu estrategia?

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación y comunicación con clientes	Segmento de clientes y usuarios
Personas	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes		Flujo de ingresos		
Impacto mediambiental (positivo/negativo)		Impacto social (positivo/negativo)		

Modelos de Negocio sostenibles. Características

Un modelo de negocio sostenible trabaja el impacto en toda la cadena de valor del producto y proveedores

- La incertidumbre y las complejas problemáticas sociales y medioambiental, caldo de cultivo perfecto para la Innovación, el cambio y la acción.
- Negocios que no generan más necesidades en el mercado, si no que incorporan soluciones a las principales problemáticas de nuestro tiempo.
- El mercado precisa de más en más productos y servicios adaptados a sus objetivos de vida y consumo consciente.
- Nuevos marcos de creación y apoyo para generar modelos de negocio en los que las personas confíen.
- El desafío está en la capacidad para equilibrar la balanza Persona-Planeta-Rentable. Empresas viables.
- La sostenibilidad está presente en todo el ciclo de vida del producto o servicio, y en su cadena de suministro.

Caso 1. Empresa de energía eólica. ¿empresa con propósito o sostenible?

1. ¿Se ha estudiado el impacto en los ecosistemas de la zona?
2. ¿Proponen medidas para resolverlos, paliar el impacto -?
3. Se está restaurando el impacto en las comunidades o pueblos de la zona y sus comunicaciones? ¿o en el uso o la reutilización de la tierra?



Ejercicio Canvas People-Planet-Profit. 25' ejercicio ind.

1. **PERSONAS.** Define de qué manera tu Propuesta de Valor favorece el bienestar de las personas directa o indirectamente.

2. **PLANETA.** Describe de qué manera beneficia al planeta.

3. **GANANCIAS.** ¿Es viable económicamente? ¿Qué beneficios aporta?

*Asigna un ratio a cada parámetro de la casilla derecha, en los tres apartados.

DESCRIPCIÓN DE TU IDEA	CÓMO CALIFICAR Asignar dos signos positivos si se ajusta muy bien a los criterios, uno si simplemente se ajusta, una menos si no encaja y dos desventajas si realmente																														
<p>PEOPLE (PERSONAS) Descripción de cómo la idea busca el bienestar interdependiente de todas las diferentes partes interesadas.</p>	<p>PERSONAS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>++</th> <th>+</th> <th>-</th> <th>--</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Beneficioso</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Justo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Negocio correcto</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bueno para la comunidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bueno para la región</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		++	+	-	--	Beneficioso					Justo					Negocio correcto					Bueno para la comunidad					Bueno para la región				
	++	+	-	--																											
Beneficioso																															
Justo																															
Negocio correcto																															
Bueno para la comunidad																															
Bueno para la región																															
<p>PLANET (PLANETA) Descripción de cómo la idea tiene como objetivo beneficiar el orden natural o al menos minimizar tanto como sea posible cualquier impacto negativo en el medio ambiente.</p>	<p>PLANETA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>++</th> <th>+</th> <th>-</th> <th>--</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sostenible</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>No contaminante</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Eco friendly</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Baja huella de carbono</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ciclo de vida completo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		++	+	-	--	Sostenible					No contaminante					Eco friendly					Baja huella de carbono					Ciclo de vida completo				
	++	+	-	--																											
Sostenible																															
No contaminante																															
Eco friendly																															
Baja huella de carbono																															
Ciclo de vida completo																															
<p>PROFIT (GANANCIAS) Descripción de cómo la idea tiene en cuenta el impacto económico real que tendrá en su entorno económico.</p>	<p>GANANCIAS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>++</th> <th>+</th> <th>-</th> <th>--</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Beneficio social</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Genera ganancias</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sostenible economicam.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Viable economicam.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rentable</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		++	+	-	--	Beneficio social					Genera ganancias					Sostenible economicam.					Viable economicam.					Rentable				
	++	+	-	--																											
Beneficio social																															
Genera ganancias																															
Sostenible economicam.																															
Viable economicam.																															
Rentable																															

Si puedes medir el impacto puedes seguir mejorándolo y también tu Propuesta de Valor

1. Define tu estrategia de impacto. El valor que quieres ofrecer a la sociedad; social y/o medioambiental
2. Foco en el problema y los impactos-cambios que deseas generar
3. Reflexiona sobre tu impacto en toda la cadena de valor, para dar respuesta a los retos-problemáticas



PRIORIZA LOS IMPACTOS POSITIVOS DIRECTOS E INDIRECTOS – COMTEMPLA LOS IMPACTOS NEGATIVOS

Establece tu estrategia de Medición. La Teoría del cambio

La Teoría del Cambio es una de las herramientas para medir el impacto en las empresas:

1. Diseña tus indicadores, pueden ser variables cualitativas o cuantitativas
2. Cada impacto definido en el ejercicio anterior, determina indicadores para conocer en qué grado progresas
3. La identificación correcta de los indicadores es clave, te guiará el proceso de recolección de datos. SMART; Medible/Alcanzable/Relevante/Temporal/Específico
4. Recolección de datos y evidencia. A veces requiere un asesor externo (huella de carbono, ciclo de vida del producto..)

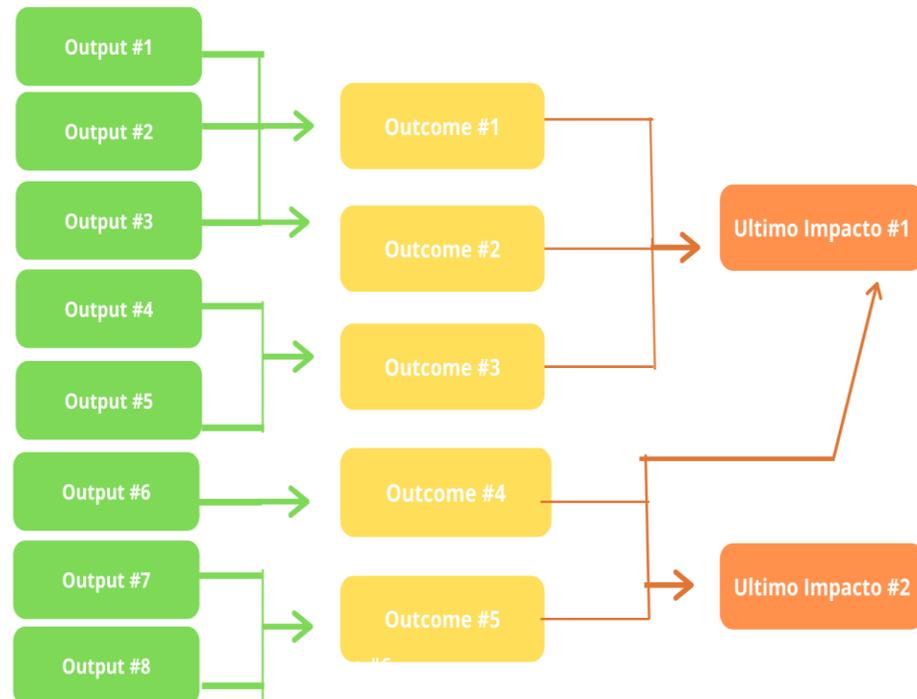
OUTPUT CONTABILIZA EL EFECTO DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE IMPACTO	OUTCOMES CUANTIFICA LOS RESULTADOS O CAMBIOS GENERADOS	IMPACTO CUANTIFICA CONTRIBUCIÓN AL IMPACTO
<p>Nº de acuerdos firmados con organizaciones locales (Métrica propia)</p> <p>Nº de pacientes que acceden al producto X (Métrica propia)</p> <p># toneladas de alimentos que no se desperdician (Métrica propia)</p> <p>Nº de mujeres que ocupan cargos en el Comité de dirección (IRIS)</p>	<p>% de hogares con conexión a agua potable (IRIS *)</p> <p>Volumen promedio de agua que se ha ahorrado (IRIS)</p>	<p>% de hogares que consumen servicios de energía de fuentes renovables (del total de hogares en x territorio)(Métrica propia)</p> <p>% de la población que accede a agua potable y servicios de saneamiento en X territorio (SDG agenda)</p>

(*) IRIS: [Impact Reporting and Investment Standards](#)

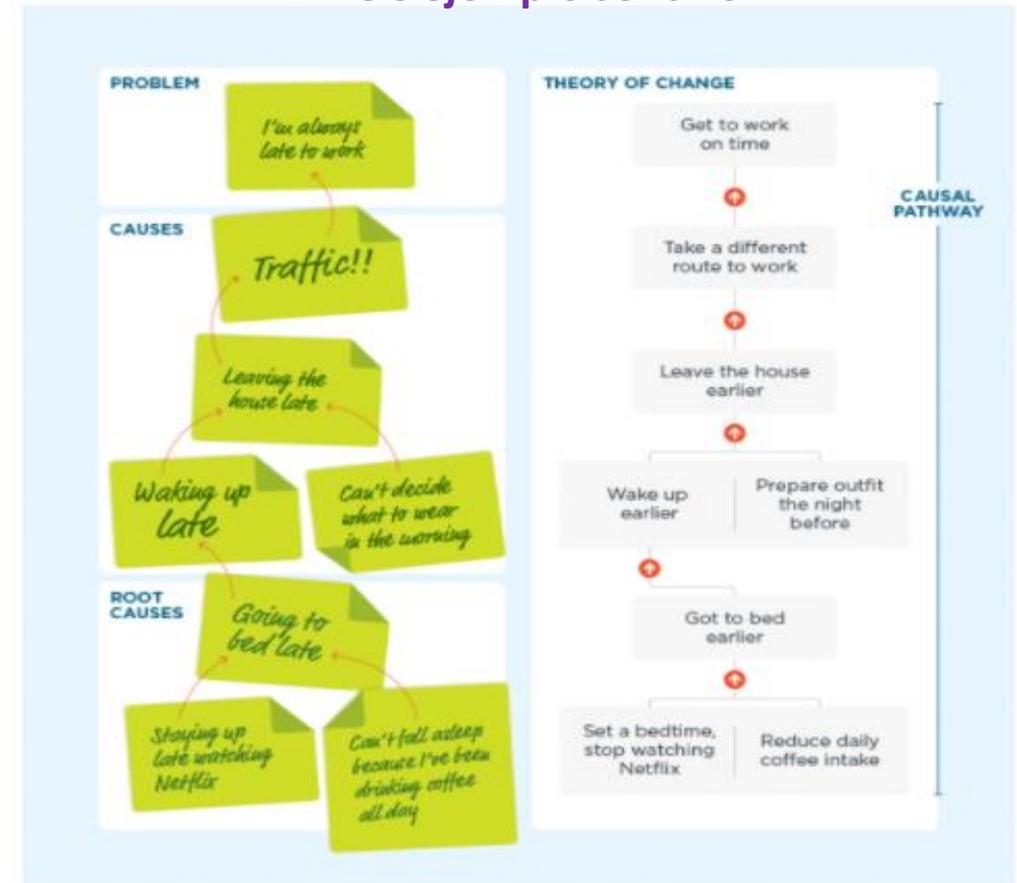
La Teoría del cambio, no es tan compleja...

La Teoría del Cambio puede parecer compleja... pero es mucho más sencilla de lo que piensas

Representación gráfica TOC



El TOC ejemplo sencillo



Medir y reportar tu impacto es necesario si piensas acceder a inversores

Principales marcos para medir y reportar tu impacto

	¿Para qué sirve?
United Nations SDG Agenda	La Agenda de Naciones Unidas está compuesta 17 Objetivos y 169 metas que permiten identificar impactos por temáticas vinculadas al desarrollo sostenible para las personas y el planeta. Facilita métricas globales y parámetros de comparación.
IRIS Metrics-GIIN	Utilizado por inversores para definir, gestionar y medir el impacto de sus portfolios de inversiones. Facilita métricas por temática de impacto y por UN SDGs. Alineado con los frameworks de más de 50 organizaciones del ecosistema de inversión de impacto.
GRIIS- B Impact Assesment	Evalúa tu organización y mide tu impacto en función de valor dentro de tu organización, y el social y medioambiental. Facilita benchmarks de comparación. Vinculado a la certificación de empresas B.
Impact Management Project Five Dimensions	Establece 5 dimensiones clave para medir y gestionar el impacto de tu organización (Qué, Quién, Cuánto, Contribución y Riesgos). Framework acordado por más de 2000 emprendedores e inversores.
Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	Reporta indicadores que más importan a inversores vinculados a la contabilidad y aspectos técnicos de la empresa. Disponibles por sector del negocio.
Global Reporting Initiative	Utiliza standards de medición generales y por temáticas, que en su conjunto reportan tu estrategia de sostenibilidad. Te ayuda a conocer tu impacto y cómo contribuye al desarrollo sostenible.

FIN QUINTA SESIÓN MUCHAS GRACIAS

Enlaces de interés:

<https://www.oecd.org/innovation/green/toolkit/48704993.pdf>
How Does Theory of Change Work? - Theory of Change Community