



TALLER

Modelos de negocio para emprendedores tecnológicos e innovadores

Amalio Rey

www.emotools.com

www.amaliorey.com



Alcaldía de Medellín



www.emotools.com

Tags Servicios Equipo Testimonios Actualidad Contacto

Inteligencia colectiva para innovar

30

| | |
|--|--|
| <p>GENERAR BUENAS IDEAS (+ CREATIVIDAD)</p> <p>¿Cómo potenciar la creatividad y la capacidad innovadora en las organizaciones?</p> <p> CREATIVIDAD DESIGN THINKING HIBRIDACIÓN</p> | <p>INNOVAR EN LA GESTIÓN (+ PARTICIPACIÓN)</p> <p>¿Se puede mejorar la gestión con dinámicas abiertas, participativas, y que fomenten la colaboración?</p> <p> GESTIÓN DEL CAMBIO 2.0 GESTIÓN E INNOVACIÓN CULTURAL COLABORACIÓN E INTELIGENCIA COLECTIVA</p> |
| <p>PONER EN VALOR EL CONOCIMIENTO (+ VALOR)</p> <p>¿Quieres convertir el conocimiento en productos, servicios y procesos de valor para la sociedad?</p> <p> I-SKILLS: HABILIDADES MARKETING DE LA I+D+I Y EMPRENDEDORES INNOVADORES Y</p> | <p>SACAR PROVECHO DE INTERNET (+ CONVERSACIÓN)</p> <p>¿Cómo extraer valor de Internet mediante una mejor gestión de las interacciones y los contenidos digitales?</p> <p> ARQUITECTURA WEB VIGILANCIA 2.0 Y CONTENT SOCIAL BUSINESS STRATEGISTS</p> |



Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 2

www.amaliorey.com



Inicio Autor Publicaciones Videos Delicious Emotools Archivo/Categorías Presentaciones Contacto Suscribirse por RSS

Los "falsos negativos" en innovación (post-312)

Introducir procesos de Prototipado Múltiple puede ayudar a reducir significativamente la probabilidad de "falsos negativos". ...



SUSCRIBIRSE POR MAIL

Introduce tu email:

Suscríbete

Delivered by FeedBurner



De todo un poco... (post-326)



Complejidad paralizante y el noble arte de simplificar (post-324)

MÁS RECIENTE COMENTARIOS ETIQUETAS

- De todo un poco... (post-326) 10/10/2012
- La #ActitudSocial en 30 tuits (post-325) 10/07/2012
- Complejidad paralizante y el noble arte de simplificar (post-324) 09/24/2012

COGESTEC

.amaliorey.com 3

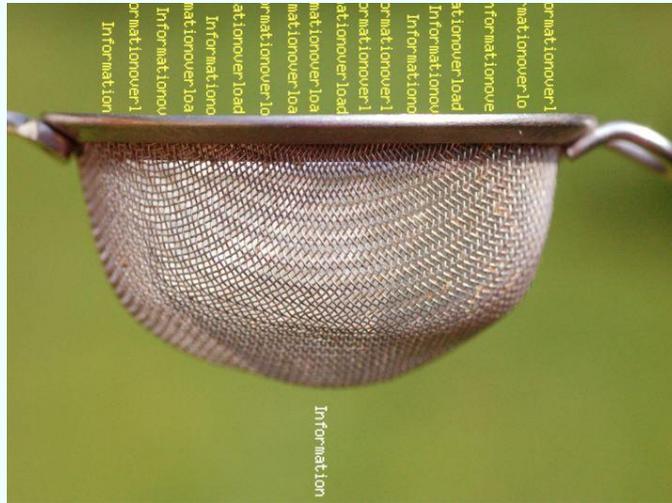
Para difundir contenidos vía Twitter

Nick: @arey



Ideas iniciales

sobre emprendedores tecnológicos e innovadores



¡¡No al paternalismo!!

No forzar algo que tiene que ser voluntario y proactivo. El emprendedor si realmente lo es, tiene que poner de su parte.

Mientras más fácil se lo pongamos, menos emprendedor lo haremos

Tiene que haber mas exigencia. El emprendedor debe ganarse cada ayuda, tiene que hacer méritos por hitos.



Perfeccionismo académico ≠ Vocación de acción

Mito: La empresa no se monta hasta que no tengamos el “Plan de Negocio” perfecto.

Realidad: La “oportunidad” es más importante que la “perfección”

falla pronto...falla barato!

COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 7

Foco, intensidad

Los proyectos pueden madurarse en un 80% en un plazo máximo de 3 meses.

Ley de Pareto = el 80% de los resultados se pueden conseguir en el 20% del tiempo.

Modelo para trabajar con gente que realmente quiere emprender. que va está decidida



COGESTEC

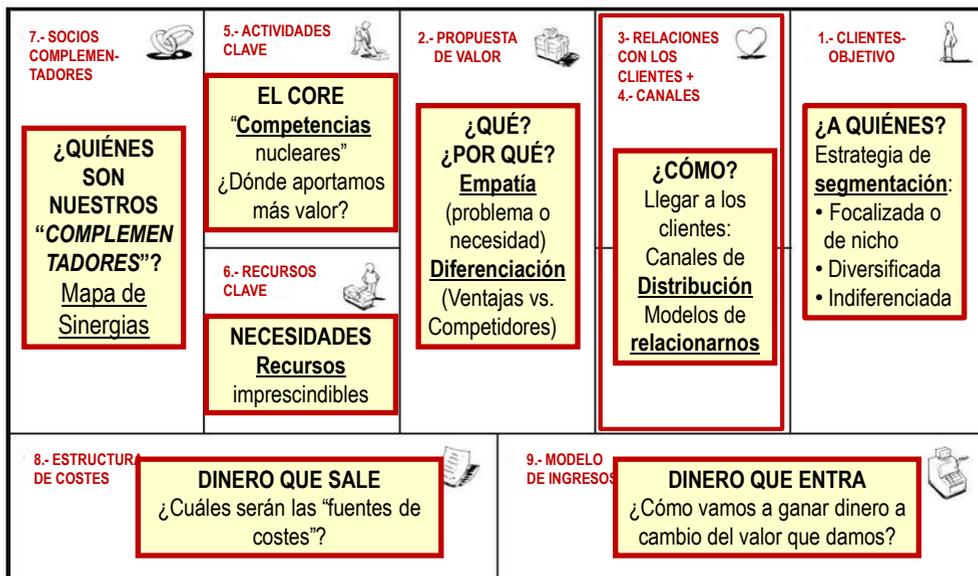
Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 8

El modelo de negocio

¿Cómo la empresa CREA, DISTRIBUYE y CAPTURA valor?



Lienzo de Osterwalder & Pigneur



SINGULARIDADES (retos específicos) en los planes de negocio de emprendedores tecnológicos



1.- Clientes-objetivo: Segmentación

¿A QUIÉNES? => Estrategia de segmentación: Focalizada/de nicho, Diversificada o Indiferenciada

Tendencia a la dispersión:
Estrategia es renunciar, saber decir que no.

Segmentación excesiva y superflua =
"razones fantasma"

Segmentación imprecisa, y por tanto, muy poco operativa para el marketing

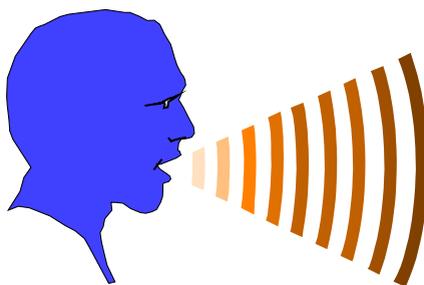
Creatividad sin foco = Dispersión



Mito: El negocio irá mejor mientras más amplio sea mi mercado-objetivo. Tengo que aprovechar todas las oportunidades.

Realidad: Un negocio sin foco, sin una segmentación precisa, carece de identidad = ¡¡Aprende a decir que no!!.

Warning: Marketing de PRESCRIPTORES



Una característica distintiva del marketing eficiente de productos/servicios complejos es la [compra por referencia](#), la importancia de conquistar usuarios/prescriptores que sirvan de referencia y den [credibilidad](#) ante el resto.

2.- Propuesta de valor

¿QUÉ? y ¿POR QUÉ? => Problema o necesidad que resuelve + Ventajas sobre lo que ya existe en el mercado



1.- EMPATÍA
¿Cuál es el “dolor de muela”?
ENFOQUE DE USUARIO



2.- DIFERENCIACIÓN
¿Cuáles son mis ventajas?

emotools

Herramienta para emprendedores tecnológicos

Tabla de “atributos clave” para la diferenciación

| Nº | Criterio de compra y posibles atributos clave | Clasificación | | |
|----|--|---------------|---|----------------|
| | | E | A | Distinta los A |
| 1 | Precio (coste de adquisición) | | | |
| 2 | Flexibilidad: tamaño, facilidad de uso (user-friendly), integración con otras herramientas | | | |
| 3 | Fiabilidad: soporte, facilidad de mantenimiento y actualización (open) | | | |
| 4 | Escalabilidad: capacidad de gestión e integración, adaptabilidad de los recursos de uso | | | |
| 5 | Automatización de procesos (ahorro de mano de obra y reducción de errores humanos) | | | |
| 6 | Robustez de funcionamiento, rendimiento, productividad | | | |
| 7 | Flexibilidad: adaptabilidad para el crecimiento | | | |
| 8 | Estados: gestión, mantenimiento | | | |
| 9 | Procesos: escalabilidad en la configuración de datos | | | |
| 10 | Flexibilidad: escalabilidad, confiable, seguridad, acceso remoto | | | |
| 11 | Disponibilidad: tiempo de vida del servicio, necesidad de mantenimiento | | | |
| 12 | Flexibilidad: personalización, adaptación a necesidades específicas | | | |
| 13 | Disponibilidad de soporte | | | |
| 14 | Localización: modo acceso | | | |



“Marketing” = Empatía

Ver a la empresa, producto o servicio desde el punto de vista de sus clientes/usuarios actuales y potenciales



Empatía ≠ Entusiastas tecnológicos Antropocéntrico ≠ Sesgo tecnocéntrico Personas ≠ Cacharros

Una observación profunda, empática y multidisciplinar de las necesidades de los usuarios, incluyendo las emociones.



COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 17

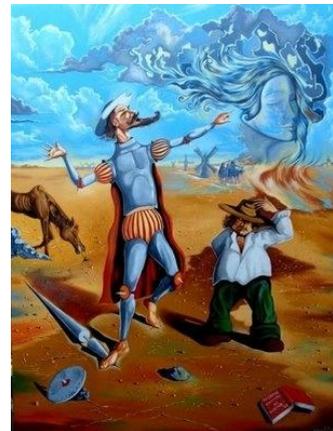
“**Complejo de artista**”

Convertir la creatividad en un fin en sí mismo

Mito: Los negocios tecnológicos de éxito se basan en la creación de productos y servicios originales, totalmente nuevos.

Realidad: Muchas EBTs de éxito lo han sido por hacer mejor lo que otros ya hacían.

Realidad: Los clientes quieren productos con los que vivir una buena experiencia (“completos” vs. “perfectos”)



COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 18

Oportunidades de diferenciación (Dos herramientas)



COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 19

“El desinformado” **Síndrome del “No-hay-nada-igual-en-el-mercado”**

Proyectos genéricos que no aportan un genuino valor diferencial porque:

- No saben con quién compararse
- Se comparan sólo con “competidores directos” y obvios
- Se informan mal, no han investigado lo suficiente (No saben o No quieren)



COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 20

Tabla de "atributos clave" para la diferenciación

| Nº | Criterios de compra y posibles atributos clave | Clasifica | | Ordena los A |
|----|---|-----------|---|--------------|
| | | B | A | |
| 1 | Precio (costes) de adquisición. | | | |
| 2 | Simplicidad, sencillez, facilidad de uso ("user friendly") (interacción amigable con el usuario) | | | |
| 3 | Portabilidad, tamaño, facilidad de movimiento y manipulación, ligero. | | | |
| 4 | Gestión remota (posibilidad de gestión a distancia), interactividad on-line, servicio en red. | | | |
| 5 | Automatización de procesos (ahorro de mano de obra y reducción de errores humanos) | | | |
| 6 | Velocidad de funcionamiento, rendimiento , productividad. | | | |
| 7 | Eficacia o efectividad para el fin previsto | | | |
| 8 | Estatus, prestigio , marca, reconocimiento. | | | |
| 9 | Precisión, exactitud en la cuantificación de datos | | | |
| 10 | Fiabilidad , credibilidad, confianza, seguridad , mínimo riesgo. | | | |
| 11 | Durabilidad , tiempo de vida útil, escasa necesidad de mantenimiento. | | | |
| 12 | Flexibilidad , personalización, adaptación a necesidades específicas. | | | |
| 13 | Rapidez de entrega | | | |
| 14 | Localización rápido acceso | | | |

COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 21

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 14 | Localización , rápido acceso. | | | |
| 15 | Originalidad , novedad, propuesta innovadora | | | |
| 16 | Estética , belleza, apariencia externa, vistosidad, moda, diseño | | | |
| 17 | Servicios de post-venta , línea gratuita 24 hrs., garantías. | | | |
| 18 | Compatibilidad con otras tecnologías, Externalidades de red | | | |
| 19 | Consumo mínimo . Ahorro en consumibles, materias primas y complementos | | | |
| 20 | Oportunidad para el ocio , artilingio divertido, ameno, entrenido | | | |
| 21 | Variedad del surtido, múltiples opciones, amplitud de la cartera | | | |
| 22 | Formación personalizada | | | |
| 23 | Facilidades financieras especiales | | | |
| 24 | Pedidos de cualquier cuantía , sin requisito de volumen mínimo | | | |
| 25 | Libertad para elegir proveedores y complementos | | | |
| 26 | Imparcialidad , no existe compromiso con ninguna casa comercial | | | |
| 27 | Acceso internacional , a mercados hasta ahora no accesibles al cliente | | | |
| 28 | Amigable con el Medio Ambiente | | | |

COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 22

Tabla de "atributos clave" para la diferenciación

Herramienta para emprendedores tecnológicos

INNOBOX

USO DE METÁFORAS Y "MOLDES"
PARA DESCUBRIR OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN



REGISTRAR ENTRAR INICIO

InnoBox es una herramienta de creatividad que pretende ayudarte a detectar oportunidades de innovación a través de 30 "moldes" o "metáforas".

Hay soluciones tan ingeniosas y versátiles que se convierten en "modelos" en sí mismas, por eso hablamos de "moldes". Lo que te invitamos a hacer es introducir tu empresa o idea de negocio como si fueran de plastilina en cada uno de estos 30 moldes y después evaluar qué sale de cada uno.

Puedes trabajar con InnoBox siguiendo el **Itinerario Recomendado**, a través del que accederás a TODOS los moldes siguiendo una agenda predeterminada.

ITINERARIO RECOMENDADO



ITINERARIOS A LA CARTA

O puedes seguir el **Itinerario Opcional**, a través del que accederás a los distintos moldes usando el buscador que hemos habilitado y que los agrupa por categorías.

COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 23

Rigorismo y exhaustividad del mensaje



Mito: Mientras más ventajas destaque de mi oferta, más atractiva será. A más exhaustivo sea, mejor venta.

Realidad: Los clientes aman la simplificación = No son capaces de manejar más de tres atributos o ventajas en su decisión de compra.

COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 24

3-4.- Canales de distribución y Relaciones con los clientes

¿CÓMO llegamos a los clientes? => ¿Cuáles son los puntos de contacto y cómo nos relacionamos con ellos? (Directo/Indirecto: información-compra-entrega-postventa) (Personal-Autoservicio-Comunidades)

1. **Canales indirectos (“Aguas abajo”)**: Riesgos de ruptura, mermas, disonancias en el mensaje cuando se delega la venta (sobre todo en productos y servicios difíciles de explicar y vender)
2. **De indirectos a directos (“Aguas abajo”)** = Reto de simplificación (paquetización y modularidad) de la oferta vía digitalización (pruebas genéticas vía Internet – “Infoproductos”)
3. **De directos a indirectos (“Aguas arriba”)** = Síndrome del “Yo puedo” – Obsesión por el control lleva a subestimar la importancia de la especialización => Externalizar lo que no es “el core”

5.- Actividades clave / Competencias nucleares

¿EL CORE? => ¿En qué actividades o eslabones de la cadena de valor nos jugamos el futuro del negocio? => Diseño, Proveedores/suministros, I+D/Tecnología, Fabricación, Servicios (formación, consultoría, etc.), Marketing, Gestión de redes/plataformas, Logística de distribución, etc.

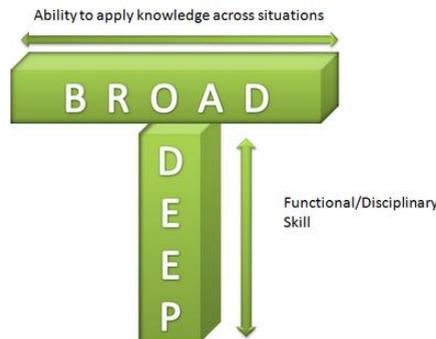


¿Qué actividad añade más valor (desde el punto de vista del cliente) de todo lo que hacemos?

VER “PROPUESTA DE VALOR”

El equipo promotor: habilidades complementarias

“Es necesario que en el equipo fundador haya habilidades complementarias. Tres programadores pueden ser muy amigos pero es mejor si son: 1 programador + 1 financiero + 1 comercial”
(Jesús Encinar- elidealista.com)



COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 27

6.- Recursos-clave

¿QUÉ NECESITO para que el modelo sea sostenible? => Capital/financiación, tecnología/conocimiento/información, personas/rrhh, infraestructura física, materiales, licencias/patentes/permisos, etc.

PREVISIÓN

Siempre puede ser peor, así que piensa en todo

SIMPLIFICA

Practica el “LEAN MANAGEMENT”

IMAGINACIÓN

¿Qué pasaría si (quito esto)? ¿Y por qué no?

COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 28

Capital intelectual e industrial

Se olvida a menudo la importancia de las patentes, licencias, marcas y otros derechos de propiedad intelectual e industrial

7.- Socios o "complementadores"

¿QUIÉNES son mis "*complementadores*"? (mapa de sinergias) => Optimización, Economías de Escala, Financiación, Reducción de riesgos, Distribución, etc.

¿Dónde te colocas en la cadena de valor?

1. Mercado
2. Tecnología
3. Dinero

Ecosistema
vs.
Proveedores

Los
"Complementadores"

El dilema Valor vs. Control

Resistencia a perder control de la empresa retrasa entrada de capitales necesarios para su consolidación

¿"Mucho de poco" o "Poco de mucho"?

"Share for Value"

Obsesión x el crecimiento



Mito: Siendo tan pequeño, no hay nada que hacer. Hay que crecer rápido.

Realidad: Hay que ser ágiles, formar redes, estar bien conectados = crecer vs. desarrollarse (con matizaciones)

8.- Estructura de costes

¿Cuáles serán las “fuentes de costes” a partir del análisis de recursos clave, actividades clave y socios? => Low-cost, Premium, Economías de escala, Economías de alcance,

TECNOCÉNTRICOS
En la estimación de los costes

POSTVENTA
El derrochador agazapado

COSTES DE OPORTUNIDAD
¿Es que mi tiempo no cuesta nada?

RIESGOS
Costes Fijos vs.
Costes Variables

COGESTEC

malio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 33

Tecnocéntricos en la previsión de costes



Mito: En el negocio de la tecnología, los gastos de I+D representan el 90% del valor del producto

Realidad: El marketing se come el 90% del coste final del producto también en los negocios tecnológicos... por mucho que nos pese.... (aunque depende del tipo de clientes para quienes trabaje la empresa)

COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 34

Subestimación de los costes de postventa

La promesa de “*Servicio personalizado y barato*” es un oxímoron

El emprendedor no traduce la promesa de “trato personalizado” a costes realistas

El área de postventa se termina convirtiendo en el “*derrochador inesperado*” o se termina descuidando al cliente por falta de previsión

Costes de oportunidad

Olvidan incorporar los salarios de los promotores (y de los activos propios que afectan)

¿Y qué pasa entonces si le sale un trabajo?

9.- Modelo de ingresos

¿Cómo voy a ganar dinero a cambio del valor que ofrezco? => Ventas-Licencias-Cuotas por uso-Tarifas planas-Comisiones-Publicidad) (Freemium)

“YA SE VERÁ”

Posponer la búsqueda de monetización

PREVISIONES VOLUNTARISTAS

Basadas en malos estudios de mercado

LIQUIDEZ

El “tempo” de los flujos de caja:
¿Cuánto y...
Cuándo?

COMPETENCIA DESLEAL

¿Y por qué te van a comprar si otros lo dan gratis?

COGESTEC

Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 37

MONETIZACIÓN: Proven path to Profitability (PPP)

“Las startups tienden a posponer lo inevitable: el momento de ganar dinero y de convertirse en un negocio sostenible. El enfoque de ‘Veremos cómo ganar dinero en el futuro’ es ridículo y desnaturaliza todo”

Un negocio que no tiene un camino o modelo claro para generar beneficios, no es un negocio, sino un hobby

(Jason Fried y David Heinemeier, Rework)

COGESTEC

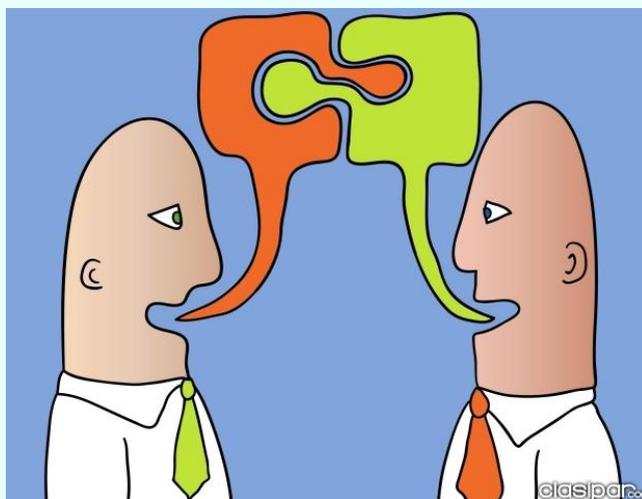
Amalio Rey – www.emotools.com - www.amaliorey.com 38

Fallos clásicos en los modelos de ingresos

1. **Previsiones** de monetización que son ingenuos, **voluntaristas** o exagerados
2. **Modelos Freemium** que no fijan bien el diferencial de valor percibido que justifica pasar del *Free* al *Premium*
3. **Estudios de mercado** mal hechos: ¿Pagaría usted por esto? (¿a qué precio, y vs. qué?)
4. **Fallos en el timing** de ingresos => Liquidez y necesidades de financiación corriente => Dispersión por buscar “la vaca”

Reflexión - Taller

Modelos de negocio para emprendedores tecnológicos e innovadores



PREGUNTAS para la reflexión

1. Dilemas: Foco vs. Dispersión, Nicho vs. Diversificación
2. Retos de la segmentación en productos/servicios intensivos en conocimiento: ¿Quiénes son mis clientes?
3. “Aguas abajo” vs. “Aguas arriba”: ¿adentro/propio o afuera/externo? ¿en qué punto situarse?
4. Definir “el core” vs. “La empresa hueca”
5. ADN empresarial: ¿Tecnología, Servicios y/o productos? ¿Qué retos plantea cada escenario?
6. ¿Son viables las “boutiques de I+D”?
7. Ejemplos de digitalización de servicios que facilitan el escalado y la internacionalización
8. ¿Cómo mejorar la “empatía” (enfoque de usuario) de los tecnólogos?

www.emotools.com

Tags Servicios Equipo Testimonios Actualidad Contacto

emotools wikinnovación Beta

Inteligencia colectiva para innovar

30

| | |
|---|---|
| <p>GENERAR BUENAS IDEAS (+ CREATIVIDAD)</p> <p>¿Cómo potenciar la creatividad y la capacidad innovadora en las organizaciones?</p> <p>CREATIVIDAD DESIGN THINKING HIBRIDACIÓN</p> | <p>INNOVAR EN LA GESTIÓN (+ PARTICIPACIÓN)</p> <p>¿Se puede mejorar la gestión con dinámicas abiertas, participativas, y que fomenten la colaboración?</p> <p>GESTIÓN DEL CAMBIO 2.0 GESTIÓN E INNOVACIÓN CULTURAL COLABORACIÓN E INTELIGENCIA COLECTIVA</p> |
| <p>PONER EN VALOR EL CONOCIMIENTO (+ VALOR)</p> <p>¿Quieres convertir el conocimiento en productos, servicios y procesos de valor para la sociedad?</p> <p>I-SKILLS: HABILIDADES MARKETING DE LA I+D+I Y EMPRENDEDORES INNOVADORES Y</p> | <p>SACAR PROVECHO DE INTERNET (+ CONVERSACIÓN)</p> <p>¿Cómo extraer valor de Internet mediante una mejor gestión de las interacciones y los contenidos digitales?</p> <p>ARQUITECTURA- WEB VIGILANCIA 2.0 Y CONTENT SOCIAL BUSINESS STRATEGISTS</p> |

emotools/emprendedores innovadores

Emprendedores innovadores y EBTs



Programas de formación y acompañamiento para la creación y consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica

Susíbete a Emprendedores Innovadores y EBTs

Inicio > Emprendedores innovadores y EBTs

Juan López: "La gestión de las emociones positivas del emprendedor"



Aunque parezca una contradicción, algunas emociones consideradas positivas pueden ser un obstáculo para el emprendedor que no sepa gestionarlas bien. Aquí encontrarás consejos para lidiar con: pasión, euforia, ilusión, emprendemanía, ambición y confianza. [Leer más](#)

Mario López de Ávila Muñoz: "El emprendedor en su nube (II)"



Cualquier emprendedor puede resolver dilemas desde la premisa de que siempre hay una solución mejor a su alcance. La Nube de Evaporación es una herramienta de resolución de conflictos que ayuda a conseguirlo. [Leer más](#)

CONSULTAR EL RESTO DE LÍNEAS



Artículos & posts

Javier Megías: "Las 10 principales causas de la muerte de una startup"
El autor comparte su visión sobre las causas más habituales de mortalidad en una startup, en su mayoría tienen más que ver con el

Juan López: "Las emociones negativas del emprendedor: Manual práctico"
Análisis práctico de las emociones que siente el emprendedor: cuándo surgen, porqué y cómo enfrentarlas. Esta primera parte se centra en las

www.amaliorey.com



Blog de Amalio Rey

"Hay una búsqueda, una estrategia, y una anarquía. Hay de todo"
(Ferran Adria)

Inicio Autor Publicaciones Videos Dailious Emotools Archivo/Categorías Presentaciones Contacto Susíbete por RSS



Los "falsos negativos" en innovación (post-312)

Introducir procesos de Prototipado Múltiple puede ayudar a reducir significativamente la probabilidad de "falsos negativos". ...

SUSCRIBIRSE POR MAIL

Introduce tu email:

Susíbete

Delivered by FeedBurner



5899 Followers

MÁS RECIENTE COMENTARIOS ETIQUETAS

De todo un poco... (post-326)

10/10/2012

La #ActitudSocial en 30 tuits (post-325)

10/07/2012

Complejidad paralizante y el noble arte de simplificar (post-324)

09/24/2012



De todo un poco... (post-326)

http://www.amaliorey.com/2012/10/10/2012/



Complejidad paralizante y el noble arte de simplificar (post-324)