



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

## Actividades

### 1. Explica con tus propias palabras qué es un modelo de negocio y para qué sirve.

Respuesta abierta.

- Un modelo de negocio describe cómo una empresa genera, entrega y captura valor.
- Sirve para estructurar la forma en que una empresa opera, identifica su propuesta de valor, su público objetivo y sus fuentes de ingresos.
- Permite anticipar problemas, evaluar la viabilidad económica y atraer inversores.

### 2. ¿Qué diferencia a un modelo de negocio ecosocial de uno de negocio tradicional?

Respuesta abierta.

- Un modelo ecosocial prioriza la sostenibilidad ambiental y el impacto social, mientras que un modelo tradicional se enfoca principalmente en la rentabilidad.
- Incorpora la economía circular y busca reducir su huella ecológica.
- Genera empleo digno y fomenta la inclusión social.

### 3. En parejas, mencionad un ejemplo de emprendimiento ecosocial y explicad brevemente su impacto positivo.

Respuesta abierta.

- Ejemplo: *Too Good To Go* (aplicación que combate el desperdicio de alimentos).
- Impacto positivo: Reduce la cantidad de comida desperdiciada, apoya a pequeños comercios y permite a los consumidores acceder a productos a menor precio.

### 4. Enumera las características de las EBT.

- Basadas en innovación y desarrollo tecnológico.
- Alta inversión en I+D+i.
- Potencial de escalabilidad.
- Capacidad de competir en mercados internacionales.

### 5. En grupos de tres personas, buscad en Internet un ejemplo de EBT española o de vuestro sector profesional. Preparad una infografía donde recojáis su logo, su actividad y si cumple con las características estudiadas.

Respuesta abierta.

✂ Nombre de la empresa: BioTech Foods



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

Sector: Biotecnología / Alimentación

Actividad: BioTech Foods es una empresa española dedicada a la producción de carne cultivada en laboratorio. Su objetivo es desarrollar alternativas sostenibles a la carne tradicional mediante el uso de tecnología celular.

☒ Características que cumple como EBT:

- Base tecnológica: Usa tecnología innovadora para desarrollar carne cultivada.
- I+D+i: Alta inversión en investigación y desarrollo en biotecnología alimentaria.
- Escalabilidad: Su modelo de negocio busca transformar la industria alimentaria a gran escala.
- Impacto en la sociedad: Contribuye a la sostenibilidad y reducción del impacto ambiental.

Logo:

**Bio.Tech.**  
**Foods.**

**6. Elabora una tabla donde compares los modelos de negocio tradicionales frente a las EBT. Puedes utilizar estas características de ambos modelos de negocio para realizar la comparativa: objetivo principal, enfoque de innovación, uso de tecnología, impacto internacional.**

| Característica | Modelo Tradicional            | Empresa de Base Tecnológica (EBT) |
|----------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Enfoque        | Producción y comercialización | Innovación y tecnología           |
| Inversión      | Menos inversión en I+D+i      | Alta inversión en I+D+i           |
| Crecimiento    | Más lento y limitado          | Alta escalabilidad                |
| Mercado        | Local o nacional              | Internacional y digitalizado      |
| Ejemplo        | Restaurante tradicional       | Aplicación de movilidad como Uber |

**7. ¿Por qué el marketing mix también es conocido como las 7 pes?**

Respuesta abierta.

- Originalmente incluía 4P's: Producto (*Product*), Precio (*Price*), Distribución (*Place*) y Promoción (*Promotion*).
- Con la evolución del mercado digital y la experiencia del cliente, se añadieron: Personas (*People*), Procesos (*Process*) y Entorno físico (*Physical Environment*).

**8. En grupos de tres, elegid una empresa que ofrezca un producto o servicio que soléis utilizar habitualmente. Investigad sobre ella y diseñad su marketing mix.**

Respuesta abierta.

**Ejemplo:** Starbucks

- Producto: Café de alta calidad, bebidas personalizadas.
- Precio: Posicionamiento premium.
- Distribución: Tiendas físicas, aplicación móvil.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

- Promoción: Publicidad digital, programas de fidelización.
- Personas: Enfoque en la experiencia del cliente.
- Procesos: Pedidos online, personalización.
- Entorno físico: Diseño acogedor de tiendas.

**9. Dibuja o crea digitalmente una representación (imagen o emoji) para cada bloque que compone el Canvas. Observa la Figura 8.6 para inspirarte.**



**10. Visualizad el siguiente vídeo sobre el modelo de negocio de Netflix: [bit.ly/modelo\\_Netflix](https://bit.ly/modelo_Netflix). En parejas, dibujad el lienzo y rellenarlo de forma rápida y breve con la información de una empresa de vuestro sector que os parezca interesante, tomando como base el Canvas de Netflix.**

Respuesta abierta.

Pueden hacer este ejercicio con cualquier empresa que les guste, como *Apple*, *Amazon*, *TikTok* o una marca local. Usar plantillas de *Canva*, *PowerPoint* o dibujo a mano les ayudará a organizar la información visualmente.

Ejemplo de posible respuesta:

Ejemplo de empresa: **Spotify**

1. Propuesta de valor:

- Acceso ilimitado a música en streaming.
- Recomendaciones personalizadas mediante algoritmos.
- Experiencia sin anuncios con suscripción premium.

2. Segmentos de clientes:

- Amantes de la música.
- Creadores de contenido (artistas, *podcasters*).
- Empresas que quieren anunciarse.

3. Canales:

- Aplicación móvil y *web*.
- Redes sociales y colaboraciones con marcas.
- Integraciones con dispositivos (altavoces, coches, *smart TVs*).

4. Relación con los clientes:

- Modelo *freemium* (gratuito con anuncios, pago sin anuncios).
- Listas de reproducción personalizadas.
- Atención al cliente y comunidad de usuarios.

5. Fuentes de ingresos:

- Suscripciones premium.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

- Publicidad en la versión gratuita.
- 6. Recursos clave:
- Algoritmos de recomendación.
- Base de datos de música y podcasts.
- Acuerdos con sellos discográficos y artistas.
- 7. Actividades clave:
- Desarrollo y mejora de la plataforma.
- Negociación con la industria musical.
- Marketing y adquisición de clientes.
- 8. Socios clave:
- Sellos discográficos y artistas.
- Empresas de tecnología (*Apple, Google, Samsung*).
- Marcas para publicidad.
- 9. Estructura de costes:
- Pago de derechos de autor a artistas.
- Costos de infraestructura tecnológica.
- Marketing y desarrollo de software.



## PONTE A PRUEBA

En la Unidad 5 presentamos la empresa Patagonia, conocida por su compromiso con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Fabrica y vende ropa y equipamiento deportivo con una fuerte apuesta por el uso de materiales reciclados, la producción ética y la promoción de prácticas responsables entre sus consumidores.

A lo largo de los años, Patagonia ha integrado la sostenibilidad en su modelo de negocio, pero se enfrenta a desafíos en un mercado, como el crecimiento de la competencia y que las expectativas de los consumidores evolucionan constantemente.

Patagonia quiere seguir siendo un referente en sostenibilidad, pero también necesita adaptarse a las tendencias del mercado y explorar nuevas formas de mejorar su impacto social y ambiental.

Utiliza el lienzo de modelo de negocio sostenible para ayudar a la empresa a mejorar la integración de la sostenibilidad en su modelo de negocio y fortalecer su competitividad.

Respuesta abierta.

### 1. **Propuesta de valor:**

- Innovación en materiales reciclados y biodegradables.
- Transparencia total en la cadena de suministro.
- Recompensa a los clientes por devolver ropa usada (modelo de economía circular).

### 2. **Segmento de clientes:**

- Consumidores preocupados por el medio ambiente.
- Deportistas y excursionistas.
- Jóvenes interesados en la moda sostenible.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

## 3. Canales:

- Tiendas físicas y online con impacto reducido.
- Redes sociales para educar sobre sostenibilidad.
- Programas de recompra de ropa usada.

## 4. Relación con clientes:

- Personalización de productos reciclados.
- Programas de membresía con descuentos por reciclaje.

## 5. Fuentes de ingresos:

- Venta de ropa sostenible.
- Servicios de reparación y reacondicionamiento de productos.
- Modelos de suscripción para ropa deportiva ecológica.

## 6. Actividades clave:

- Desarrollo de materiales innovadores y ecológicos.
- Producción con energía renovable.
- Campañas educativas y de concienciación.

## 7. Socios clave:

- Proveedores de algodón orgánico y fibras recicladas.
- ONGs ambientales.
- Startups de tecnología textil sostenible.

## 8. Recursos clave:

- Tecnología para producción ecológica.
- Equipo de diseño sostenible.
- Red de distribuidores éticos.

## 9. Estructura de costes:

- Inversión en innovación de materiales.
- Costes logísticos bajos gracias a la optimización de envíos.
- Programas de reciclaje y reacondicionamiento.

## 10. Beneficios medioambientales:

- Reducción del uso de agua y energía en producción.
- Eliminación de residuos textiles con programas de reutilización.
- Uso de materiales compostables y biodegradables.

## 11. Costes medioambientales:

- Emisiones en la logística global.
- Dependencia parcial de materiales sintéticos.

**11. Investiga en internet el caso de una empresa cuyo modelo de negocio haya pasado de tener una visión tradicional a una visión focalizada en la sostenibilidad.**

Respuesta abierta.

IKEA, conocida por vender muebles asequibles y de diseño funcional, ha transformado su estrategia para enfocarse en la sostenibilidad. Antes, su modelo de negocio se basaba en la producción masiva y el bajo costo, pero con el tiempo ha evolucionado



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

para reducir su impacto ambiental.

Aplica acciones hacia la sostenibilidad como:

- Uso de materiales reciclados y sostenibles: IKEA ha aumentado el uso de madera certificada por el FSC (*Forest Stewardship Council*) y plásticos reciclados en sus productos.
- Energía renovable: se ha comprometido a utilizar energía 100% renovable en sus operaciones y almacenes.
- Economía circular: ha lanzado programas de recompra y reciclaje de muebles usados para reducir el desperdicio.
- Reducción de emisiones: se ha propuesto ser una empresa climáticamente positiva para 2030, reduciendo su huella de carbono en toda la cadena de suministro.
- Eliminación de plásticos de un solo uso: han eliminado los plásticos de un solo uso en sus tiendas y cafeterías.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

## Test de repaso

### 1. ¿Cuál es la función principal de un modelo de negocio?

- a) Incrementar la cantidad de personas empleadas.
- b) Crear un plan financiero detallado.
- c) Transformar una idea en una empresa viable, explicando cómo genera valor y sostenibilidad.
- d) Diseñar productos innovadores sin necesidad de análisis.

### 2. ¿Qué caracteriza a los modelos de negocio ecosociales?

- a) El uso de recursos tecnológicos avanzados.
- b) El enfoque exclusivo en maximizar las ganancias económicas.
- c) La integración de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.
- d) Las estrategias de ventas masivas.

### 3. ¿Qué significa el concepto triple balance?

- a) Una estrategia de marketing.
- b) Un enfoque que equilibra lo económico, lo social y lo ambiental.
- c) Un modelo de distribución global.
- d) Una metodología para medir ingresos.

### 4. ¿Cuál de las siguientes es una característica de las EBT?

- a) El uso exclusivo de recursos naturales.
- b) La aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos para generar productos o servicios innovadores.
- c) Evitar la investigación y el desarrollo para ahorrar costes.
- d) El foco en mercados locales exclusivamente.

### 5. ¿Qué herramienta se utiliza para diseñar y analizar modelos de negocio de manera visual?

- a) El lienzo del modelo de negocio (Business Model Canvas).
- b) La gráfica de impacto financiero.
- c) El informe de sostenibilidad anual.
- d) La matriz de recursos organizacionales.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

## 6. ¿Qué representa el bloque propuesta de valor en el Business Model Canvas?

- a) Los canales de distribución del producto.
- b) El valor diferencial y los beneficios que el producto o servicio ofrece al cliente.
- c) La estructura de costes de la empresa.
- d) Los recursos necesarios para producir el producto.

## 7. ¿A qué dificultad se enfrentan las empresas ecosociales?

- a) Alta competencia en mercados tradicionales.
- b) Falta de interés en sostenibilidad por parte de los consumidores.
- c) Complejidad para medir el impacto ambiental y social.
- d) Todas las respuestas anteriores son correctas.

## 8. ¿Qué bloque del Canvas describe cómo se captan y fidelizan los clientes?

- a) Recursos clave.
- b) Canales de distribución.
- c) Relación con los clientes.
- d) Actividades clave.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

## Reto profesional



### RETO PROFESIONAL

Siguiendo con el equipo emprendedor que formasteis, en este reto vais a diseñar un modelo de negocio ecosocial, basado en la idea de negocio seleccionada en el reto anterior, integrando aspectos de sostenibilidad económica, social y medioambiental.

Los pasos que debéis seguir son los siguientes:

1. Realizad un **análisis inicial** de vuestra idea, reflexionando sobre si el producto o servicio, el problema que resolver, y el impacto social y ambiental de la idea, se ajusta a las características estudiadas de los modelos de negocio ecosociales. Podéis realizar los cambios necesarios en la idea para que se enmarque dentro del concepto de modelo de negocio ecosocial. Escribid un texto de unas diez líneas con vuestras reflexiones.
2. Aplicad el **lienzo del modelo de negocio sostenible**. Para ello:
  - a) Preparad el lienzo en una cartulina o un soporte digital con los nueve bloques del canvas, un espacio para los ODS y los dos bloques que incluye el *Sustainable Business Canvas*.
  - b) Rellenad con pósts cada uno de los bloques con vuestras decisiones. Es importante entender que las decisiones no son inamovibles, utilizamos pósts para poder eliminar, ampliar o cambiar de idea, y que deben ser consensuadas resolviendo los conflictos que puedan surgir.
3. Cread una **presentación visual** del modelo de negocio, explicando sus diferentes aspectos, cómo se abordarán los retos de sostenibilidad y justificando que es un modelo ecosocial.

Ejemplo de idea de negocio: "Eco-Delivery: Servicio de reparto sostenible"

### Paso 1:

Nuestra idea de negocio consiste en un servicio de entrega utilizando bicicletas eléctricas y vehículos 100% eléctricos. Identificamos que el problema principal es la alta contaminación y el tráfico generado por los métodos tradicionales de reparto. Queremos reducir la huella de carbono y fomentar el empleo local con condiciones justas. Para ajustarnos mejor al modelo de negocio ecosocial, incluiremos tarifas accesibles para pequeños comercios y promoveremos el uso de embalajes biodegradables. Además, destinaremos un porcentaje de los beneficios a programas de reforestación urbana. Con estas adaptaciones, creemos que nuestra idea encaja dentro del concepto de sostenibilidad económica (viabilidad financiera), social (empleo justo) y ambiental (reducción de emisiones).

### Paso 2:

1. **Propuesta de valor:** entregas rápidas y ecológicas sin emisiones de CO<sub>2</sub>, con un impacto positivo en la movilidad urbana y el medioambiente.
2. **Segmentos de clientes:** pequeños comercios locales, restaurantes sostenibles y consumidores concienciados con el medioambiente.
3. **Canales:** aplicación móvil, página web y acuerdos con *marketplaces* sostenibles.
4. **Relación con los clientes:** atención personalizada, fidelización con descuentos a clientes frecuentes, sistema de membresía ecológica.
5. **Fuentes de ingresos:** tarifas por entrega, suscripción para negocios locales, patrocinios de marcas sostenibles.
6. **Recursos clave:** flota de bicicletas y vehículos eléctricos, *software* de optimización de rutas, equipo de reparto con condiciones laborales justas.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

7. **Actividades clave:** desarrollo de tecnología, formación de repartidores en sostenibilidad, acuerdos con comercios ecológicos.
8. **Socios clave:** empresas de movilidad sostenible, ayuntamientos, ONGs ambientales, asociaciones de comercio local.
9. **Estructura de costes:** mantenimiento de vehículos eléctricos, desarrollo de la plataforma digital, salarios justos para repartidores.
10. **Beneficios medioambientales:** reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> en el transporte urbano, creación de empleo digno con condiciones justas, fomento del comercio local y el consumo responsable.
11. **Costes medioambientales:** la fabricación de vehículos eléctricos genera una huella ambiental (extracción de litio y otros metales), la energía usada puede no ser 100% renovable, riesgo de precarización si no se establecen salarios justos y condiciones laborales adecuadas.

## Paso 3:

Los elementos clave de la presentación podrían ser:

- Infografía con el modelo de negocio.
- Gráficos mostrando el impacto ambiental y social.
- Explicación de los retos y cómo se superan.
- Justificación de por qué el modelo es ecosocial.

Se pueden utilizar diversidad de herramientas para la presentación:

- *Canva, Genially o PowerPoint* para una presentación digital.
- Cartel o mural físico con *post-its* y materiales reciclados.
- Video breve explicando el proyecto en formato *storytelling*.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

## Comprueba tu aprendizaje

### 1. Define el modelo de negocio y menciona tres razones por las que es importante para el emprendimiento.

Un modelo de negocio es la estructura que define cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Explica de qué manera una organización genera ingresos a partir de su actividad y qué estrategias utiliza para mantenerse sostenible en el tiempo.

Razones por las que es importante para el emprendimiento:

1. Claridad estratégica: Ayuda a definir cómo se va a generar ingresos y a estructurar la empresa de manera eficiente.
2. Toma de decisiones: Facilita la identificación de oportunidades, riesgos y necesidades de inversión.
3. Atracción de inversores: Un modelo bien definido permite a los emprendedores presentar su negocio de forma atractiva a posibles socios o financiadores.

### 2. Completa en tu cuaderno una tabla comparativa como esta que muestre las diferencias clave entre un modelo de negocio ecosocial y uno tradicional.

| Característica            | Modelo de negocio tradicional | Modelo de negocio ecosocial |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Objetivo principal        | ...                           | ...                         |
| Enfoque de sostenibilidad | ...                           | ...                         |
| Impacto social            | ...                           | ...                         |
| Uso de recursos           | ...                           | ...                         |
| Relación con clientes     | ...                           | ...                         |

| Característica | Modelo de Negocio Tradicional | Modelo de Negocio Ecosocial |
|----------------|-------------------------------|-----------------------------|
|----------------|-------------------------------|-----------------------------|



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

|                                  |                                                         |                                                   |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Objetivo principal</b>        | Maximizar ganancias                                     | Equilibrar impacto económico, social y ambiental  |
| <b>Enfoque de sostenibilidad</b> | No es una prioridad, solo si es rentable                | Sostenibilidad como parte del modelo de negocio   |
| <b>Impacto social</b>            | Puede no considerarlo                                   | Busca generar beneficios a la comunidad           |
| <b>Uso de recursos</b>           | Explotación de recursos naturales sin enfoque ecológico | Uso responsable de recursos y energías renovables |
| <b>Relación con clientes</b>     | Basada en consumo masivo                                | Relación ética y de largo plazo                   |

### 3. Define las 7 pes del marketing mix y da un ejemplo de cada una. Aplícalas a un producto que utilices frecuentemente.

1. Producto: lo que la empresa ofrece. Ejemplo: Un teléfono móvil con tecnología 5G.
2. Precio: valor monetario del producto. Ejemplo: Un café orgánico que cuesta 3€.
3. Distribución: canales de venta. Ejemplo: Tiendas físicas y comercio en línea.
4. Promoción: estrategias de marketing. Ejemplo: Publicidad en redes sociales para lanzar un nuevo perfume.
5. Personas: clientes y empleados. Ejemplo: Un servicio de atención personalizada en una empresa de software.
6. Proceso: cómo se entrega el producto o servicio. Ejemplo: Una *app* de entrega de comida con tiempos optimizados.
7. Entorno físico: elementos visibles que refuerzan la marca. Ejemplo: *Packaging* ecológico en una marca de cosmética sostenible.

### 4. Busca un ejemplo de una EBT de tu país o localidad. Prepara una presentación breve que incluya su misión, productos y tecnologías utilizadas.

Ejemplo: Cabify (España)

- Misión: reducir la congestión en las ciudades con soluciones de movilidad sostenible.
- Productos/Servicios: aplicación de transporte de pasajeros y servicios de movilidad corporativa.
- Tecnologías utilizadas: algoritmos de optimización de rutas, inteligencia artificial para previsión de demanda y modelos de electrificación de flotas.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

**5. Busca en internet una empresa que haya incorporado los ODS en su estrategia. Identifica la empresa, su producto o servicio, los ODS que persigue y qué acciones lleva a cabo para cada uno de ellos.**

Ejemplo: IKEA

ODS clave:

- ODS 12 (Producción y consumo responsables): uso de materiales reciclados y sostenibles.
- ODS 7 (Energía asequible y no contaminante): tiendas abastecidas con energía renovable.
- ODS 13 (Acción por el clima): plan para reducir emisiones de carbono en su cadena de suministro.

**6. Describe con tus palabras la economía circular y busca en línea dos ejemplos de empresas que implementen prácticas de economía circular.**

La economía circular busca reducir el desperdicio reutilizando, reciclando y renovando productos y materiales.

Ejemplos de empresas:

1. Ecoalf (España): moda sostenible con tejidos reciclados.
2. Ecoembes (España): Plataforma que recicla envases de vidrio.

**7. Dibuja o crea de forma digital un lienzo de modelo de negocio para un producto o servicio que te gustaría desarrollar. Intenta rellenarlo en el menor tiempo posible y de forma esquemática.**

Por ejemplo: Aplicación de intercambio de ropa usada

1. Propuesta de valor: moda sostenible y accesible.
2. Segmento de clientes: jóvenes y adultos preocupados por la sostenibilidad.
3. Canales: *app* móvil y redes sociales.
4. Relación con clientes: comunidad en línea y soporte personalizado.
5. Fuentes de ingresos: suscripción premium y comisiones por intercambio.
6. Recursos clave: plataforma digital y logística.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

7. Actividades clave: desarrollo de la *app* y gestión de comunidad.

8. Socios clave: marcas ecológicas y ONGs.

9. Estructura de costes: desarrollo de *software* y *marketing*.

Se puede hacer en Canva, Miro o cartulina.

## 8. Diseña un mapa conceptual que muestre las claves para crear una propuesta de valor atractiva para un negocio ecosocial.

Los elementos clave que se podrían incluir podrían ser los siguientes:

- Diferenciación.
- Sostenibilidad.
- Beneficio social.
- Innovación.

## 9. Identifica los retos a los que podría enfrentarse una empresa ecosocial y sugiere posibles soluciones.

| Reto                          | Solución                                   |
|-------------------------------|--------------------------------------------|
| Falta de financiación         | Acceder a fondos de impacto o crowdfunding |
| Dificultad para medir impacto | Usar indicadores de triple balance         |
| Cambio en hábitos de consumo  | Campañas de concienciación y educación     |

## 10. Indica si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas, justificando tu respuesta en caso de ser falsa.

|                                                                             | V   | F   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| El modelo Canvas se compone de cinco bloques fundamentales                  | ... | ... |
| La propuesta de valor es lo que diferencia a un negocio de sus competidores | ... | ... |
| El análisis DAFO solo se aplica en la fase de lanzamiento de un negocio     | ... | ... |



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

- "La propuesta de valor es lo que diferencia a un negocio de sus competidores." (Verdadero)
- "El modelo *Canvas* se compone de cinco bloques fundamentales." (Falso) → Tiene nueve bloques, no cinco.
- "El análisis DAFO solo se aplica en la fase de lanzamiento de un negocio." (Falso) → Se usa en todas las etapas para evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

## 11. Rellena en tu cuaderno los espacios en blanco con el concepto adecuado relacionado con los modelos de negocio.

- Un modelo de negocio es la ... que define cómo una empresa crea valor, lo entrega a sus clientes y genera ingresos.
  - Los modelos de negocio ecosociales integran la sostenibilidad ... y la responsabilidad ... como ejes centrales.
  - Las EBT se caracterizan por su alta inversión en ... , su escalabilidad y su ... global.
  - El marketing mix combina variables como producto, precio, posición y ... .
  - El Sustainable Business Canvas incorpora principios de sostenibilidad para alinear la actividad empresarial con los ... .
  - El triple balance evalúa el impacto de un negocio en tres dimensiones: ... , ... y ambiental.
  - La propuesta de valor explica cómo un producto o servicio satisface una ... o resuelve un problema.
  - Los canales de distribución pueden ser físicos, como tiendas, o ... , como marketplaces en línea.
1. Un modelo de negocio es la **estructura** que define cómo una empresa crea valor, lo entrega a sus clientes y genera ingresos.
  2. Los modelos de negocio ecosociales integran la sostenibilidad **económica** y la responsabilidad **social** como ejes centrales.
  3. Las empresas de base tecnológica (EBT) se caracterizan por su alta inversión en **I+D**, su escalabilidad y su **alcance** global.
  4. El *Marketing Mix* combina variables como producto, precio, posición y **promoción**, conocidas como las 7 P's.
  5. El *Sustainable Business Canvas* incorpora principios de sostenibilidad para alinear la actividad empresarial con los **ODS**.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

6. El Triple Balance evalúa el impacto de un negocio en tres dimensiones: **económica**, **social** y ambiental.
7. La propuesta de valor explica cómo un producto o servicio satisface una **necesidad** o resuelve un problema.
8. Los canales de distribución pueden ser físicos, como tiendas, o **digitales**, como *marketplaces* en línea.

## 12. Escribe un texto breve sobre cómo las empresas pueden equilibrar su impacto social y ambiental con su rentabilidad económica.

Las empresas pueden equilibrar estos aspectos adoptando el enfoque de Triple Balance. Esto implica generar rentabilidad sin comprometer el bienestar social y el medioambiente. Por ejemplo, una empresa puede fabricar productos reciclables, ofrecer empleos con condiciones justas y aun así obtener beneficios mediante estrategias de valor agregado y eficiencia en costes.

## 13. Explica la diferencia entre sostenibilidad económica, social y ambiental. A continuación, busca y escribe un ejemplo de una empresa que practique cada uno de estos tipos de sostenibilidad e identifica una acción que realice.

- **Sostenibilidad económica:** Garantiza la viabilidad financiera a largo plazo, asegurando ingresos y control de costes.  
*Ejemplo: Ikea* – Optimiza su cadena logística para reducir costes y mantener precios accesibles.
- **Sostenibilidad social:** Contribuye al bienestar de las personas, fomentando la inclusión, el empleo digno y el impacto positivo en las comunidades.  
*Ejemplo: Danone* – Programas de apoyo a ganaderos locales y promoción de alimentación saludable.
- **Sostenibilidad ambiental:** Reduce el impacto negativo en el medio ambiente, usando recursos de forma responsable y minimizando la huella ecológica.  
*Ejemplo: Patagonia* – Uso de materiales reciclados y campañas para reparar y reutilizar ropa.

## 14. Analiza esta afirmación sobre modelos de negocio: «Los modelos de negocio ecosociales no pueden ser rentables económicamente». Argumenta si estás de acuerdo o en desacuerdo, basándote en lo aprendido.

No se puede estar de acuerdo con dicha afirmación. El triple balance demuestra que es posible equilibrar impacto económico, social y ambiental. Empresas como *Too Good To Go* o *Patagonia* generan beneficios mientras reducen el desperdicio y protegen el medio ambiente. La clave está en innovar, comunicar el valor añadido y adaptarse al mercado.



# De la idea al mercado: diseño de modelos de negocio

**15. Ordena del 1 al 7 los pasos para diseñar un modelo de negocio que se presentan a continuación:**

- Establecer las fuentes de ingresos y la estructura de costes.
- Definir la propuesta de valor del negocio.
- Determinar los recursos clave y las actividades necesarias para su funcionamiento.
- Identificar el segmento de clientes al que se dirigirá el negocio.
- Diseñar los canales de distribución y las estrategias de comunicación con los clientes.
- Establecer alianzas estratégicas o socios clave.
- Evaluar y ajustar el modelo de negocio según los resultados obtenidos.

1. Definir la propuesta de valor del negocio.
2. Identificar el segmento de clientes al que se dirigirá el negocio.
3. Diseñar los canales de distribución y las estrategias de comunicación con los clientes.
4. Establecer alianzas estratégicas o socios clave.
5. Determinar los recursos clave y las actividades necesarias para su funcionamiento.
6. Establecer las fuentes de ingresos y la estructura de costes.
7. Evaluar y ajustar el modelo de negocio según los resultados obtenidos.

**16. Busca una empresa que haya fracasado por no tener un modelo de negocio sólido, por no adaptarse a cambios en el mercado o por no integrar los ODS en su modelo de negocio. Explica las razones de su fracaso y qué podría haber hecho para evitarlo.**

*Ejemplo: Blockbuster*

- Razones del fracaso: No adaptarse al cambio tecnológico y al modelo de negocio de streaming introducido por Netflix; dependencia de ingresos por alquiler físico; ausencia de integración de tendencias y ODS (acceso digital y reducción de consumo de recursos físicos).
- Qué podría haber hecho: Invertir en plataformas digitales propias, adaptar su propuesta de valor al consumo online y diversificar su modelo con suscripciones accesibles.