



STARTUPS LEADERS

ESTRATEGIA

Speaker: Eva Rodríguez

Navarra, 19 Junio 2025



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



GOBIERNO
DE ESPAÑA
MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua



*“La suerte es lo que ocurre
cuando la preparación
coincide con la oportunidad.”*
Séneca



El éxito emprendedor no depende solo de suerte o de tener una gran idea, sino de un **proceso disciplinado de elección estratégica y experimentación continua.**

MARCO DE LA SESIÓN DE HOY

PROGRAMA FORMATIVO

**StartUp
Leaders**

by CEIN

II EDICIÓN

El programa se divide en cuatro pilares:

1. **Conocimiento personal.**

- Misión y propósito
- Liderazgo

2. **Cultura y dirección de personas.**

- Cultura empresarial
- Gestión de personas en startups
- Planes de compensación e incentivos

3. **Estrategia y operaciones.**

- Estrategia
- Tecnología
- IA
- Escalabilidad e internacionalización
- Ventas
- Producto & UX

4. **Finanzas.**

- Gestión financiera
- Financiación alternativa
- Fundraising & negociación term sheets
- Gestión del pricing
- Financiación pública



AGENDA

1. Tips y ejemplos para ayudarnos a definir y ejecutar/testear vuestra estrategia
2. Casos de éxito inspiradores
3. Fracasos y lecciones aprendidas
4. Qué llevarse de la sesión





Así empezaron otros

Preguntándose:

¿Qué queremos lograr ?

¿En qué nos queremos convertir?

Visión de marcas referencia



amazon

Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo.



Coca-Cola

Refrescar al mundo. Hacer la diferencia.



Google

Organizar la información del mundo y hacerla accesible a todos.



Uber

Ser la mejor manera de ir a cualquier sitio que vayas.



Enviar al final de esta década a un hombre a la luna, y devolverlo sano y salvo. JFK, 1961

Y a partir de la visión, empezaron a aterrizar su propuesta de valor



De la visión a la propuesta de valor



Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo.

Propuesta de valor:

“Compra fácil, rápida y confiable. Todo lo que necesitas, en un solo lugar.”

- **Amplia variedad de productos:** desde libros hasta electrodomésticos, todo en un mismo marketplace.
- **Envío rápido y confiable:** especialmente con Amazon Prime, que ofrece entregas en 24h o menos.
- **Atención al cliente excepcional:** políticas de devolución amigables y soporte rápido.
- **Innovación logística:** centros de distribución inteligentes y tecnología para optimizar entregas.

💡 *Valor clave: conveniencia total y confianza.*



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua



De la visión a la propuesta de valor



Refrescar al mundo. Hacer la diferencia.

Propuesta de valor:

“Disfruta la chispa de la felicidad. Un sabor inconfundible, en cada momento del día.”

- **Sabor icónico y globalmente reconocido.**
- **Conexión emocional:** posicionada como parte de momentos felices, celebraciones y estilos de vida.
- **Variedad:** múltiples productos adaptados a distintos gustos y estilos de vida (Zero, Light, etc.).
- **Distribución universal:** disponible en casi cualquier parte del mundo.

💡 *Valor clave: experiencia emocional + sabor constante*

De la visión a la propuesta de valor

 Organizar la información del mundo y hacerla accesible a todos.

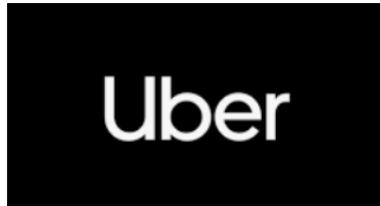
Propuesta de valor:

“Accede al conocimiento del mundo en segundos.”

- **Búsqueda rápida, precisa e intuitiva:** el buscador más usado del planeta.
- **Productos integrados:** Gmail, Google Maps, Google Drive, YouTube... todo sincronizado.
- **Innovación constante en IA:** mejoras constantes en predicción, personalización y automatización.
- **Gratuito para el usuario:** modelo basado en publicidad.

 *Valor clave: acceso a la información, productividad y simplicidad digital.*

De la visión a la propuesta de valor



Ser la mejor manera de ir a cualquier sitio que vayas.

Propuesta de valor:

“Un viaje confiable a solo un toque. Movilidad a tu medida, cuando la necesitas.”

- **Acceso inmediato a transporte:** reserva fácil desde el móvil en minutos.
- **Transparencia en tarifas y tiempo estimado.**
- **Diversidad de opciones:** UberX, Uber Comfort, Uber Green, etc.
- **Confianza y seguridad:** seguimiento en tiempo real, calificaciones, soporte.
-  *Valor clave: libertad de movimiento, personalizada y sin fricciones*



Decisiones estratégicas del emprendedor

De la propuesta de valor a la
oportunidad viable

Decisiones estratégicas del emprendedor

Las decisiones fundamentales

1. **Cliente:** ¿Quién será tu usuario o cliente ideal?
2. **Tecnología:** ¿Qué solución ofreces y cómo la construyes?
3. **Organización:** ¿Cómo estructuras tu equipo y tus operaciones?
4. **Competencia:** ¿Cómo posicionas tu solución en el mercado?

La Brújula de Estrategia: qué tipo de estrategia emprendedora seguir

1. ¿Con quién **compites o colaboras**?
 - ¿Es mejor entrar al mercado enfrentando a incumbentes o trabajando con ellos?
2. ¿Cómo logras tu ventaja: **con ejecución o con control**?
 - ¿Tu éxito se basa en actuar rápido o en proteger lo que tienes (como patentes, contratos, etc.)?

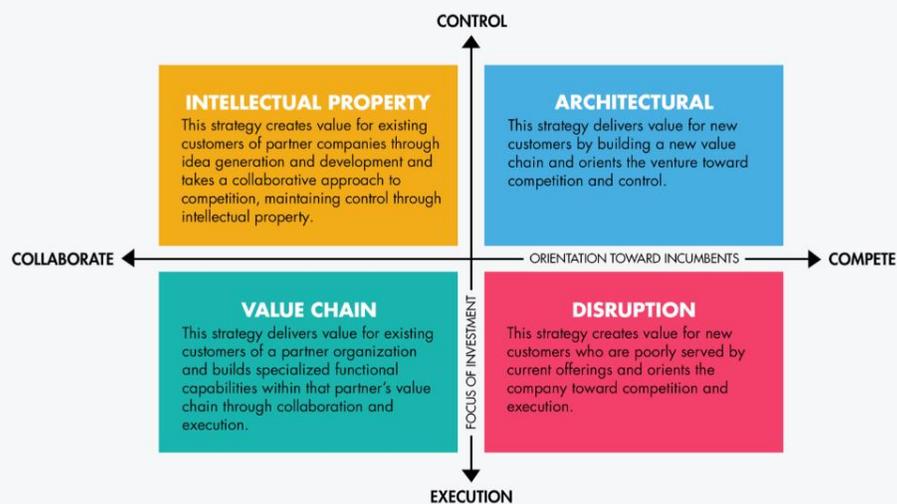


4 posibles estrategias emprendedoras a elegir

Brújula Estratégica MIT

Entrepreneurial Strategy Compass: These Choices Matter Together

This framework yields four distinct strategy trajectories for any given idea. Some choices orient the venture more toward competition than collaboration; other choices require the company to invest more in execution than control.



Credit: Adapted from Joshua Gans, Erin Scott, and Scott Stern, "Entrepreneurship: Choice and Strategy," W.W. Norton & Co., 2024.



Tipo de Estrategia	Enfocada en	Ideal cuando...
Propiedad Intelectual (IP Strategy)	Control y colaboración	Tienes una innovación protegible (ej. patentes).
Disruptiva (Disruption Strategy)	Ejecución y competencia	Entras al mercado rápidamente para cambiar el statu quo.
Cadena de Valor (Value Chain Strategy)	Ejecución y colaboración	Colaboras con actores existentes y ejecutas bien dentro del ecosistema.
Arquitectónica (Architectural Strategy)	Control y competencia	Rediseñas cómo funciona todo el sistema (ej. plataformas, ecosistemas).



Financiado por la Unión Europea NextGenerationEU



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

Gobierno de Navarra



Nafarroako Gobernua





Definir la estrategia

Elementos clave (tiene que caber en una hoja - simplificar)

Casos reales

Elementos Clave 1/3

Análisis de Mercado

Océano rojo

Competencia en un mercado existente

Avance con base en reglas de la industria preestablecidas

Explotación de la demanda

Océano azul

Creación de un nuevo mercado

Desafío de lo establecido para crear nuevos paradigmas de uso y consumo

Generación y captura de la demanda

Diagnóstico (DAFO) + Escenarios

💡 Dos ejemplos de mercado **Océano rojo** y **Océano azul** aplicados por el emprendedor Iñaki Berenguer, creador de startups

Enfoque	1. Mejorar un mercado existente con tecnología	2. Crear un mercado nuevo con tecnología disruptiva
Ejemplo	CoverWallet – Digitalizó y simplificó la contratación de seguros para PYMEs	Pixable – Usó IA para organizar fotos en redes sociales antes de que fuera común
Objetivo	Hacer más eficiente un sector tradicional	Detectar necesidades futuras y crear soluciones nuevas
Nivel de riesgo	Medio	Alto
Claves del éxito	<ul style="list-style-type: none"> Buena ejecución Análisis del mercado Aprovechar lo que ya existe 	<ul style="list-style-type: none"> Visión a largo plazo Intuición Apostar por lo nuevo

Elementos Clave 2/3

Análisis de Mercado

Océano rojo

Competencia en un mercado existente

Avance con base en reglas de la industria preestablecidas

Explotación de la demanda

Océano azul

Creación de un nuevo mercado

Desafío de lo establecido para crear nuevos paradigmas de uso y consumo

Generación y captura de la demanda

Diagnóstico (DAFO) + Escenarios

Modelo de Negocio (Business Model Canvas)

Propuesta de valor

Segmentos de clientes

Canales

Relación con el cliente

Fuentes de ingresos

Recursos (capacidades requeridas)

Actividades foco

Socios / Alianzas

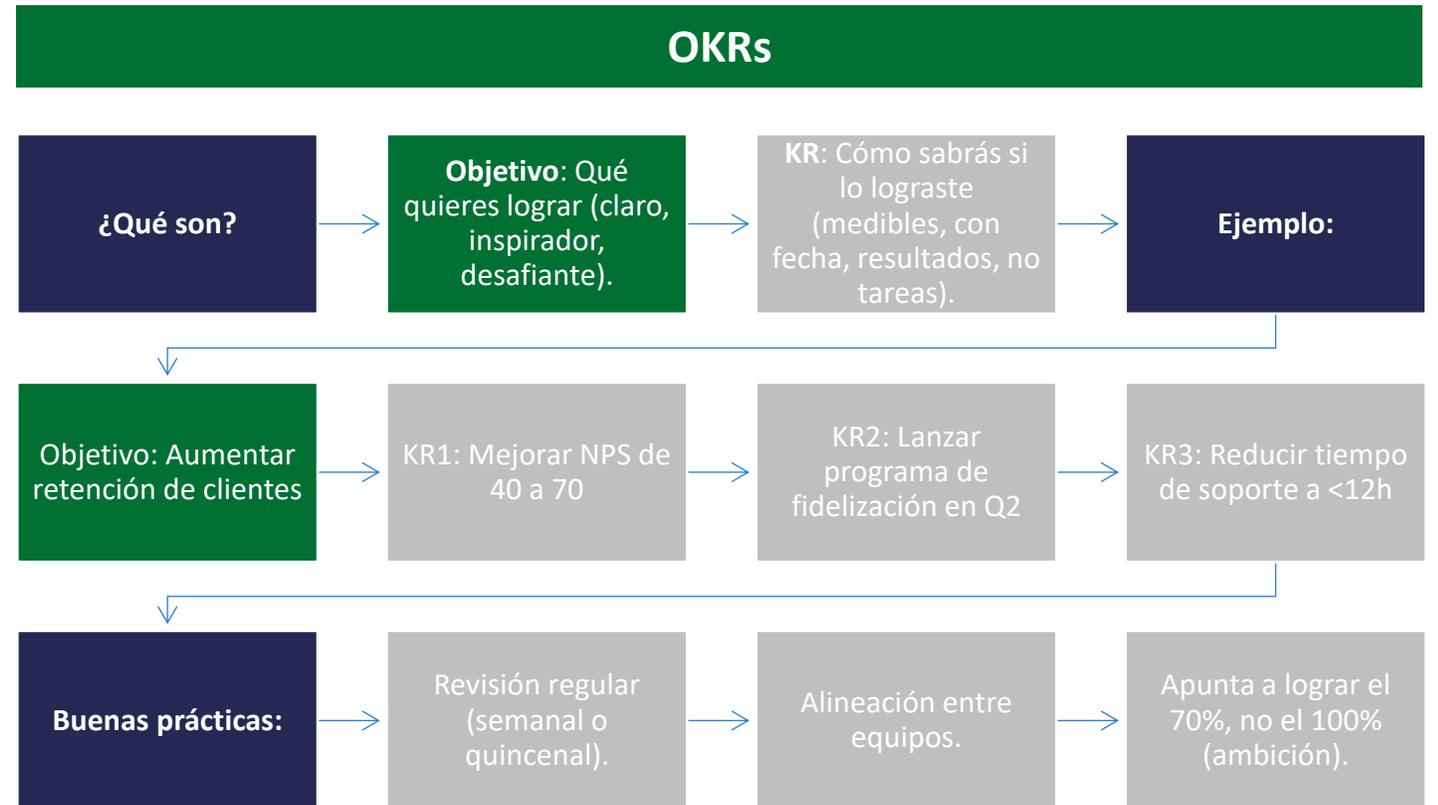
Financiación/Estructura de costes

Elementos Clave 3/3

 **Objetivos “VERDADOSOS”**

+

 **Resultados MEDIBLES**



Ejemplo I

Startup: AgroSensor

Descripción: Plataforma de monitoreo inteligente de cultivos mediante sensores IoT y análisis predictivo para pequeñas y medianas explotaciones agrícolas.

Ejemplo práctico en uso:

Juan, un agricultor de Girona, instala AgroSensor en su plantación de tomates. Recibe alertas de riego y nutrientes, detecta una posible plaga antes de que cause daños importantes y reduce su gasto en agua en un 20%. Gracias a esto, mejora su cosecha y reduce sus costes.

Modelo de Negocio (Business Model Canvas)

Bloque	Descripción
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none">- Optimizar el uso del agua y fertilizantes mediante sensores de humedad y nutrientes.- Alertas inteligentes para prevenir plagas o enfermedades.- Panel de control con recomendaciones personalizadas para aumentar el rendimiento.
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none">- Pequeños y medianos agricultores.- Cooperativas agrícolas.- Empresas de distribución agroalimentaria.
Canales	<ul style="list-style-type: none">- Plataforma web y app móvil propia.- Distribuidores agrícolas.- Alianzas con cámaras agrarias locales.
Relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none">- Soporte técnico remoto.- Formación inicial online.- Comunidad de usuarios para compartir mejores prácticas.
Fuentes de ingreso	<ul style="list-style-type: none">- Suscripción mensual (freemium con funciones básicas gratuitas).- Venta de kits de sensores físicos.- Servicios premium de análisis avanzado.
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none">- Equipo de desarrollo de software y hardware.- Expertos agrónomos para los modelos predictivos.- Red de partners tecnológicos (fabricantes de sensores).
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma.- Producción o compra de sensores.- Investigación y mejora del algoritmo predictivo.
Socios clave	<ul style="list-style-type: none">- Universidades agrícolas para validación científica.- Fabricantes de IoT.- Ayuntamientos o programas de digitalización rural.
Estructura de costes	<ul style="list-style-type: none">- Costes de desarrollo tecnológico.- Coste de adquisición de clientes (marketing y formación).- Coste de hardware (kits de sensores).

Ejemplo I

Startup: AgroSensor

Descripción: Plataforma de monitoreo inteligente de cultivos mediante sensores IoT y análisis predictivo para pequeñas y medianas explotaciones agrícolas.

Ejemplo práctico en uso:

Juan, un agricultor de Girona, instala AgroSensor en su plantación de tomates. Recibe alertas de riego y nutrientes, detecta una posible plaga antes de que cause daños importantes y reduce su gasto en agua en un 20%. Gracias a esto, mejora su cosecha y reduce sus costes.



Objetivo 1: Validar el uso de sensores IoT en cultivos a pequeña escala.

- KR1: Implementar pilotos en 20 explotaciones agrícolas.
- KR2: Lograr una mejora del 15% en eficiencia del riego.
- KR3: Documentar 5 casos de éxito con métricas de productividad agrícola.

Objetivo 2: Desarrollar y lanzar el dashboard de monitoreo de cultivos.

- KR1: Finalizar la app web y móvil en 90 días.
- KR2: Integrar datos de temperatura, humedad y nutrientes del suelo.
- KR3: Obtener feedback positivo de al menos el 80% de los usuarios piloto.

Objetivo 3: Atraer inversión para escalar el modelo.

- KR1: Elaborar pitch deck y roadmap tecnológico.
- KR2: Participar en 2 programas de aceleración agrotech.
- KR3: Conseguir financiación semilla por valor de 100.000 € en 6 meses

Ejemplo II



Startup: FitHealth AI

Descripción: App de salud y deporte que combina inteligencia artificial y seguimiento biométrico para ofrecer planes de entrenamiento y nutrición personalizados en tiempo real, especialmente enfocada en personas con condiciones de salud específicas (diabetes, hipertensión, obesidad, etc.)

Ejemplo práctico en uso:

Laura, de 45 años con diabetes tipo 2, se une a **FitHealth AI**. La app diseña un plan semanal que combina caminatas, yoga y menús sin azúcar. Se conecta con su médico y le envían alertas si su glucosa (vía wearable) supera límites normales. A los tres meses, su médico ve mejoras y le reduce la medicación.

Modelo de Negocio (Business Model Canvas)

Bloque	Descripción
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none">- Entrenamientos personalizados según condición médica y nivel de forma física.- Planes nutricionales adaptativos.- Seguimiento en tiempo real con dispositivos wearables.- Interacción con médicos y entrenadores certificados.
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none">- Personas con enfermedades crónicas que quieren mantenerse activas.- Deportistas amateurs que buscan mejorar su rendimiento.- Clínicas, nutricionistas y entrenadores personales.
Canales	<ul style="list-style-type: none">- App móvil (iOS y Android).- Web propia con contenido educativo.- Alianzas con seguros médicos, farmacias y gimnasios.
Relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none">- Chat con especialistas (IA + humano).- Notificaciones personalizadas y seguimiento de logros.- Comunidad de usuarios con retos y gamificación.
Fuentes de ingreso	<ul style="list-style-type: none">- Suscripción mensual (freemium con plan básico).- Servicios premium con asesoría médica y nutricional.- Venta de wearables en alianza (como pulseras de actividad, básculas inteligentes).
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none">- Algoritmos de IA de personalización.- Base de datos médica y deportiva.- Equipo técnico y expertos en salud y deporte.
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo y mantenimiento de la app.- Generación de contenido (videos, menús, entrenamientos).- Integraciones con dispositivos y plataformas de salud.
Socios clave	<ul style="list-style-type: none">- Startups de dispositivos médicos y fitness.- Clínicas, seguros de salud y entrenadores certificados.- Plataformas de fitness como Garmin, Apple Health, Google Fit.
Estructura de costes	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo tecnológico (IA, app, backend).- Adquisición de usuarios (marketing, influencers, eventos).- Costes de soporte y validación clínica.

Ejemplo II

Startup: FitHealth AI

Descripción: App de salud y deporte que combina inteligencia artificial y seguimiento biométrico para ofrecer planes de entrenamiento y nutrición personalizados en tiempo real, especialmente enfocada en personas con condiciones de salud específicas (diabetes, hipertensión, obesidad, etc.)

Ejemplo práctico en uso:

Laura, de 45 años con diabetes tipo 2, se une a FitHealth AI. La app diseña un plan semanal que combina caminatas, yoga y menús sin azúcar. Se conecta con su médico y le envían alertas si su glucosa (vía wearable) supera límites normales. A los tres meses, su médico ve mejoras y le reduce la medicación.



Objetivo 1: Alcanzar tracción en el mercado objetivo en los primeros 6 meses.

- KR1: Alcanzar 50,000 descargas en App Store y Google Play.
- KR2: Obtener una calificación media de 4.5/5 en las plataformas de descarga.
- KR3: Conseguir 10 menciones en medios o blogs especializados en salud y tecnología.

Objetivo 2: Mejorar la retención de usuarios activos.

- KR1: Alcanzar una tasa de retención mensual del 40%.
- KR2: Desarrollar y lanzar 3 nuevas funcionalidades basadas en feedback del usuario.
- KR3: Implementar un sistema de notificaciones personalizadas con IA.

Objetivo 3: Crear alianzas estratégicas con profesionales de la salud y el fitness.

- KR1: Establecer acuerdos con 30 entrenadores personales certificados.
- KR2: Integrar contenido de 5 nutricionistas reconocidos.
- KR3: Firmar convenios con 3 centros de salud o aseguradoras

Ejemplo III

Startup: FinWise

Descripción: Plataforma digital que ofrece asesoría financiera automatizada (robo-advisor) para jóvenes profesionales y autónomos. Utiliza algoritmos para ayudar a ahorrar, invertir, y planificar metas financieras a corto y largo plazo de forma simple, transparente y accesible desde el móvil.

Ejemplo práctico en uso:

Javier, freelance de 32 años, se registra en **FinWise**. Conecta su cuenta bancaria, responde 6 preguntas y la app crea un plan automático para ahorrar 15% mensual para su jubilación. En 4 meses ha creado un fondo de emergencia, invierte en ETFs con bajo riesgo y ha aprendido los fundamentos financieros con vídeos interactivos en la app.

Modelo de Negocio (Business Model Canvas)

Bloque	Descripción
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none">- Asesoría financiera personalizada sin complicaciones.- Automatización del ahorro e inversión.- Educación financiera gamificada.- Comisiones bajas y sin letra pequeña.
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none">- Jóvenes profesionales (25-40 años).- Freelancers y autónomos sin acceso a asesoramiento tradicional.- Personas que quieren empezar a invertir pero no saben cómo.
Canales	<ul style="list-style-type: none">- App móvil y plataforma web.- Redes sociales (Instagram, TikTok, YouTube con educación financiera).- Alianzas con bancos digitales o plataformas de empleo freelance.
Relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none">- Asesor digital 24/7.- Recomendaciones inteligentes y personalizadas.- Comunidad de usuarios con retos de ahorro/inversión.
Fuentes de ingreso	<ul style="list-style-type: none">- Suscripción mensual freemium (gratis con funciones básicas, premium con funcionalidades avanzadas).- Comisiones por activos gestionados (modelo tipo robo-advisor).- Programas afiliados con productos financieros (seguros, cuentas, inversiones).
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none">- Motor de inteligencia financiera con IA.- Equipo de desarrolladores, economistas y expertos en UX.- Contenido educativo propio.
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de algoritmos y plataforma.- Captación de usuarios y educación financiera.- Seguridad y cumplimiento regulatorio (compliance).
Socios clave	<ul style="list-style-type: none">- Bancos digitales y plataformas de inversión.- Influencers de finanzas personales.- Proveedores de datos financieros y APIs de open banking.
Estructura de costes	<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura tecnológica (servidores, ciberseguridad, mantenimiento).- Costes regulatorios y legales (licencias, cumplimiento).- Marketing y adquisición de clientes.

💡 Ejemplo III

Startup: FinWise

Descripción: Plataforma digital que ofrece asesoría financiera automatizada (robo-advisor) para jóvenes profesionales y autónomos. Utiliza algoritmos para ayudar a ahorrar, invertir, y planificar metas financieras a corto y largo plazo de forma simple, transparente y accesible desde el móvil.

💡 Ejemplo práctico en uso:

Javier, freelance de 32 años, se registra en **FinWise**. Conecta su cuenta bancaria, responde 6 preguntas y la app crea un plan automático para ahorrar 15% mensual para su jubilación. En 4 meses ha creado un fondo de emergencia, invierte en ETFs con bajo riesgo y ha aprendido los fundamentos financieros con vídeos interactivos en la app.



Objetivo 1: Validar el producto en el mercado y generar usuarios activos.

- KR1: Alcanzar 10,000 usuarios registrados en 3 meses.
- KR2: Convertir el 20% de los usuarios gratuitos en usuarios de pago.
- KR3: Lograr un Net Promoter Score (NPS) superior a 50.

Objetivo 2: Mejorar el motor de recomendaciones financieras con datos reales.

- KR1: Conectar 80% de usuarios con su cuenta bancaria vía open banking.
- KR2: Reducir el margen de error en las recomendaciones al 5%.
- KR3: Lanzar 2 algoritmos nuevos de ahorro/inversión inteligentes.

Objetivo 3: Escalar la presencia de marca en el ecosistema fintech.

- KR1: Participar en 3 eventos clave del sector fintech.
- KR2: Aumentar los seguidores en redes sociales en un 150%.
- KR3: Publicar un estudio de caso sobre hábitos financieros de los usuarios



Ejecutar la estrategia

Planificar

Desarrollar + Chequear + Ajustar



En la preparación para la batalla siempre me ha parecido que los planes son inútiles, pero la planificación es indispensable

(Dwight D. Eisenhower)

Se le atribuye la frase: "lo urgente no es importante, y lo importante nunca es urgente"



Tips para planificar la ejecución

1. No se hace para acertar, se hace para orientar y para establecer una hoja de ruta

2. Qué planear:

- *La preparación del talento: TEAM (Together Everyone Achieves More)*
- *El impacto operativo (IT & Datos IA & Canales & Procesos & Socios/Proveedores..)*
- *El plan de negocio (Producto & UX, Plan de ventas, Plan de contingencia..)*
- *Fuentes de financiación/Costes/Pricing/ Subvenciones*

3. Priorizar FOCO en Mucho MENOS es Mucho MÁS (- es +)

4. Asegurar Coherencia del DAFO (Debilidades /Amenazas/ Fortalezas/ Oportunidades) con la planificación

5. “SER VERDADOSOS” ambiciosos, pero con un plan alcanzable

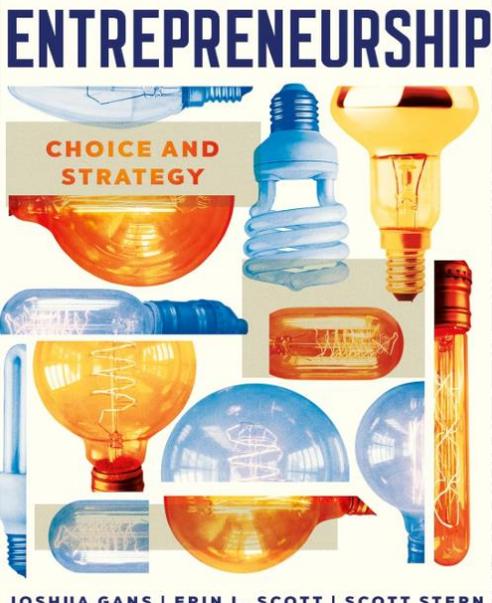
Son siguientes módulos del programa que estáis haciendo

El programa se divide en cuatro pilares:

- 1. Conocimiento personal.**
 - Misión y propósito
 - Liderazgo
- 2. Cultura y dirección de personas.**
 - Cultura empresarial
 - Gestión de personas en startups
 - Planes de compensación e incentivos
- 3. Estrategia y operaciones.**
 - Estrategia
 - Tecnología
 - IA
 - Escalabilidad e internacionalización
 - Ventas
 - Producto & UX
- 4. Finanzas.**
 - Gestión financiera
 - Financiación alternativa
 - Fundraising & negociación term sheets
 - Gestión del pricing
 - Financiación pública

Cómo planificar la ejecución

💡 Frameworks dinámicos de toma de decisiones, que permitan priorizar acciones de manera ágil y eficaz.

Objetivos Estratégicos	Plan de acciones	Timing /priorización	Medición/Revisión	Responsable	ENTREPRENEURSHIP
Objetivo 1					 <p>CHOICE AND STRATEGY</p> <p>JOSHUA GANS ERIN L. SCOTT SCOTT STERN</p>
Iniciativa Estratégica 1.1					
Iniciativa Estratégica 1.2					
...					
Objetivo 2					
Iniciativa Estratégica 2.1					
Iniciativa Estratégica 2.2					
...					

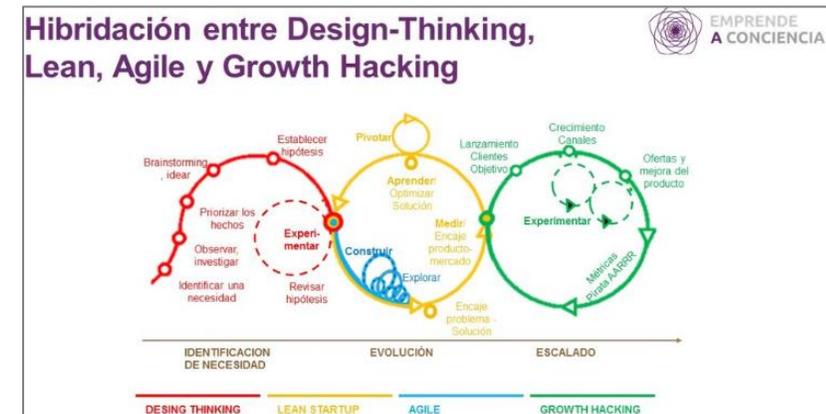
Desarrollar + Chequear + Ajustar: Metodología Ágil

¿Por qué Ágil?

- Favorece la flexibilidad, la mejora continua y foco en el cliente.
- Iteraciones rápidas (sprints),
- Feedback constante, entregas continuas.
- Permite adaptarse sin perder foco ni eficiencia.
- Ideal para equipos pequeños, multidisciplinares y con alto impacto.

En la práctica

- Trabaja en ciclos cortos (sprints).
- Escucha al cliente en cada sprint.
- Lanza, mide, ajusta. Repite.
- Previene errores costosos.
- Evalúa resultados y mejora procesos continuamente (aprendizaje).



<https://www.empredeaconciencia.com/blog-1/2017/03/20/como-se-aplican-las-metodologas-design-thinking-lean-agile-y-growth-hacking/>



Proceso recomendado “Test Two, Choose One”



Método propuesto por MIT

En vez de lanzarte con una sola opción, **explora activamente dos caminos distintos**, evalúa lo aprendido, y **elige uno** de forma informada.

Esto ayuda a **manejar dos desafíos clave** del emprendedor:

- ✓ El **desafío de la elección**: decidir con recursos limitados.
- ✓ El **desafío del aprendizaje**: adquirir conocimiento sin desperdiciar tiempo o capital.



Aprendizajes

Éxitos inspiradores

Lecciones de los fracasos

Éxitos inspiradores

Airbnb: Comenzó alquilando colchones inflables en un piso y transformó la industria hotelera. Su éxito se basó en entender una necesidad real del mercado y escalar con una propuesta de valor clara.

Spotify: Aplicó la metodología Lean Startup, lanzando un producto mínimo viable en un mercado reducido antes de expandirse globalmente, adaptándose constantemente a las necesidades del usuario

Agrosmart Andes (Colombia): Ha implementado una plataforma que integra sensores, imágenes satelitales y algoritmos de inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones personalizadas sobre riego, fertilización y control de plagas, ayudando a los agricultores a reducir costos y aumentar rendimientos.

COTI (España): Una aplicación española que combate el aislamiento de las personas mayores mediante una interfaz intuitiva con pictogramas y voz sintetizada, facilitando la comunicación y mejorando la calidad de vida de sus usuarios.

Uraphex (Navarra, España): Startup que ha sido reconocida por su innovación y sostenibilidad en la industria agroalimentaria, recibiendo premios en la feria 'Food 4 Future' por su proyección internacional y su proyecto de sostenibilidad.



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



GOBIERNO
DE ESPAÑA
MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua



Lecciones de fracasos

Kodak

Razón del fracaso: A pesar de haber desarrollado la primera cámara digital en 1975, Kodak decidió no comercializarla para proteger su negocio de películas fotográficas. Esta falta de visión y adaptación al cambio tecnológico llevó a la empresa a perder relevancia en el mercado y, finalmente, a declararse en bancarrota en 2012

BlackBerry

Razón del fracaso: BlackBerry dominó el mercado de smartphones en la década de 2000, pero no supo adaptarse a la evolución hacia dispositivos con pantallas táctiles y ecosistemas de aplicaciones, como los ofrecidos por Apple y Android. Esta falta de adaptación estratégica resultó en una pérdida significativa de cuota de mercado

Plantix (Alemania/India)

Objetivo: Desarrollar una aplicación basada en inteligencia artificial para ayudar a los agricultores a diagnosticar enfermedades de cultivos y promover prácticas agrícolas sostenibles.

Razón del fracaso: Inicialmente centrada en reducir el uso de pesticidas, la empresa cambió su enfoque hacia la venta de insumos agrícolas, incluyendo pesticidas, debido a presiones de inversores y la búsqueda de rentabilidad. Este cambio estratégico desvió a la empresa de su misión original y generó críticas por contradecir sus objetivos medioambientales



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua





Recapitulación

Recapitulación: qué llevarse de la sesión



- 💡 La innovación es una combinación de visión, estrategia y ejecución. El éxito emprendedor no depende solo de suerte o de tener una gran idea, sino de un **proceso disciplinado de elección estratégica y experimentación continua**
- 💡 La **definición de la estrategia cabe en una hoja y debe contener**: la brújula (tipo de estrategia), análisis de mercado, DAFO, escenarios, propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos/capacidades requeridas, actividades foco, alianzas y financiación/costes
- 💡 Es **fundamental establecer objetivos VERDADOSOS y resultados MEDIBLES (OKRs)**
- 💡 El gran reto es **ejecutar la estrategia**. Para ello **la planificación es vital**. No se hace para acertar, se hace para orientar y para establecer una hoja de ruta. Es necesario contar con **frameworks dinámicos de toma de decisiones que permitan priorizar acciones de manera ágil y eficaz**
- 💡 Para **desarrollar, chequear y ajustar** hay que aplicar **metodologías ágiles que permitan aprender y rectificar rápido**
- 💡 La estrategia emprendedora **no debe dejarse al azar**. A través de un marco sistemático como la **Brújula Estratégica** y el enfoque **“Test Two, Choose One”**, se puede:
 - ✓ Aprender rápidamente
 - ✓ Reducir riesgos
 - ✓ Tomar decisiones alineadas
 - ✓ Adaptarse sin perder el rumbo

MUCHAS GRACIAS



<https://www.linkedin.com/in/evamariarodriguezgarcia>



+34 615 90 65 95



evaerg@hotmail.com

**StartUp
Leaders**
byCEIN

PONENTES



EVA RODRIGUEZ

Experta en estrategia y transformación digital. Ha sido vice presidenta de Santander Consumer Bank de transformación digital, sector consumo y ESG. Anteriormente fue head de Data, CRM y transformación digital de retail en Banco Santander.



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua

