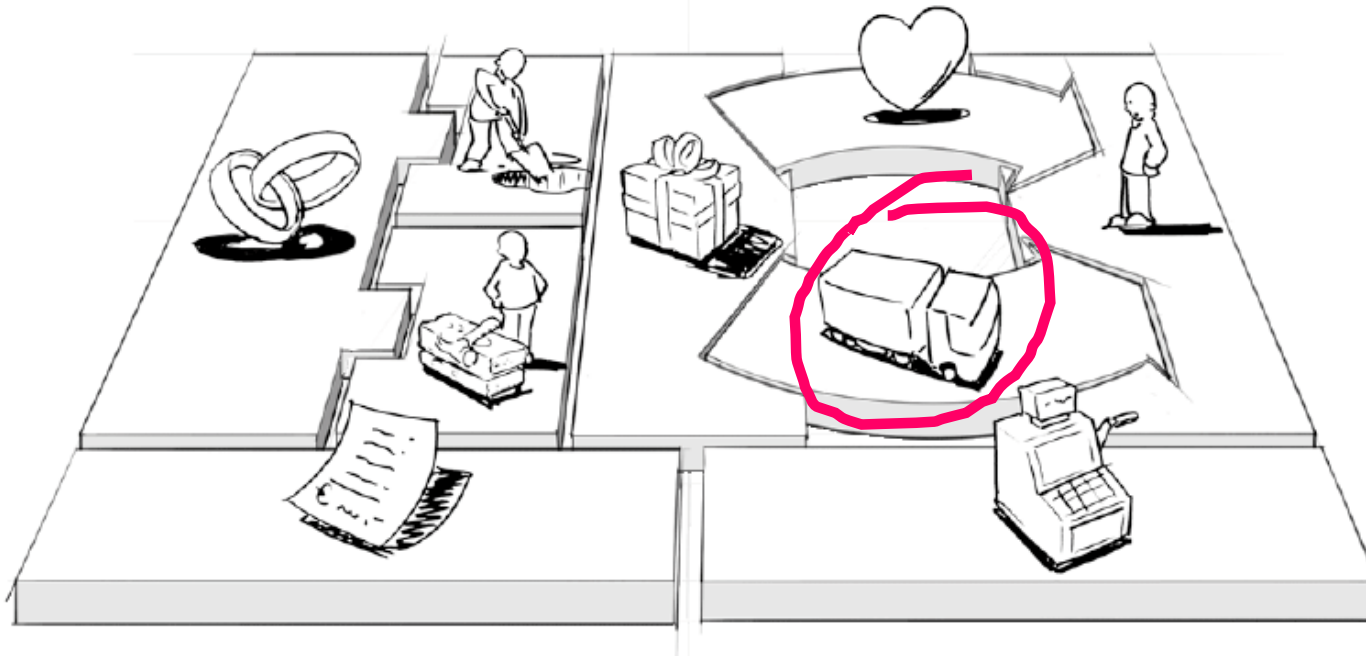


3 Canales

Tema N° 5





¿Qué beneficios tiene el consumo de chocolate?

¿A quién y cómo venderían estos chocolates?



Canales

Conceptos:

- Los canales se refieren a las diferentes formas en que el producto o servicio llega al cliente, para lo cual se hace un análisis que debe responder a las siguientes interrogantes:
 - ¿cómo es que los clientes o empresas van a saber que el emprendimiento “existe”?
 - ¿cómo van a poder apreciar o degustar el producto?
 - ¿cómo van a comprar el producto?
 - ¿cómo van a recibir el producto o servicio?
- Los canales son todos los medios que se emplean, materiales y no materiales, para llegar hasta el cliente, tales como los que sirven para dar a conocer el producto; para que los clientes lo prueben; los que van a facilitar la distribución y finalmente los que van a permitir realizar las actividades de postventa, por ejemplo hacer un seguimiento, brindar un servicio adicional, entre otros. La postventa contribuye a la fidelización del cliente.
- Es importante conocer las funciones que tendrán estos canales; se puede tener un canal de comunicación que es distinto al de distribución y este es distinto al de venta. Por ejemplo, el emprendedor comunica a sus clientes sobre su producto a través del Facebook, pero vende en la tienda y distribuye a través de un servicio de reparto en motocicleta; esto se debe tener claro porque forma parte del modelo de negocio.

Canales

Conceptos

Los canales varían de acuerdo al segmento de mercado, por ejemplo si se vende a una empresa, ya no hay relación directa entre el producto y el consumidor, sino que la empresa es quien se va a encargar de repartir el producto. Este tipo de negocio suena muy interesante y hay muchos que se dedican a este servicio. En emprendimientos de esta naturaleza, los canales van a ser muy diferentes a los que se analizan en emprendimientos de venta directa al cliente, por lo tanto se tienen que tomar en cuenta estas particularidades para llegar a las empresas de la manera correcta.

Acciones:

1. Se muestra a los participantes la imagen N° 65 y se les pregunta ¿qué beneficios tiene el consumo de chocolate? Se recogen y comentan las respuestas, se menciona además, que cuando se habla de chocolates, como los que se muestran en la lámina, se refiere a chocolates de calidad; se les consulta ¿a quiénes venderían estos chocolates, específicamente estos bombones?, se anotan las respuestas y se escoge una para analizar la siguiente interrogante: ¿y cómo venderían estos chocolates?, ¿cuál sería el medio para vender? Dependiendo del análisis que se haga de la pregunta anterior, sobre el segmento de mercado, los canales a través de los cuales se ofrecen los chocolates podrían ser redes sociales, ferias, supermercados, páginas web, etc.
2. Seguidamente se comparte la lámina N°66 y se les comenta que lo que se observa son bombones 100% cacao, presentados en cajas muy bonitas, que van a ser vendidas a empresas, van a llevar el logo personalizado y van a ser obsequiadas a los clientes o a los trabajadores. Se reflexiona respecto a que en este ejemplo el ¿qué? son los bombones con la característica que son 100% cacao; y el ¿a quién se le vendería? a las empresas para que regalen a sus clientes o empleados.

Canales

Acciones:

3. Luego se transmiten los conceptos de la lámina N° 71 referida a los canales y lo que se debe conocer sobre los mismos, se complementa la información con ejemplos. Se regresa a la lámina N°66 para reforzar que este es un emprendimiento que hace bombones personalizados de acuerdo a lo que quieren las empresas, que son para regalar y que su característica principal es que son bombones de alta calidad.
4. A continuación se pasa a la lámina N°72, formato N°4, que permite hacer el análisis de los canales que se van a ofrecer en el caso de la venta de bombones. Junto con los participantes se examina y responde a las interrogantes planteadas en cada uno de los canales. Se empieza preguntando ¿Cómo se va a dar a conocer los productos y servicios de esta empresa?, ¿cómo se podría hacer, asumiendo que el segmento de mercado son empresas y no personas? Se recogen los comentarios, se les recuerda el tipo de producto que es y a quiénes está dirigido y se concluye que se puede dar a conocer la información a través de cartas de presentación dirigidas a las empresas, de correos electrónicos, de la página web, el Facebook, haciendo llegar tarjetas y proformas a las empresas y también en ferias especializadas que congreguen a personas que toman las decisiones en empresas importantes, medianas y grandes.
5. Se sigue con el análisis formulando la pregunta ¿cómo evaluarán el producto los clientes?, con sus respuestas se llega a la conclusión que haciendo visitas de degustación a las empresas, presentándose en ferias especializadas, en reuniones de industrias, bancos, etc.; luego, se revisa los canales de compra, preguntando a los participantes ¿cómo pueden comprar los clientes estos bombones personalizados?, probablemente todas las alternativas que den sean válidas, pero se debe enfatizar que las empresas, cuando compran, necesitan tener una cotización, pagar a través de un número de cuenta y otros procesos más. En este caso, la compra la pueden hacer por teléfono, por correo, por la web, por el Facebook. Después se consulta sobre ¿cómo se hará la entrega? con las opiniones compartidas, se concluye que para este emprendimiento la entrega se hará a través de transporte nacional o internacional.

Canales

Acciones:

3. Para el último punto se comenta con los participantes sobre la importancia de establecer un canal de post venta, y se les pregunta sobre lo que ofrecerían ellos para atender este canal, tomando en cuenta que los productos son chocolates y no un bien físico -como un televisor o un carro por los que se podría ofrecer mantenimiento-. Se recogen sus opiniones, tomando en consideración las que coincidan con hacer un seguimiento de satisfacción y se les comenta que esto se hace posteriormente a través de una llamada telefónica o una encuesta por correo electrónico, etc., en que se pregunta si les gustó el producto, si llegó oportunamente y en buenas condiciones, si tuvo buena aceptación de los clientes o trabajadores y si tienen sugerencias de mejora. Al terminar este análisis se hace la declaración. En el caso de este ejemplo, los canales son las “redes sociales, ferias y degustaciones in situ”.
4. Al igual que en los casos anteriores, se pregunta a los participantes: para este modelo de negocio ¿cuál será el segmento? Se toma en cuenta las características de estas empresas medianas y grandes, entonces se concluye que el segmento será “empresas top 100 que desean reconocer a sus colaboradores y clientes”. Así mismo se define la propuesta de valor como “bombones personalizados 100% cacao”. Toda esta información se coloca en el lienzo, lámina N°73, en la parte que corresponde a cada elemento. Se finaliza el tema haciendo un repaso de los contenidos de este nuevo modelo de negocio. Se cierra este tema con la frase: “No solo hay que pensar a qué segmento de clientes se va a llegar y cuál es la propuesta de valor, también hay que preocuparse por que esta propuesta de valor llegue a los clientes”.
5. Como tarea, se pide a los participantes que para continuar desarrollando su modelo de negocio, deben responder a las preguntas del formato N°4 y luego realizar la declaración correspondiente a su emprendimiento.

3 Canales

¿Qué son los Canales?

- Es el modo en que se entrega la Propuesta de Valor al Segmento de Mercado.
- Los Canales pueden ser de información, evaluación, compra, entrega y postventa.

¿Qué debemos conocer?

- ¿Qué canales prefieren nuestros Segmentos de Mercado?
- ¿Qué Canales ofreceremos a los Segmentos de Mercado?
- ¿Qué funciones tendrán nuestros Canales?

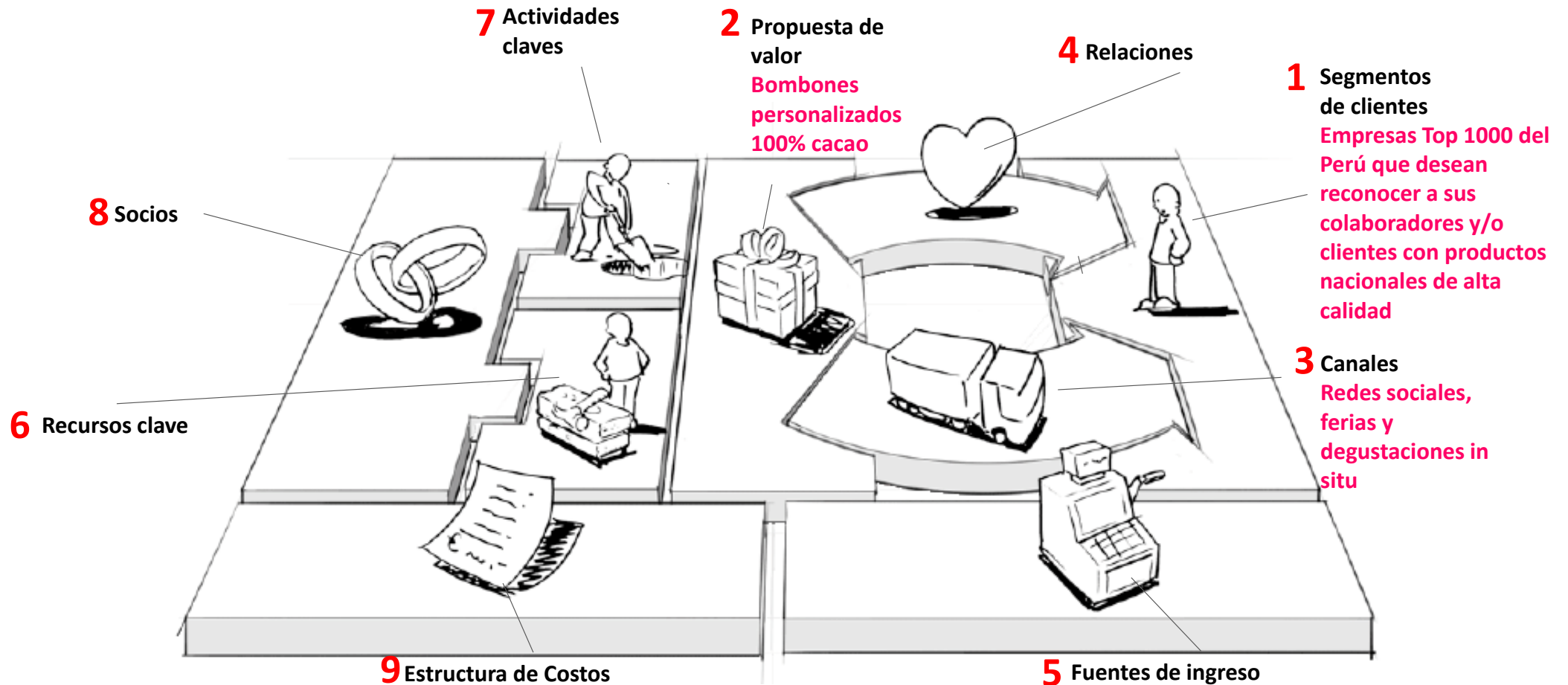
3 Canales



Canales que ofreceremos a nuestros clientes				
Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
Cartas de presentación, mail, web, Facebook, ferias especializadas	Visitas de degustación a responsables de áreas de marketing, recursos humanos, y en ferias especializadas	Teléfono, Mail, web, Facebook y ferias especializadas	Empresas de transporte (nacional e internacional)	Seguimiento de satisfacción
Declaración: Redes sociales, ferias y degustaciones in situ				

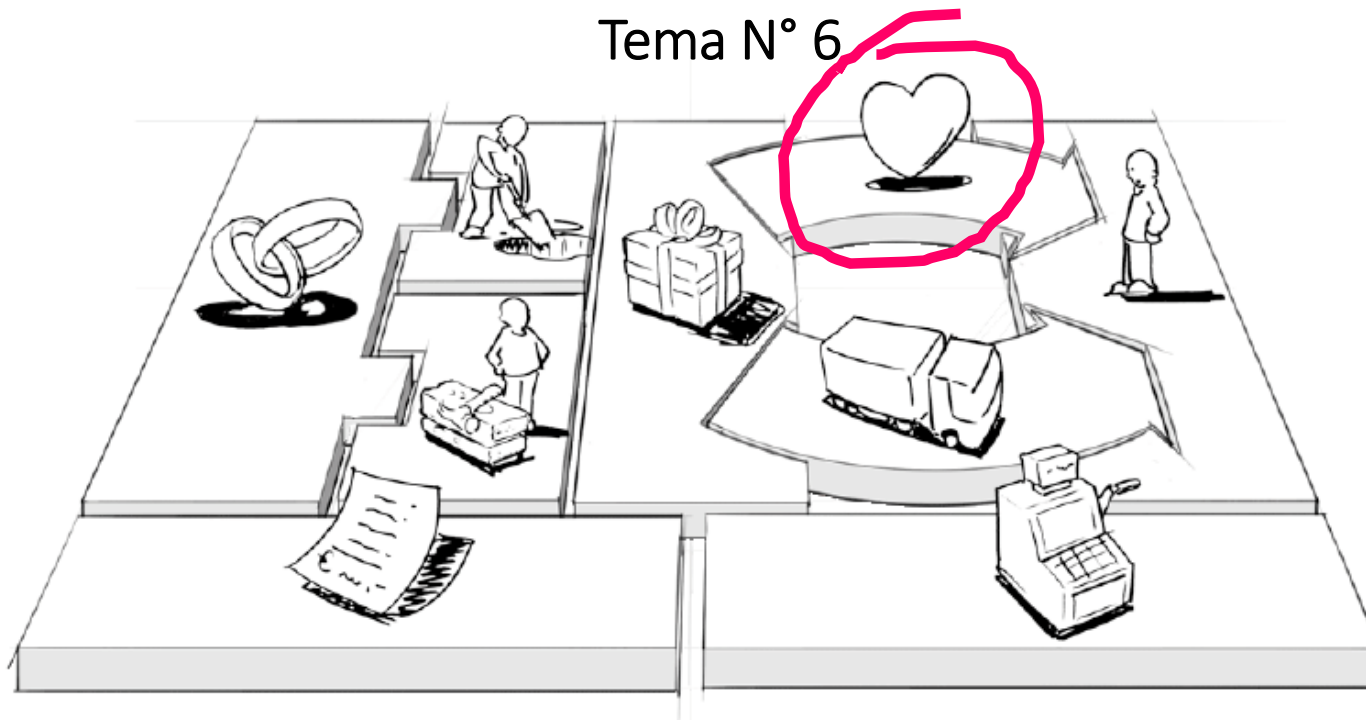
Formato N° 4

Modelo de Negocios



4 Relaciones

Tema N° 6





¿Qué emprendimientos se pueden hacer a partir de la comida selvática?



Turismo vivencial – gastronómico ¹³

Relaciones

Conceptos:

- Las relaciones aluden a las diferentes formas en que nos vinculamos con los clientes. Es importante definir el tipo de relación que se va a establecer con cada segmento de mercado, por ejemplo si se ha elegido atender a un mercado formado por niños, jóvenes y adultos , el tipo de relación va a ser distinto con cada uno de ellos.
- La relación que se establezca puede ser personal o no, o puede darse de las dos formas. Una relación de asistencia personal, en determinados negocios es inevitable, por ejemplo en un salón de belleza es casi obligatoria, pero si se quiere comprar ropa, se puede hacer por internet sin que haya una atención personalizada que ayude a escoger una prenda de vestir.
- Por otro lado, si una persona compra un café en una máquina expendedora, en este caso no se da ninguna relación personal, sino más bien una relación automatizada; pero si se va a un restaurant de comida buffet donde la persona misma se sirve lo que desea comer, o a un supermercado, la relación tiene una parte de autoservicio y otra personal.
- También está la relación de asistencia personal exclusiva, llamada VIP (very important person), dirigida a un grupo de clientes que las empresas han elegido dentro de toda su clientela y que consideran que aportan mucho; un ejemplo típico es el de los bancos, donde hay filas diferenciadas para los que no son clientes, para los que son y otra para los clientes exclusivos. Otra forma de relación VIP es que el producto o servicio ofrecido, tiene la característica de considerar a todos los clientes con una asistencia personal exclusiva.
- El emprendedor tiene que tomar decisiones respecto a las estrategias en las que va a estar basada la relación con el segmento de mercado y para esto es importante saber qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos.

Relaciones

Conceptos:

- No se trata de lo que el emprendedor quiere, sino de lo que quieren sus clientes, por ejemplo a algunos no les gusta ir a tomar el servicio al local sino que se lo lleven a su casa, o en el caso de clientes adultos mayores que les gusta el contacto personal, no va a ser atractivo comprar por computadora o por teléfono, toda esta información es necesaria para conocer qué tipo de relación quiere establecer el cliente.
- Asimismo es importante priorizar, y para ello se debe saber si la relación se va a enfocar en la captación, la fidelización o la estimulación; se podría decir que las tres son válidas, pero de lo que se trata es de definir en qué aspecto hay que concentrarse más: en captar clientes, en fidelizar o en estimular el consumo (crecimiento).

Acciones:

1. Se muestra la lámina N°75 y se pregunta a los participantes ¿qué platos hay en esta imagen?, se recogen las respuestas y se comenta que son platos regionales y que la Amazonía, como todo el Perú, tiene una gran variedad de potajes que se pueden aprovechar de una mejor manera. Se les dice que la selva tiene una ventaja, para los que no son de esa zona, y es que tiene una imagen de muy exótica; este comentario da pie a las siguientes interrogantes ¿a partir de esta foto de comida, que emprendimientos se pueden hacer? Aparte de un restaurante ¿qué otros más?, se escucha las sugerencias: comida fusión, delivery, buffet, etc., y se repregunta ¿qué más se puede ofrecer con la comida de la selva?, se recogen las respuestas y se sugiere que se puede hacer turismo vivencial; que implica convivir y compartir con la gente, conocer sus costumbres, darles a conocer lo propio de la zona, la gastronomía, los paseos en canoa, las caminatas por la selva, todo lo que para los turistas resulta muy atractivo.

Relaciones

Acciones:

3. Se comenta que esta propuesta de turismo vivencial que se presenta, va a hacerse aprovechando la parte gastronómica y considerando que los turistas van a vivir con una familia, quien además de enseñarle la selva, su fauna, flora y sus costumbres, les va a enseñar a cocinar comida típica; se da el ejemplo de que si van a hacer un plato con pescado, antes van al río, pescan juntos, y ese pescado va a servir de insumo para aprender a preparar un plato típico; esto, que para los pobladores de la selva es lo que ocurre en el día a día, para los turistas es una experiencia inolvidable que la van a contar a muchas personas de su entorno y va a hacer que más gente se interese y se sienta atraída por esta idea, convirtiéndose así en una cadena, que lo que va a resaltar es que será una experiencia muy valiosa para los que la realicen. Se refuerza la idea que al mezclar comida con turismo, se da la posibilidad de ofrecer turismo vivencial gastronómico, en el sentido que no se refiere solo a lo que van a comer, sino a la experiencia completa de lo que van a cocinar; y esta es una propuesta interesante.
4. A continuación se indica que van a revisar los conceptos de la lámina N°81, que analiza qué son las relaciones. Se empieza con la pregunta ¿cuál es el tipo de relación con los clientes? y apoyándose en las ideas reflejadas en esta lámina, se explican los diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer con los diversos segmentos de mercado. Asimismo se analizan las estrategias para cada segmento y se comenta la importancia de priorizar una de ellas.
5. Luego se pasa a la lámina N°82 y se les dice que se va a definir, a partir de esta propuesta de emprendimiento de un turismo vivencial gastronómico, cuál sería la forma de atender, planteándose que, para este caso, sea una asistencia personal exclusiva, ya que el turismo vivencial no es de masas sino más bien enfocado en que una familia o un conjunto de familias atiendan a un grupo reducido de turistas, al que hay que dar un trato especial; por lo cual una asistencia personal exclusiva calza perfectamente con lo que se quiere.

Relaciones

Acciones:

6. En seguida se pasa a definir en qué se basaría la relación con los clientes para este tipo de emprendimiento, se analiza si estaría enfocada en captar clientes, en tratar de atraer la mayor cantidad, o más bien en fidelizarlos, atendiéndolos de tal manera que sean voceros de los servicios para que otras personas vengan y los usen. A partir de esto se plantea la declaración, y se concluye que dado que hay una asistencia personal exclusiva y que lo que se busca es la fidelización de los clientes, no tanto para que vuelvan a tomar el servicio sino para que sean mensajeros y puedan pasar la voz a otras personas, la declaración sería “Atención VIP para que recomienden a otros”, la que se escribe en el lienzo, lámina N°83, y luego, como en los ejemplos anteriores, se pasa a desarrollar el segmento de clientes que sería: “Turistas americanos y europeos que visitan la selva y les gusta cocinar”, se sigue con la propuesta de valor: “hospedaje vivencial con clases de cocina selvática” y se termina el lienzo con la identificación de los canales que se darán “a través de redes sociales y webs especializadas”.
7. Para cerrar el tema se hace un pequeño repaso de este nuevo modelo de negocio. Se termina el taller con la frase: “En el turismo, como en cualquier otro emprendimiento, las relaciones las establece el cliente, pero la atención, el trato, el cumplir con lo ofrecido, es tarea del emprendedor”.
8. Finalmente se pide a los participantes que de acuerdo a la idea de negocio que tienen avancen con su modelo de negocio “Mi Emprendimiento”, para lo cual deben responder a las preguntas del formato y realizar la declaración correspondiente a su emprendimiento.

4 Relaciones

¿Qué son las Relaciones?

- Define el tipo de relación que se va tener con cada Segmento de Mercado
- La relación con el Segmento de Mercado puede ser personal o automatizada, o una combinación de estas. También pueden ser de autoservicio o VIP (very important person).
- Las estrategias con el Segmento de Mercado pueden ser:
 - Captación de clientes.
 - Fidelización de clientes.
 - Crecimiento de clientes

¿Qué debemos conocer?

- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes Segmentos de Mercado? ¿Cómo será la relación con cada Segmento de Mercado?
- ¿Priorizaremos la captación, fidelización o crecimiento de clientes?

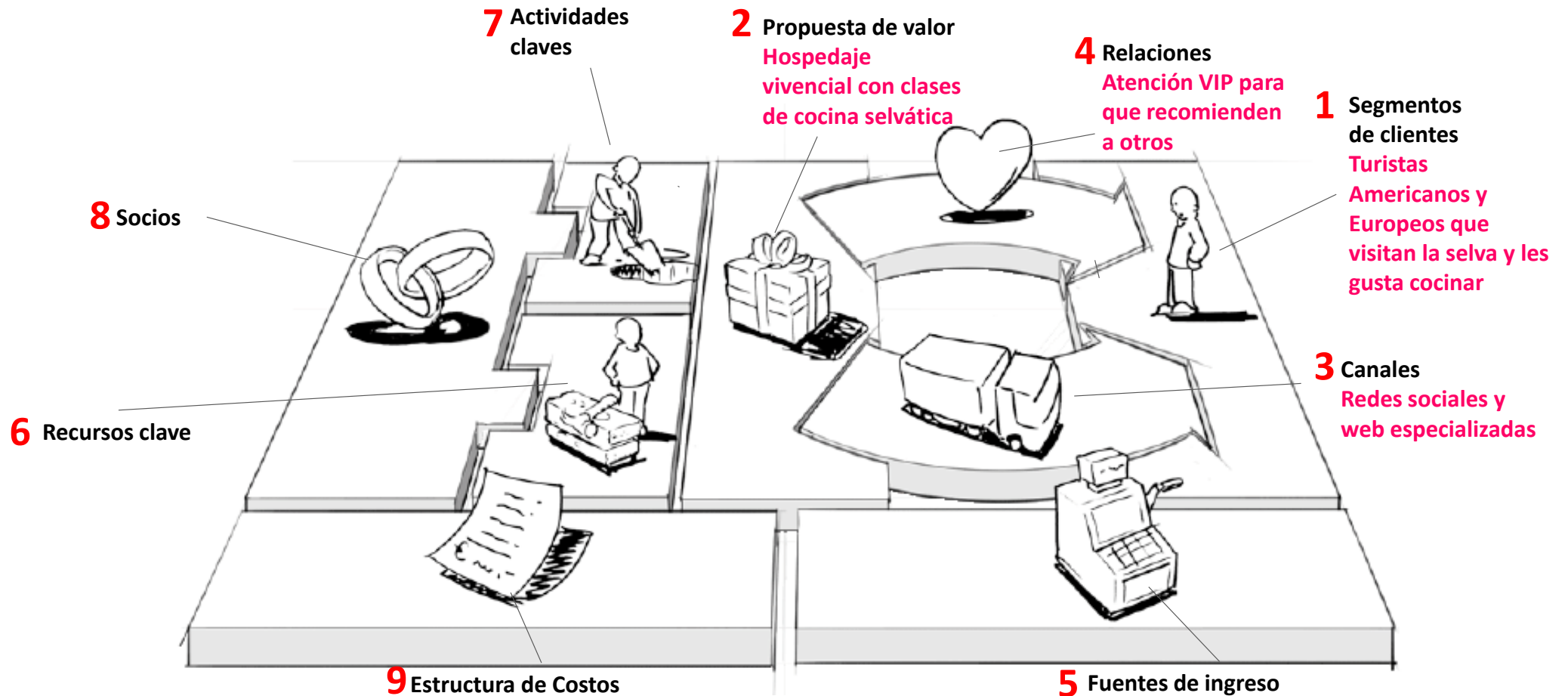
4 Relaciones

Mi Emprendimiento



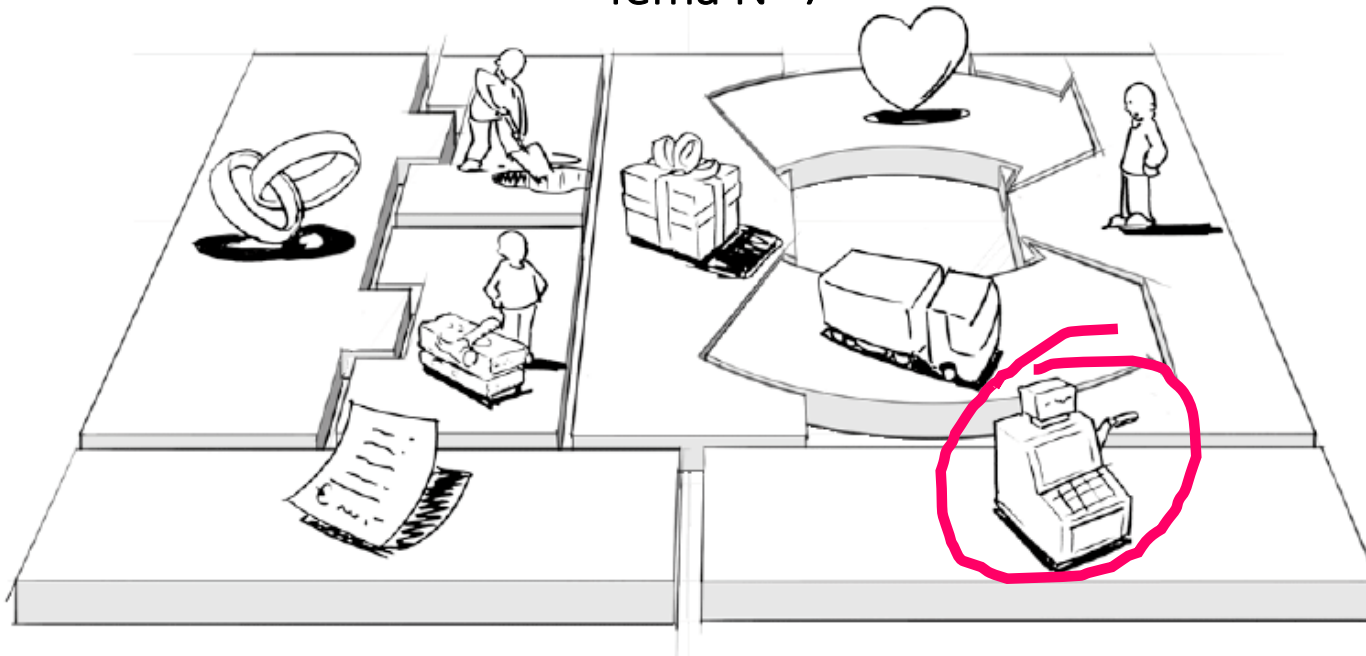
Tipo de relación con los clientes			
Asistencia personal	Asistencia personal exclusiva	Autoservicio	Servicios automáticos
	X		
Estrategia con los clientes			
Captación (nuevos clientes)	Fidelización (retener/mantener a los clientes)	Crecimiento (que los clientes consuman más)	
X	X		
Declaración: Atención VIP para que recomienden a otros Formato N° 5			

Modelo de Negocios



5 Fuentes de Ingreso

Tema N° 7





**¿Qué productos se pueden
obtener a partir del café?**



Fuentes de ingreso

Conceptos

- Las fuentes de ingreso son todas las posibilidades que tiene un emprendimiento para incrementar sus ganancias, esto quiere decir que este emprendimiento puede tener más de una forma de hacer dinero.
- Es posible que un mismo producto esté dirigido a dos segmentos de mercado diferenciados, así como también que tenga dos tipos de ingresos totalmente diferentes. Por lo tanto es importante identificar qué segmento de mercado y productos generarán mayores ingresos.
- Mayormente en los negocios muy convencionales, los ingresos vienen de lo que se dice que se va a vender, por ejemplo si se vende café los ingresos vienen de esta venta, pero también es posible que el negocio pueda tener otras fuentes de ingreso, por ejemplo tazas para tomar el café, cafeteras, etc.
- Las fuentes de ingreso están muy asociadas a la propuesta de valor, ya que, si es reconocida y percibida por los clientes y sienten que se está cubriendo o satisfaciendo una necesidad, van a tener disposición para pagar y por lo tanto se va a generar mayores ingresos para el emprendimiento. Pero si lo que se ofrece es algo que el mercado ya está ofertando y no hay ninguna diferencia, los clientes no van a valorar el producto ni a tener disposición para pagar un precio más alto.

Fuentes de ingreso

Conceptos

- Respecto al origen de los ingresos una de las formas es la venta de un producto y en ese sentido, antes de que se venda es propiedad del emprendedor, pero, cuando lo vende ya no; lo que se está haciendo es pasar el derecho de propiedad a otra persona. Otra forma es el pago por uso, por ejemplo si se utiliza un taxi que va a hacer un recorrido de un km, el precio va a ser diferente si es que ese recorrido es de 20 km, es decir la fuente de ingreso va a estar relacionada en la medida en que se utilice el servicio. En cuanto a la suscripción, esta es una forma de ingreso que se genera a partir de una cuota fija que se paga, por ejemplo en el gimnasio una persona se suscribe y paga cada mes un precio por determinado período de uso.
- Otra forma de ingreso es el alquiler, puede ser de autos, vivienda, equipos, etc. Por ejemplo si una persona está construyendo una casa y necesita maquinarias, se le alquilan y a cambio se percibe un ingreso. En el caso de los ingresos por licencias, están referidos a las franquicias o patentes que se venden, por ejemplo una cadena de peluquerías puede vender su modelo de negocio para que sea implementado, cobrando por esto un monto de dinero. Otra forma de ingreso son las comisiones, en las que se actúa como intermediario, un ejemplo claro son las inmobiliarias, que buscan a las personas que quieren vender su casa y a las que quieren comprar, hacen de intermediarias entre ellos, logrando que lleguen a un acuerdo y a cambio les pagan una comisión.
- Por último, otra forma de ingresos es la publicidad que ayuda con la divulgación de una marca, las más conocidas son la televisión, el youtube, pero también hay otras formas, por ejemplo los muros de algunas casas que se alquilan para que las empresas puedan hacer publicidad a su marca, los buses también pueden ser un espacio donde las empresas exhiban publicidad de su marca o productos.

Fuentes de ingreso

Conceptos

- Determinar el precio del producto no quiere decir cuánto será el precio que se va a cobrar, sino se refiere a determinar si va a ser fijo o va a ser dinámico. Los precios son fijos en lo siguiente: cuando se tiene una lista de precios establecidos, por ejemplo en una peluquería el precio del corte ondulado es de S/20.00 soles y este precio se puede ver en la lista de servicios que se ofrecen; otra forma de precio fijo es por sus características que pueden depender de la calidad del producto, de la presentación, etc., por ejemplo si se trata de un manjar puede haber de dos calidades, cada uno con una presentación distinta, por lo tanto el precio es distinto entre ellos, pero los que son de la misma calidad y presentación cuestan igual; según el segmento del mercado el precio depende del tipo y de la característica de cada segmento, por ejemplo un mismo producto si se vende en bodegas de barrio tiene un precio, pero si la venta es en un supermercado el precio es otro; otra forma de diferenciar el precio es según el volumen, cuando se compra a partir de cierta cantidad se aplica un descuento, esto ocurre en tiendas de venta por mayor o en los supermercados que existen para mayoristas.
- La determinación del precio es dinámica en los siguientes casos: negociación, en esto cuenta mucho las habilidades del negociador, un ejemplo claro es en la venta de autos usados, donde el precio de un auto va a depender del uso, del año, del estado pero también de la negociación que se haga. En cuanto a gestión de la rentabilidad, es una forma muy utilizada en las tiendas de ropa y calzado, en estas tiendas hay un stock, que se pone de oferta porque es lo último del inventario, o son tallas únicas, y es más costoso mantenerlo; la otra forma es mercado en tiempo real, en donde el precio se establece en función al mercado y la demanda, un ejemplo reciente es cuando empezó la pandemia por el Covid, en donde el precio de las mascarillas era muy alto porque había mucha demanda y la oferta era poca, por estos motivos el precio se incrementó; la otra determinación del precio es por subasta en donde se vende a quien haga una propuesta con el mejor precio.
- El emprendedor debe definir qué o cómo va a determinar el precio y esto va a guardar relación con el tipo de emprendimiento, con el segmento de mercado, con las condiciones que se presentan, entre otras variables.

Fuentes de ingreso

Acciones

1. Se inicia el tema mostrando la imagen Nº 85 y preguntando a los participantes ¿Que productos se pueden obtener del café, aparte del café que se utiliza para tomar?, Se recogen las ideas y se comenta que tal como ellos han referido, hay muchos productos que se hacen en base al café y que en el emprendimiento de este ejemplo lo que se va a desarrollar es manjar de café.

Luego se muestra la imagen Nº 86 y se pide que la observen y respondan ¿cuál es la diferencia entre ambos productos? y ¿qué relación tendrá esta imagen con las fuentes de ingresos? Escucha las respuestas y refuerza las que refieren a que si bien el contenido es el mismo: manjar de café, el envase es totalmente distinto, uno es muy sencillo, de material plástico y el otro es de vidrio con tapa metálica, con una mejor presentación.
2. Seguidamente se reflexiona con los participantes, haciéndoles la siguiente interrogante: ¿si se está hablando de fuentes de ingreso, en este caso, ¿de qué piensan que va a depender la fuente de ingresos? Recoge las respuestas, las analiza llevando a los participantes a que puedan darse cuenta que la fuente de ingreso del manjar de café va a depender del tipo de envase y del tipo de segmento al cual está dirigido, ya que el manjar en envase de plástico será consumido por personas de clase media y se venderá en ferias o en mercados, mientras que el manjar cuya presentación es mejor, ya que está en envase de vidrio y por lo tanto tendrá un precio más alto, se va a vender en supermercados de las ciudades grandes del país, donde la capacidad y el poder adquisitivo de las personas es mayor.
3. Luego se complementan estas ideas apoyándose en los conceptos de la lámina Nº 92. A continuación se muestra el cuadro Nº 93 en el que se aprecian las formas que existen de generar los ingresos y se hace hincapié que no se trata de que un producto cumpla con todas estas formas y características. Con la ayuda de los participantes, se escoge la forma correspondiente al origen del ingreso del ejemplo que se está trabajando, llegando a la conclusión que es la venta directa del producto, en este caso manjar de café; la presentación en envase de plástico se venderá en mercados y ferias locales y regionales, y en envase de vidrio a través de supermercados.

Fuentes de ingreso

Acciones:

Terminando de hacer el análisis de estos formatos, se plantea la declaración, que en el caso del producto que se propone, que es el manjar de café, va a ser “Venta de manjar de café directamente (mercados y ferias locales y regionales) y a través de supermercados (terceros)”

4. Con la información de este modelo de negocio se trabaja el Lienzo de Canvas y se empieza por definir que el segmento de mercado será “personas que gustan del café en diferentes productos en ciudades pequeñas y grandes”, es importante darse cuenta que se está hablando de dos segmentos de mercado con un producto. Luego se analiza la propuesta de valor que es “manjar de café que se va a ofrecer en envases diferenciados”. Los canales también deben hacer referencia a los dos tipos de segmento, por lo tanto serán “mercados y ferias locales y regionales y supermercados”. Respecto a las relaciones básicamente serán “captación de clientes” y las fuentes de ingreso “venta de manjar de café directamente en mercados y ferias regionales y en supermercados”.
5. Se termina el tema con un repaso de los conceptos y de la revisión de este nuevo modelo de negocio. Se comparte la siguiente frase: “Si los clientes constituyen el centro de un emprendimiento, las fuentes de ingreso son sus arterias”.
6. Para finalizar se deja de tarea a los grupos de emprendedores, que en su modelo de negocio, respondan a las preguntas del formato N° 6 y N° 7, realicen la declaración correspondiente y escriban esto en el lienzo.

5 Fuentes de Ingreso

¿Qué son las Fuentes de Ingreso?

- Es identificar de dónde vendrán los ingresos que harán sostenible el emprendimiento.
- Si la Propuesta de Valor es reconocida por los clientes, ellos estarán dispuestos a pagar y por lo tanto a generar mayores ingresos para el emprendimiento.
- El precio debe estar fijado en función a variables estáticas o de mercado.

¿Qué debemos conocer?

- ¿Cuáles serán las Fuentes de Ingreso?
- ¿Qué Segmento de Clientes y/o Propuesta de Valor generarán mayores ingresos?

5 Fuentes de Ingreso



Origen de los ingresos		
Formas	Descripción	Si/No
Venta de productos	Traspaso de derechos de propiedad (Bienes de consumo, café, mesas, TV)	X
Pago por uso	Ingreso directamente asociado (y generalmente proporcional) al uso de un servicio - mientras más se usa más se paga (taxi, cabina de internet)	
Suscripción	Venta de acceso continuo a un servicio - se paga una cuota periódica para disfrutar del servicio (Gimnasio, club, revistas, etc.)	
Alquiler	Venta del derecho temporal de acceso y uso de un bien físico - se cede el uso de un producto por un tiempo a cambio de una cuota (Autos, viviendas, equipos) alquilo productos y a cambio de eso recibo los ingresos	
Licencias	Permiso para utilizar propiedad intelectual patentada en cambio de una tarifa - se permite el uso de una propiedad intelectual (Franquicias: derecho a usar la marca y la características del producto; patentes: inventa, diseña algo, lo registra y vende la patente a otro, ya no le pertenece)	
Comisiones	Ingreso obtenido a través de un servicio de intermediación entre 2 o más entidades (Agente inmobiliario, Agente corresponsal).	
Publicidad	Ingresos que provienen de la divulgación de un producto servicio o marca - se generan ingresos gracias a mostrar publicidad de un producto o servicio (TV, Youtube, equipos fútbol, muros, buses)	

Formato N° 6

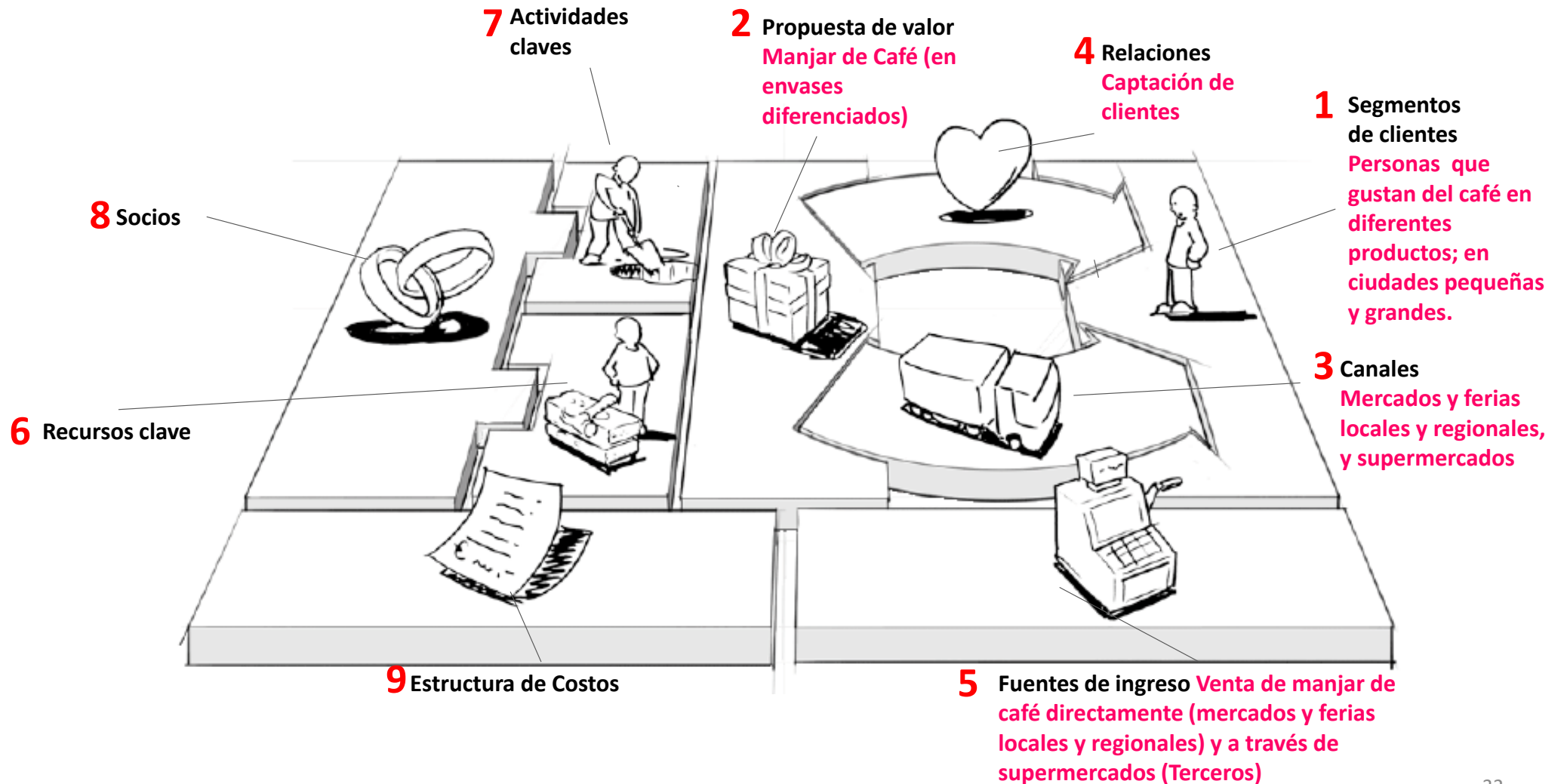
5 Fuentes de Ingreso



Determinación del precio			
Fijo (variables estáticas)		Dinámico (en función del Mercado)	
Lista de precios fijo: El precio depende del tipo de producto		Negociación: El precio depende de las habilidades de negociación	
Según característica del producto: El precio depende de la cantidad o calidad del producto		Gestión de la Rentabilidad: El precio depende del inventario y momento de la compra	
Según segmento del mercado: El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	x	Mercado en tiempo real: El precio se establece en función a la oferta y demanda	
Según volumen: El precio depende de la cantidad adquirida		Subasta: El precio se determina en función a la mejor propuesta	
Declaración: Venta de manjar de chocolate directamente (mercados y ferias locales y regionales) y a través de supermercados (terceros)			

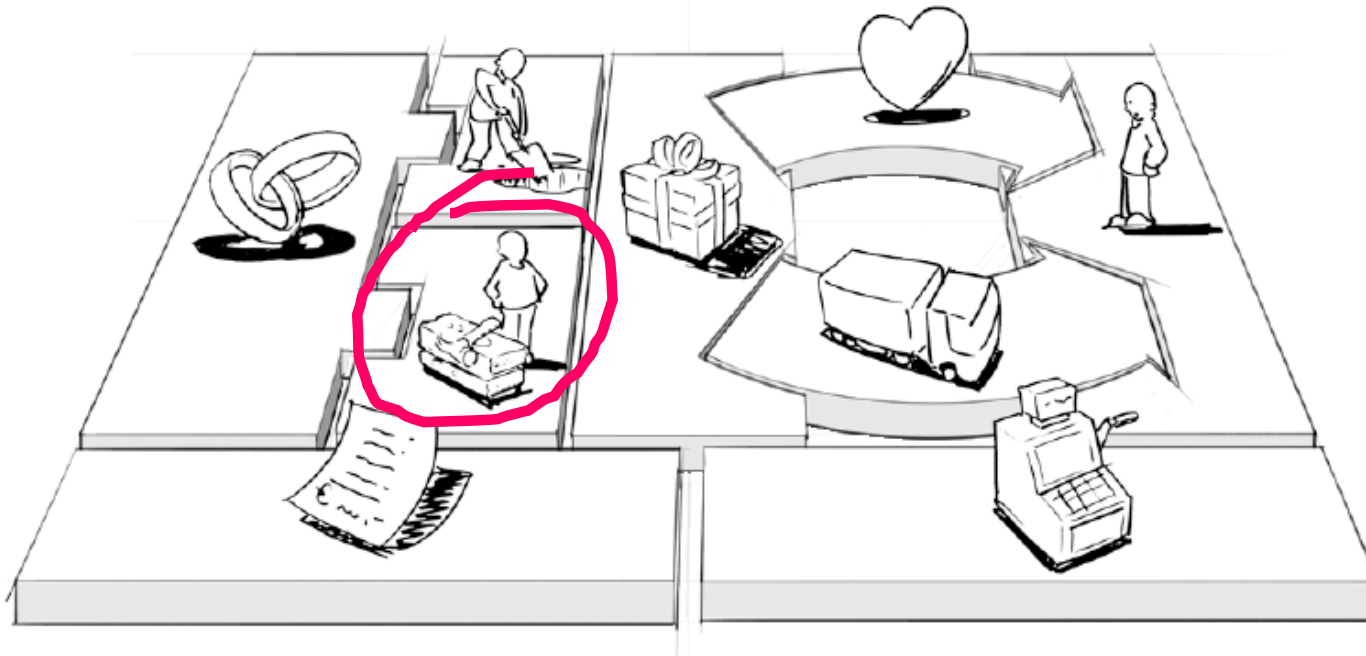
Formato N° 7

Modelo de Negocios



6 Recursos Clave

Tema N° 8



¿Qué productos se pueden hacer del coco?



¿Qué recursos se necesitarán para hacer estos productos?



6 Recursos Clave

Conceptos

- Los recursos clave son los elementos que permiten crear y ofrecer la propuesta de valor y llegar a los mercados, establecer las relaciones con los segmentos de clientes y percibir los ingresos.
- En un modelo de negocio, los recursos clave se necesitan no solamente para la propuesta de valor, sino también se pueden necesitar para los canales; por ejemplo, si se decide que la entrega del producto va a ser a domicilio y lo va a llevar el mismo emprendedor, entonces, como recurso clave, se va a necesitar una movilidad que permita entregar los productos. Si se ha establecido que en las relaciones con los clientes se va a ofrecer un espacio de atención exclusiva mientras los clientes esperan por el servicio, éste se va a tener que considerar como un recurso clave, o si la propuesta de valor va a utilizar un insumo que es único y un envase que es diferenciado, esto es un recurso clave.
- Cuando se desarrolla el modelo de negocio, debe hacerse de acuerdo a la secuencia establecida; primero, se trabaja el segmento de mercado, luego la propuesta valor, las relaciones, las fuentes de ingresos y después los recursos clave. Estos son los elementos que permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer las relaciones con los segmentos y percibir los ingresos.

6 Recursos Clave

Conceptos

- Los recursos clave pueden ser físicos, intelectuales o humanos y económicos, éstos últimos se diferencian entre inversión y capital de trabajo. La inversión se refiere a lo que la empresa necesita para cubrir los activos fijos, y el capital de trabajo son los gastos operativos que necesita la empresa para funcionar. Por ejemplo si se necesita comprar un local, esto sería una inversión, pero si se paga un alquiler esto ya es parte de los gastos operativos. Los muebles y herramientas son parte del activo fijo de la empresa y sería una forma de inversión; la pintura que necesiten para pintar las artesanías es parte del gasto operativo. Entonces, hay emprendimientos que necesitan mayor inversión en caso de elementos físicos, y hay otros que necesitan mayor capital de trabajo; tal es el caso de los emprendedores que compran para vender, por ejemplo, si venden arroz, azúcar o muebles, se necesita dinero para comprarlos y este dinero se va a recuperar cuando se vendan los productos.
- Los recursos clave pueden ser de propiedad del emprendedor, alquilados u obtenidos de los socios.
- Se debe conocer qué recursos clave se van a requerir, cuáles son los más importantes y cuáles son los recursos clave que en ese sentido corresponden a cada uno de los elementos que ya se han visto, así como se debe tener claro cuáles son propios, cuáles se van a comprar o alquilar, o se van a conseguir de un socio y, de acuerdo a esto, se ve la parte financiera.

6 Recursos Clave

Acciones

1. Se inicia la sesión mostrando la imagen de la lámina Nº 97 y preguntando a los participantes ¿qué productos se pueden hacer de la cáscara de coco? Se escuchan las ideas y se les pide que comenten cuáles de estos productos son los más comunes y si creen que hay productos que no se han elaborado aún o que hay poca producción. Se recogen y comentan sus aportes.
2. Luego se presenta la lámina Nº 98, en la que se muestran productos artesanales, utilitarios y de adorno, y se les pregunta ¿qué recursos se necesitarán para hacer estos productos? Se reciben sus aportes y se les hace notar que en el ejemplo hay una gran variedad de artesanías, algunas tienen diseños, otras son pintadas, y para hacerlas se necesita de una técnica, un tipo de pintura, un artesano, entre otros. Se comenta que, de acuerdo a los recursos que se requieren, se tiene que averiguar si es que se encuentran en el mercado local; si no es posible contar con los recursos clave, el emprendimiento no es viable.
3. A continuación se transmiten los conceptos relacionados a los recursos clave que se van a necesitar, los tipos de recursos y su procedencia.
4. Seguidamente se desarrolla el cuadro de la lámina Nº 103, que va a permitir analizar el ejemplo que se está proponiendo para este elemento, que es la venta de artesanías elaboradas con cáscara de coco. Se ve que en este caso, los recursos clave que se necesitan son de dos tipos: físicos y humanos, porque es un trabajo manual pero también se va a requerir algunas herramientas para su elaboración. Además se va a necesitar: un local para vender las artesanías, muebles, pinturas y por otro lado un artesano dibujante, un vendedor y un administrador, a los cuales se les pagará mensualmente o de acuerdo a la cantidad producida y esto va a ir cambiando en la medida de la producción; por otro lado el negocio también necesitará pagar el agua y la luz.

6 Recursos Clave

Acciones

Una vez que se han definido estos recursos, se plantea la declaración que para este modelo de negocio es: “muebles, herramientas, artesanos, dibujante, vendedores, inversión y capital de trabajo”.

Seguidamente, junto con los participantes, se va trabajando cada uno de los elementos de este modelo de negocio. Respecto al segmento de mercado, de acuerdo a sus características y necesidades, estará definido por “turistas nacionales e internacionales que gustan de artesanías creativas en Tingo María”, a partir de esto se genera la propuesta de valor que es “artesanías creativas en base a la cáscara del coco”; y siguiendo con el análisis, se responde a la pregunta: ¿cómo es que se va a llevar la propuesta de valor al segmento de clientes?: será a través de “puestos en ferias artesanales (terceros)”, no se necesita mayor detalle en este punto; se continúa con la relación que se va a establecer con el segmento de clientes, ¿cómo será?: “B2B fidelización”; y respecto a los ingresos ¿de dónde vendrán?: de la “venta de artesanías cuyo valor agregado son los diseños variados”, por estos diseños es que se generan estos ingresos; y para finalizar los recursos claves son los que se definieron en la declaración. Toda esta información se coloca en el lienzo.

5. Como actividad de cierre se hace un repaso de los conceptos y se revisa rápidamente el nuevo modelo de negocio, poniendo énfasis en el elemento que ha servido de ejemplo para el mismo. Se menciona la siguiente frase: “Los recursos clave son fundamentales para que un emprendimiento vea la luz, sin ellos no es posible su nacimiento”
6. Se concluye el tema pidiéndole a los participantes que realicen junto con sus compañeros de grupo, la tarea del modelo de negocio “Mi Emprendimiento”, que vienen desarrollando. Para lo cual deben responder a las preguntas del formato, realizar la declaración que corresponde al elemento y escribirla en el lienzo.

6 Recursos Clave

¿Qué son los Recursos Clave?

- Son los principales Recursos que permiten crear y ofrecer la Propuesta de Valor; así como llegar al Segmento de Mercado a través de los Canales, Relaciones e incluso Fuentes de Ingreso.
- Los Recursos Clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
- Los Recursos Clave pueden ser de nuestra propiedad, alquilados u obtenidos de los Socios.

¿Qué debemos conocer?

- ¿Qué Recursos Clave va a requerir nuestro emprendimiento?
- ¿Cuáles Recursos Clave serán de nuestra propiedad, alquilados y de nuestros socios?

6 Recursos Clave

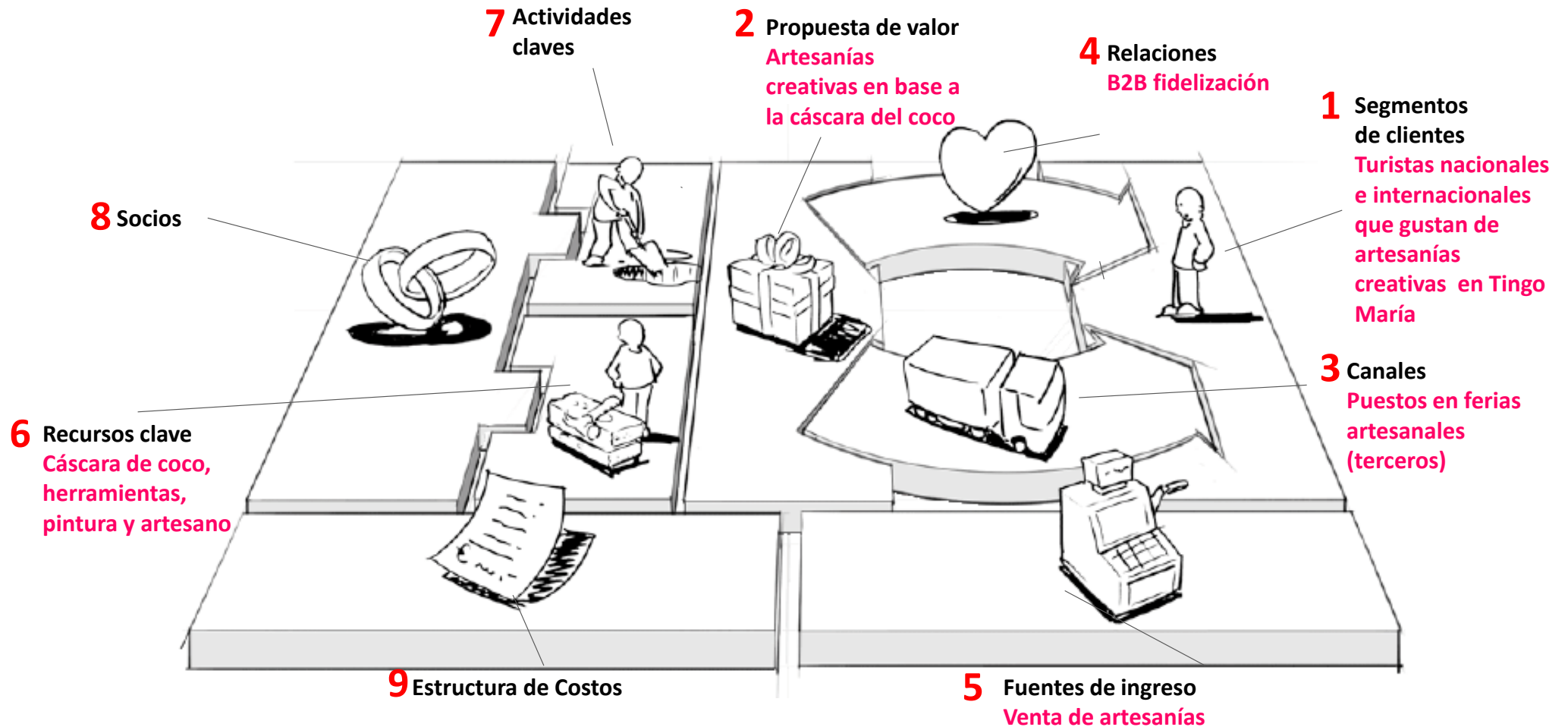
Mi Emprendimiento



Recursos Clave requeridos y propiedad			
Físicos: Activos físicos, local, infraestructura, vehículos, máquinas, herramientas	Intelectuales Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.	Humanos Personas con competencias diversas	Económicos Inversión y capital de trabajo
Local (Propio) Muebles y herramientas para pintar		Artesano – Dibujante Vendedor Administrador	Inversión Para muebles y herramientas Capital de Trabajo para compra de cascos, pintura y sueldos.
Declaración: Muebles y herramientas para pintar, Artesano-Dibujante, vendedor; inversión y capital de trabajo			

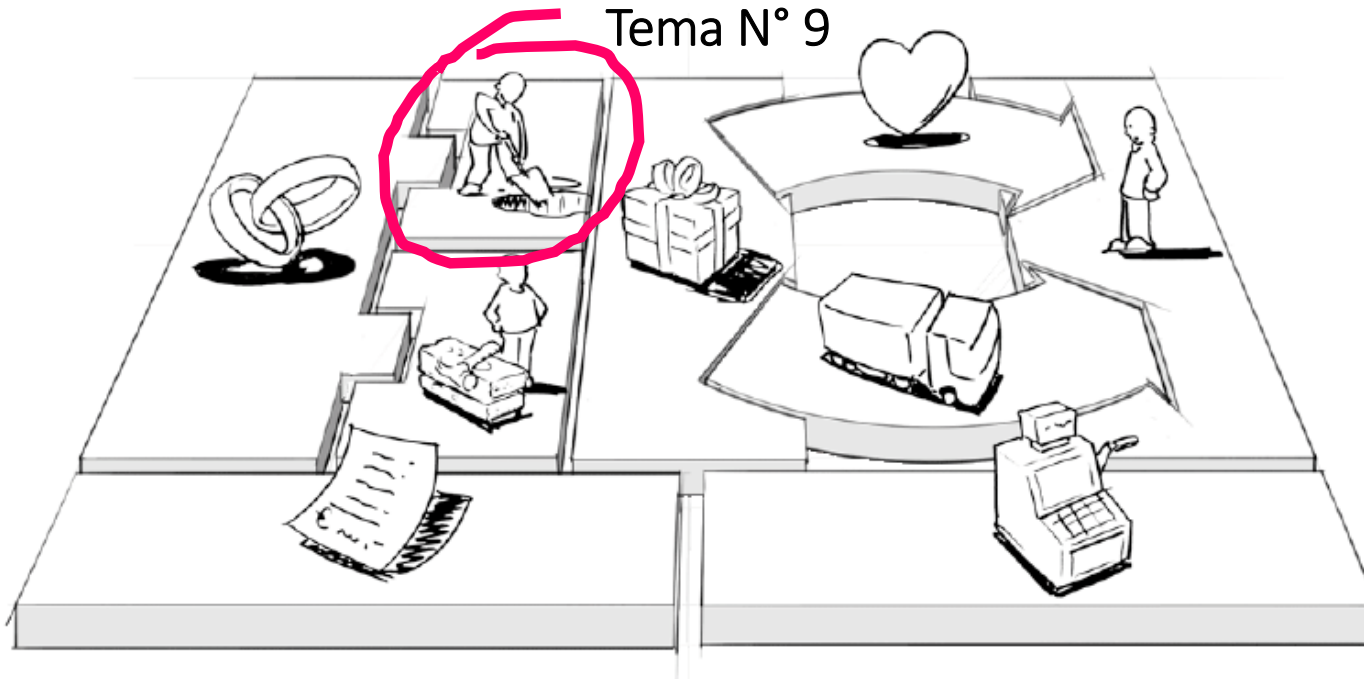
Formato N°8

Modelo de Negocios



7 Actividades Claves

Tema N° 9



**¿Qué actividades serán
necesarias para producir
estas zapatillas?**



¿Cuál será la mas importante?

7 Actividades Clave

Conceptos

- Se denominan “actividades clave” a las acciones más importantes que un emprendedor debe realizar para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito.
- Al igual que los recursos clave, las actividades clave cruzan todos los seis elementos revisados anteriormente. Cuando se desarrollan las actividades clave, es necesario previamente saber cuál es la propuesta de valor o el producto que se va a elaborar, cómo es que se va a hacer llegar ese producto a los clientes, cómo van a ser las relaciones con los mismos y cómo van a ser los ingresos.
- Las actividades no solamente vienen de elaborar el producto, sino también pueden venir de entregar el producto al cliente; por ejemplo si mi propuesta de valor es un producto único que será entregado en el domicilio del cliente, entonces el transportar ese producto va a ser una actividad clave y se tiene que tener en cuenta. Si se quiere tener una relación VIP, priorizando aquellos clientes que compran más y tratando de engreírlos para que sigan comprando, probablemente esto también sea una actividad clave.
- Las actividades clave pueden ser también de la distribución, de la fidelización a los clientes o hasta de la venta; una actividad clave puede ser vender unas zapatillas al crédito porque ya en el mercado hay otras propuestas de valor similares que venden el producto al contado, entonces una actividad muy importante es evaluar a quiénes se va a vender al crédito y cómo se va a cobrar este servicio.

7 Actividades Clave

Conceptos

- Las actividades clave varían en función del modelo de negocio, por ejemplo si se decide vender el producto a través de terceros y hay otro modelo de negocio que decide vender lo mismo pero directamente, las actividades van a ser distintas. Esto es lo que debe conocer el emprendedor. Lo central es definir las actividades más importantes -ya que pueden haber actividades menores, siendo lo que interesa las más relevantes.

Acciones

1. Se muestra la imagen Nº 107 y se pregunta a los participantes ¿les gusta la presentación de las zapatillas que ven en la foto?, ¿ustedes creen que habrá gente dispuesta a comprar estas zapatillas?, ¿qué tipo de perfil tendrían estas personas a quienes les gustaría comprarlas?, ¿creen que un negocio como este será viable? Se anotan las respuestas en la pizarra o papelote y se comentan.
2. Luego se les hace notar que, como el tema que se está presentando es “actividades clave”, la pregunta sería ¿qué actividades creen que son necesarias para producir estas zapatillas? De acuerdo a las respuestas, se motiva la reflexión en el sentido de analizar si será necesario que se confeccionen las zapatillas o será mejor comprarlas y solo hacer el bordado para posteriormente venderlas. Con las opiniones de los participantes, se llega a la conclusión que lo más conveniente es comprar las zapatillas y hacer el bordado. A partir de esto, se les pide su opinión sobre ¿cuál creen que es la actividad más importante en este caso? Se concluye que es el bordado. Se reflexiona con los participantes respecto a que, si el bordado es la actividad más importante, lo que se necesita es un bordador; entonces, para este elemento, se va a tomar en cuenta que lo que se quiere hacer es un emprendimiento de producir zapatillas con estas características para un segmento de mercado compuesto por mujeres jóvenes.

7 Actividades Clave

Acciones

3. Seguidamente, junto con los participantes se revisan los conceptos de la lámina N° 112 y luego se desarrolla el formato N°9 que está en la lámina N° 113, y que va a ayudar a definir cuáles son las actividades y como consecuencia de ello, hacer la declaración. Tomando el ejemplo que se está trabajando, en primer lugar se ubican las actividades más importantes para este emprendimiento, llegándose a la conclusión que hay tres actividades importantes: la compra de zapatillas, la acción de bordarlas y la venta, ya que de nada serviría producir las zapatillas si no se pueden vender. Se analiza que la compra de las zapatillas es una actividad que corresponde al elemento de recursos clave, el bordado tiene que ver con la propuesta de valor y la venta tiene que ver con los canales. Se refuerza la idea de que podría haber otra actividad importante y se les pregunta si es que ellos, a partir de haber visto la fotografía de la zapatilla, han identificado alguna otra actividad clave. Se pone como ejemplo que, si la propuesta de valor menciona que el bordado se puede escoger y que puede ser de diversos motivos, probablemente el diseño también sea una actividad muy importante.
4. Luego de este análisis se elabora la declaración de las actividades clave, que sería “comprar zapatillas, bordados y venta”, a partir de esto se define el segmento, el cual tiene que cubrir dos características: el mercado al cual va dirigido el producto y la necesidad; en este caso el segmento sería “mujeres jóvenes de Tarapoto que quieren calzar zapatillas con diseños personalizados”. Se continúa el análisis de los siguientes elementos para este modelo de negocio. Se pregunta ¿cuál sería la propuesta de valor? Esta estaría en el detalle de los bordados: “zapatillas con diseños personalizados”. El tercer elemento es analizar ¿cómo se hace llegar el producto?, ¿qué canales se utiliza para hacer llegar esta propuesta de valor a mis clientes? Dado que este es un emprendimiento no muy grande, se plantea que se venda a través de un mercado en la ciudad de Tarapoto, por lo tanto, el canal es “puesto en un mercado”, el mismo que se va a utilizar para comunicar, para que la gente se pruebe, etc.

7 Actividades Clave

Acciones

Respecto al elemento relaciones éstas van a ser “una atención personalizada” porque va a venir la persona, se le va a mostrar las zapatillas, se las va a probar, etc. Se elabora el quinto elemento que son las fuentes de ingreso, que en este caso será “vender las zapatillas con bordados especializados”, se analiza si es que sería la única fuente de ingreso, y se pone el ejemplo de que si se ofrecen zapatillas con bordados personalizados y también se va a tener en stock un muestrario con bordados estándares para las personas que quieren comprar inmediatamente, lo que se está haciendo es diferenciar, de tal forma que las zapatillas con bordados especializados van a generar un mayor margen porque se venderán a un precio mayor que las zapatillas con bordado estándar, entonces se va a tener dos fuentes de ingresos diferenciados. Se analiza los recursos clave y lo que se necesita es: “el bordador, la máquina, el local (ya que las ventas van a ser allí) y el capital de trabajo (porque se necesita comprar las zapatillas)”. Por último, viene el séptimo elemento que son las actividades clave, que en este caso ya están descritas en la declaración “la compra de zapatillas, el bordado y la venta” y, si se considera que a la vez va a darse un servicio de diseño personalizado, se pondría un diseñador.

3. Para finalizar el tema se hace un repaso rápido de los contenidos abordados y de la revisión de este nuevo modelo de negocio. Como cierre se comparte la siguiente frase: “A cada modelo de negocios, corresponde determinadas actividades clave”.
4. Como tarea se pide a los grupos de emprendedores que continúen desarrollando su modelo de negocio “Mi Emprendimiento”, para ello deben responder a las preguntas del formato N° 9 y luego realizar la declaración correspondiente y escribirla en el lienzo.

7 Actividades Clave

¿Qué son las Actividades Clave?

- Son las acciones más importantes para crear y ofrecer la Propuesta de Valor.
- También incluye Actividades Clave referidas a los Recursos Clave, Canales, Relaciones y Fuentes de Ingreso.

¿Qué debemos conocer?

- ¿Qué Actividades Clave se van a requerir?
- ¿Cuáles Actividades Clave corresponden a la Propuesta de Valor, Canales, Relaciones, Fuentes de Ingreso y Recursos Clave?

7 Actividades Clave

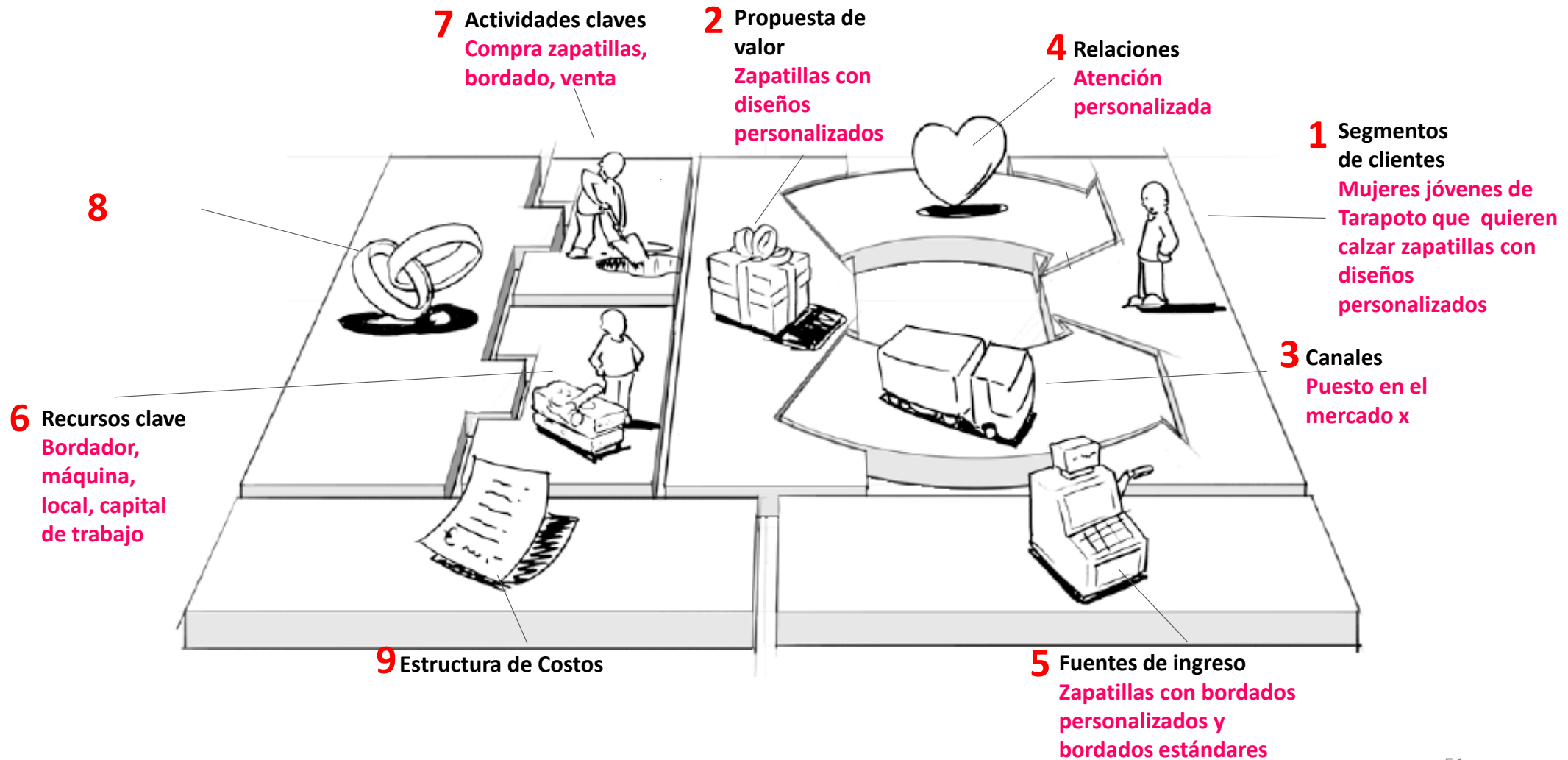
Mi Emprendimiento



Actividades Clave necesarias					
Actividad					
	Propuesta de Valor	Canales	Relaciones	Fuentes de Ingreso	Recursos Clave
Compra de Zapatillas					X
Bordado	X				
Venta		X			
Declaración: Compra zapatillas e insumos, bordado, venta					

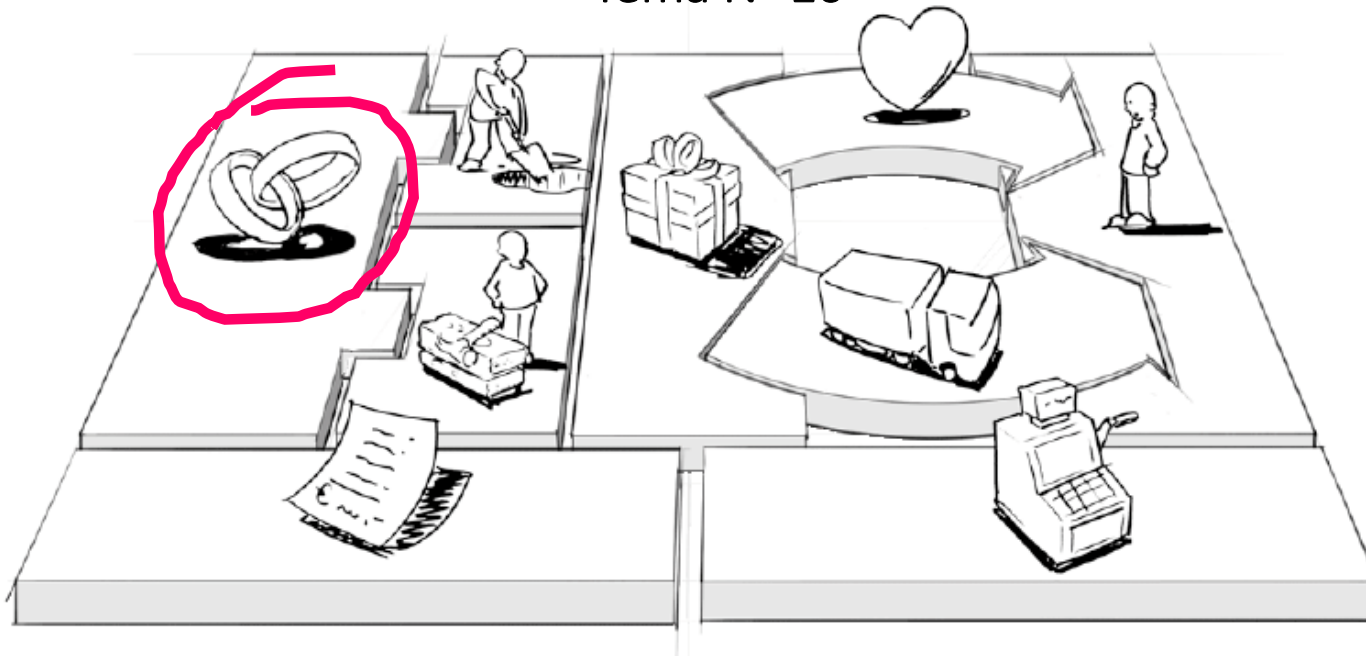
Formato N°9

Modelo de Negocios



8 Socios

Tema N° 10





¿Qué otros tipos de reuniones sociales hay?

¿Qué oportunidades de negocio generan estas reuniones sociales?

8 Socios

Conceptos

- Se llaman socios a todas aquellas personas o empresas que pueden ayudar a mejorar la propuesta de valor de un emprendimiento.
- Socios son los que proveen principalmente de recursos y/o actividades que, si bien es cierto son lo principal, también pueden proveer de canales, relaciones e incluso de fuentes de ingreso, es decir, los socios pueden ser todos los que participan en cualquiera de los elementos anteriores.
- Las alianzas estratégicas con los proveedores principales van a permitir optimizar el emprendimiento y por lo tanto reducir costos y riesgos; por ejemplo, en el caso de las zapatillas en donde la propuesta de valor es el bordado, ¿tendrá sentido producir zapatillas, si cada par va a costar 100 soles porque solo se hacen 100 pares? mientras que si se contacta con alguien que hace 10,000 zapatillas al mes a un costo unitario de 10 soles, entonces una forma de reducir costos es yendo a alguien que hace el producto en escala o lo hace mejor. Por tal motivo, es primordial conocer primero quiénes serán los socios más importantes y qué recursos y actividades clave se adquirirán de estos socios.
- Hay negocios en los que el emprendedor actúa como “facilitador/intermediario” uniéndose con socios estratégicos para, a partir de ellos desarrollar toda su idea de negocio. Un ejemplo de esto es el servicio de catering.

8 Socios

Acciones

1. Se muestra a los participantes la imagen de la lámina N° 116 y se les pregunta ¿qué observan? se anotan sus respuestas y dependiendo de las mismas se repregunta ¿qué otro tipo de reuniones sociales, en donde hay bastante participación, protocolos, mucha elegancia, existen? Se toman las respuestas relacionadas a bautizos, fiestas de promoción, aniversario de bodas, matrimonios, y se comenta que tal como han mencionado hay un sinnúmero de reuniones sociales como estas, las cuales tienen muchas más cosas en común de las que se ha señalado.
2. Luego se reflexiona con los participantes a través de la siguiente pregunta ¿qué oportunidades de negocio creen que se pueden generar a partir de estas reuniones sociales? Se recogen las ideas tales como: alquiler de vestidos, preparación de tortas y bocaditos, comida, fotos y filmación, animadores, peluquerías y salón de belleza, alquiler de local, venta de ropa y joyería. Se concluye que detrás de estas reuniones sociales existen muchas oportunidades que fácilmente se pueden emprender tanto por separado como uniendo algunas ideas que pueden ir en el mismo rubro, o también ofreciendo todas como un paquete completo, y en estas ideas de negocio los socios cumplen un papel muy importante.
3. Seguidamente se indica a los participantes que lo que se va a desarrollar en este ejercicio es un modelo de negocio de catering, que va a ofrecer todos los servicios que solicitan los clientes para un determinado evento o reunión social. Se pasa a la lámina N° 121 y se comparten los conceptos sobre los socios, su importancia y contribución, así mismo se analiza en qué elementos del modelo de negocio pueden ser necesarios.

8 Socios

Acciones

4. Luego se pasa a la lámina N° 122 que contiene el formato que se debe completar y que responde a la pregunta de ¿cómo es que los socios ayudan o apoyan en el emprendimiento? Se hace el análisis del emprendimiento que se está presentando, para lo cual se responde a cada uno de los cuadros, el primero alude a un tipo de socios que ayuda a optimizar y tener una economía de escala. Se reflexiona respecto a que en el caso de este emprendimiento que tiene que ver con catering, no tendrá sentido que el emprendedor se ponga a preparar la comida cuando en el mercado hay restaurantes o personas especializadas, que tienen las herramientas, recetas e insumos para hacerla, de buena calidad y a muy buen precio, por lo tanto los restaurantes serán los socios en este rubro, así mismo todos los servicios que soliciten los clientes, pueden ser cubiertos por socios especializados en los mismos.
5. El siguiente cuadro del formato, se refiere a los socios que aportan en reducir riesgos e incertidumbre, se pone el ejemplo de un restaurante cuyo modelo de negocio incluye hacer delivery, para lo cual se tendrá que contratar una motocicleta que haga el reparto, y que garantice que tiene todas las condiciones y las medidas de seguridad necesarias para prevenir y asumir todos los riesgos que pueden darse en el traslado, desde que se malogre la moto hasta que ocurra un accidente. Lo que esto quiere decir es que se asumen los riesgos pero se toman las medidas necesarias para prevenirlos y minimizarlos. En el caso del servicio de catering los socios serán los fotógrafos y encargados de las luces.
6. Por último se analiza el cuadro del aporte de los socios, que está referido a los activos o recursos importantes, se da el ejemplo de un restaurante que atiende al público, por lo que uno de los recursos más importantes es el local, entonces el emprendedor se puede asociar con una persona que tenga un local grande y apropiado para este emprendimiento. En el caso que se está analizando los socios importantes serán los dueños de locales en donde se realizarán los eventos.

8 Socios

Acciones

7. Una vez que se ha completado el cuadro anterior se escribe la declaración que en este caso es: “restaurantes, luces, fotógrafos, locales”. Se pasa esta información al lienzo y se empieza a analizar los otros elementos del mismo. Se define el segmento de mercado y se llega a la conclusión que este negocio estará dirigido a “Grupos sociales en Tingo María con diversas necesidades de diversión y comida”. La propuesta de valor está relacionada con el modelo de negocio que es un servicio de catering por lo tanto será “para que los invitados se diviertan y coman lo que quieran”. Se continúa analizando el siguiente elemento que se refiere a los canales, que en este emprendimiento será “atención in situ”, ya que se llevan todos los servicios al lugar de realización del evento. Con respecto a las fuentes de ingresos, estas van a ser “comisiones por intermediación” dado que se van a contratar muchos de los servicios. Los recursos clave van a estar relacionados a la “red de proveedores y contactos”, por un lado, porque se tiene que contar con una cantidad enorme de proveedores en quienes confiar o con quienes se pueda tener una relación para brindar este servicio, y por otro, porque es necesario tener una red de contactos que permita saber qué eventos sociales van a realizarse para ir a ofrecer el servicio. Para este modelo de negocio de catering, las actividades clave serán las “coordinaciones con socios, comprobar la calidad y el monitoreo”.
8. Después de analizar todos los elementos, se colocan en el lienzo y para cerrar la actividad se hace un último repaso de los contenidos que se han tratado en este nuevo modelo de negocio. Se comparte la siguiente frase: “Para alcanzar el éxito, un emprendedor necesita de otros emprendedores exitosos como él”.
9. Se deja de tarea que los emprendedores respondan a las preguntas del formato, realicen la declaración en su modelo de negocio “Mi Emprendimiento” y luego la pasen al lienzo.

8 Socios

¿Qué son los Socios?

- Son las empresas o personas que proveerán principalmente Recursos y/o Actividades Clave para la Propuesta de Valor. Asimismo, pueden ser requeridos para los Canales, Relaciones e incluso de Fuentes de Ingreso.
- Los Socios permiten optimizar el uso de recursos y actividades, y por lo tanto a reducir costos y riesgos.

¿Qué debemos conocer?

- ¿Quiénes serán nuestros Socios más importantes?
- ¿En qué y cómo contribuirán los Socios?

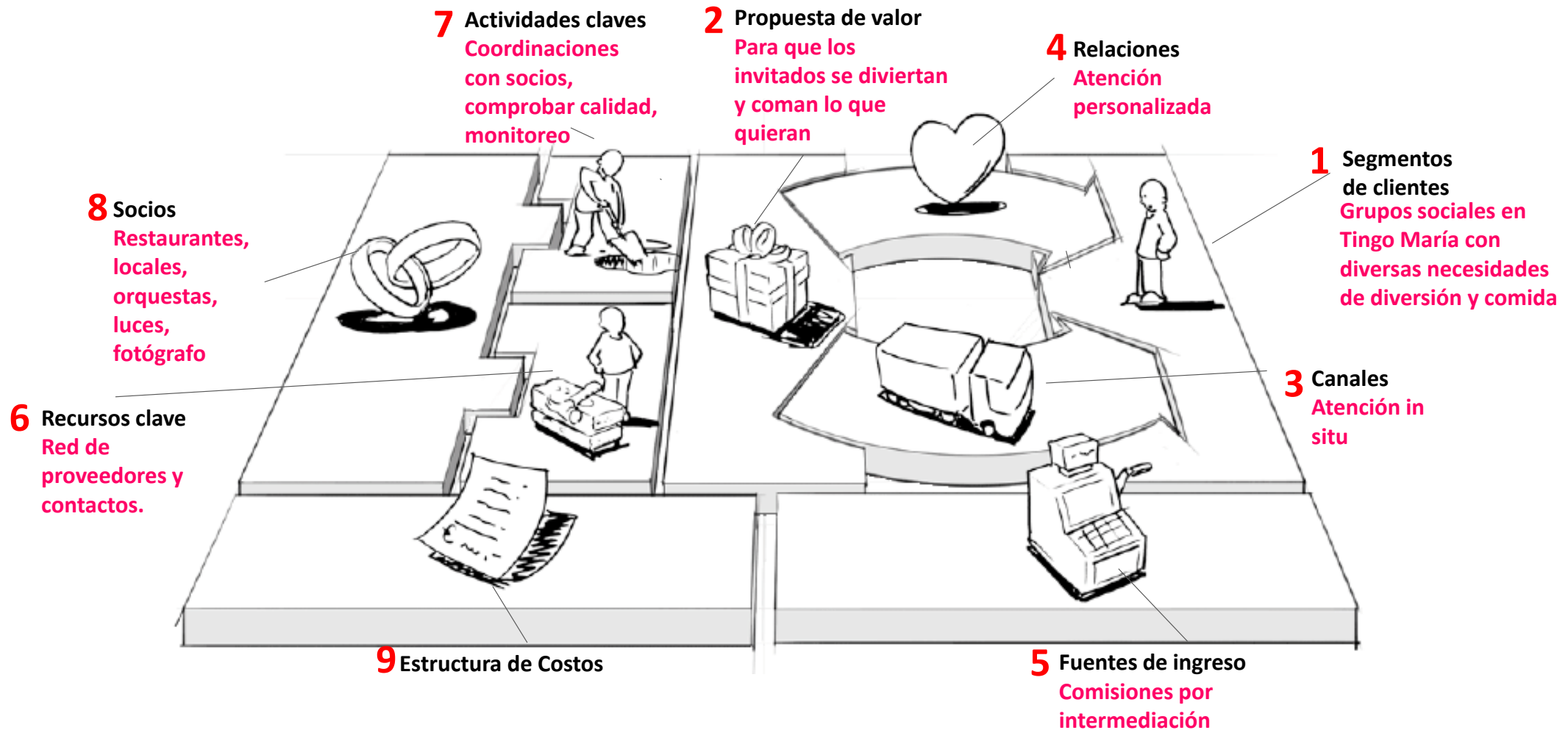
8 Socios



Aportes de los Socios		
Para optimizar y tener economías de escala: Recurrir a terceros cuando ellos pueden hacer algo mejor y más barato que nosotros, por su especialización	Para reducir riesgos e incertidumbre: Para transferir determinadas actividades a terceros que por su especialización y conocimiento previenen mejor los riesgos que nosotros.	Para obtener recursos o activos significativos: Se requiere menos inversión cuando se cuenta con socios que pueden aportar recursos y/o activos en mejores condiciones
Restaurantes	Luces, fotógrafos	.Locales
Declaración: Restaurantes, locales, luces, fotógrafo		

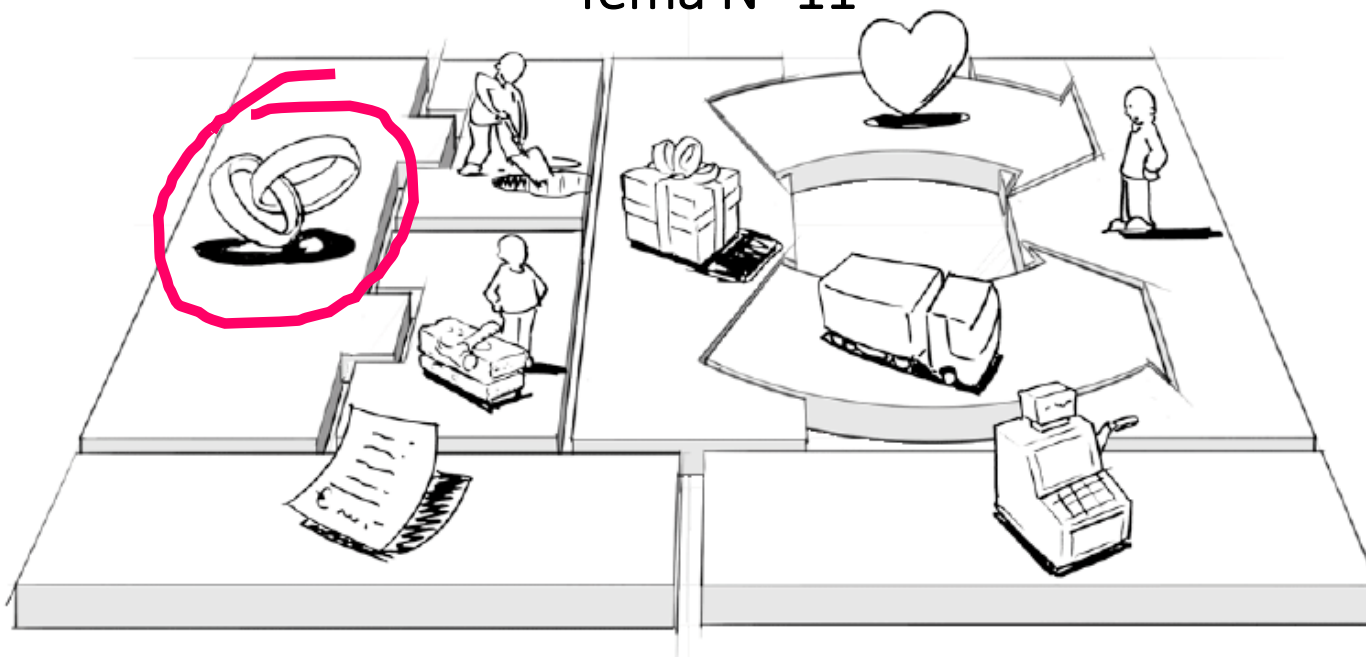
Formato N°10

Modelo de Negocios



9 Costos

Tema N° 11





¿Qué productos se pueden elaborar
utilizando como insumo estas artesanías?



9 Costos

Conceptos

- La estructura de costos se refiere a la salida de dinero que va tener el emprendimiento para que el producto o servicio sea puesto en el mercado y llegue al cliente.
- Dependiendo de la propuesta de valor, los costos serán en uno u otro elemento del modelo de negocio. Asimismo cuando se han definido los recursos clave, las actividades clave y los socios, será más sencillo calcular los costos.
- Dentro de las estrategias de costos, están las de bajo costo, en las que se trata de reducir al máximo los gastos y se prefiere usar servicios automáticos y/o de terceros, como ejemplo tenemos los minimarkets. Otra estrategia es la de beneficios, en las que lo más importante es crear valor, un ejemplo de estos modelos de negocio son los servicios personalizados (VIP).
- Los costos se dividen en:
 - **Costos fijos:** los que siempre están, independiente de cuanto vendas. Por ejemplo: alquiler, salarios, etc.
 - **Costos variables:** están directamente relacionados con la actividad, aumentan si aumentan tus ventas. Por ejemplo: materias primas, transporte, costos extras de mano de obra, etc.
 - **Economía de escala:** está relacionada a la producción, cuanto mayor sea esta o cuanto mayor cantidad compre el cliente, el precio será menor.
 - **Economía de campo:** cuanto más grande sea el ámbito de acción del negocio, el costo será menor, por ejemplo si se venden diversos productos, los canales de distribución pueden ser los mismos o la promoción de los productos se puede hacer a través de los mismos canales de comunicación.

9 Costos

Acciones

1. Se inicia el tema mostrando a los participantes la imagen de la lámina N° 125 y preguntándoles ¿qué productos se pueden elaborar teniendo como insumos estas mantas? Se anotan sus respuestas y se comenta que tal como lo han mencionado, se pueden confeccionar una variedad de productos artesanales, muchos de los cuales ya están en el mercado. Se les pide que respondan a la siguiente interrogante: ¿qué producto creen que sería novedoso y diferente a los que hay? Se va recogiendo sus ideas y se indaga sobre más productos que puedan elaborarse.
2. Se muestra la imagen N° 126 y se pregunta ¿les parece una buena idea emprender un negocio de fundas de laptop con telares de las zonas de la selva? ¿habría un mercado interesado en este producto?, ¿cuál sería? ¿los costos de elaborar este producto serán muy altos, teniendo en cuenta que su principal insumo se puede encontrar en la región? ¿qué otros costos habrían? Con las respuestas de los participantes se les refuerza y motiva a crear productos innovadores con recursos que tiene la zona, lo que ayudaría a que los costos sean menores y por lo tanto el margen de ganancia, dependiendo del mercado, podría ser mayor.
3. Se recogen los conocimientos e ideas de los participantes respecto al concepto de costos, estrategias y tipos de costos. Con la ayuda de la lámina N° 130 se aclaran y refuerzan estos conceptos.
4. A continuación se pasa a la lámina N° 131, que contiene el formato que debe ser llenado después de hacer el análisis de las estrategias de costos de la propuesta de valor del emprendimiento que se está presentando. Se continúa con la lámina N° 132, en la que se analizan los tipos de costos que va a demandar este emprendimiento y luego se colocan en la ficha correspondiente. Con la información obtenida de este análisis se escribe la declaración que en este caso es: “Telares, operario calificado, comisiones, vendedor y transporte”.

9 Costos

Acciones

5. A continuación se empieza a analizar todos los elementos de este modelo de negocio de fundas para laptop y se escriben en el lienzo. Respecto al segmento de mercado, este emprendimiento se enfocará en “personas que tienen laptop en Pucallpa y quieren protegerla y lucirse con diseños de artesanía de la selva”. Se continúa con el siguiente elemento que es la propuesta de valor y en este ejemplo se resalta lo que hace la diferencia con cualquier otro producto similar: “Fundas para laptop con diseños de artesanía de calidad de la selva”. Se analizan ahora los canales por los que se dará a conocer la propuesta de valor y dado que en este caso el producto no será vendido en tiendas propias, los canales serán “A través de terceros (tiendas especializadas y ferias para turistas)”. Al ser un emprendimiento en los que no va a haber una relación directa con los clientes, estas serán “B2B (a través de terceros)”. Como el producto que se va a producir y vender son fundas, las fuentes de ingresos serán por la venta de las mismas: “Fundas para laptop”. Siguiendo con el análisis, los recursos clave van a estar en relación a lo que se necesite para la producción y venta de estas fundas: “Telares, máquina, operario calificado y vendedor”. Con respecto a las actividades clave estarán referidas al “Diseño, confección y ventas B2B”. Los socios de este emprendimiento, serán los que proveen las telas y los que venden laptops y accesorios: “Artesanos, proveedores de laptop y accesorios”. El último elemento: Costos, ya ha sido definido en la declaración y serán: “Telares, operario calificado, comisiones vendedor y transporte”.
6. Para terminar el tema se hace un repaso de los contenidos y se cierra el taller con la frase: “Definir costos va a determinar la cantidad de dinero y de trabajo necesario para iniciar el emprendimiento, lograr que se mantenga y pueda crecer”.
7. Finalmente se pide a los participantes que desarrollen su modelo de negocio “Mi emprendimiento”, para lo cual deben responder a las preguntas que se encuentran en cada cuadro y de acuerdo a éstas, hacen la declaración que luego será escrita en el lienzo en el lugar que corresponde.

9 Estructura de Costos

¿Qué son los Costos?

- Son los principales costos (salidas de dinero) que se incurre en los Recursos Clave, las Actividades Clave y los Socios
- También se incluye los costos de los Canales, Relaciones con los clientes o las Fuentes de Ingresos
- Los Costos dependerán en gran medida de la estrategia de la Propuesta de Valor.

¿Qué debemos conocer?

- ¿Cuál será la estrategia de costos?
- ¿Cuáles serán los Costos más importantes?
- ¿Qué tipos de costos habrán?

9 Estructura de Costos



Estrategia de costos de la Propuesta de Valor	
Estrategia de costos bajos	Estrategia de beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Son procesos muy eficientes y concentración en las actividades que realmente generan valor. Si se puede, hay que automatizar (Ejm. Se compra máquina cortadora de papas) o subcontratar. • Esta estrategia limita el rango de precios y calidad de los productos o servicios para competir. • En esta estrategia los márgenes de beneficios son reducidos lo que obligará a perseguir un alto volumen de clientes/ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de esta estrategia es que el cliente obtenga un “beneficio percibido” mayor al precio que está pagando. • Los costos serán mayores, pero el precio que se podrá cobrar también lo será. • El buen servicio, la atención, la calidad, la excelencia y la personalización son costosos.
	Insumos y acabado de alta calidad

Formato N°11

9 Estructura de Costos



Tipos de costos			
Fijo Costos que se tienen que pagar independiente del volumen de producción	Variable Costos que cambian dependiendo del volumen de producción	Economía de Escala El costo promedio por unidad de insumo cae a medida que la producción aumenta (ejm. a mayor venta de pollos, se reducen los costos fijos por cada unidad)	Economía de Campo Ventaja en costo que se ocasiona al realizar alguna actividad operativa compartida (ejm. en una feria se alquila un stand y se comparte con otro emprendedor)
Operario calificado	Telares, vendedor (comisiones), transporte, cierres, hilo	Compra de telares, cierres e hilo	
Declaración: Telares, operario calificado, comisiones, vendedor y transporte			

Modelo de Negocios

