



# CURSO DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

Para plataforma E- Learning Sercotec

## Tabla de contenido

<b>Introducción:</b> .....	<b>2</b>
<b>Módulo I: Innovando para desarrollar mi modelo de negocio</b> .....	<b>2</b>
<b>Parte 1: Conociendo al cliente</b> .....	<b>2</b>
<b>Parte 2: Perfil microempresario/a o emprendedor/a</b> .....	<b>4</b>
<b>Parte 3: ¿Qué, cómo y por qué? ¿Y si...?</b> .....	<b>6</b>
<b>Parte 4: Lluvia de ideas</b> .....	<b>8</b>
<b>Módulo II: Generación de mi Modelo de Negocios</b> .....	<b>10</b>
<b>PARTE I: Innovación</b> .....	<b>10</b>
<b>PARTE 2: Primer paso para el modelo de negocio: Los Clientes</b> .....	<b>11</b>
<b>PARTE 3: Segundo paso para el modelo de negocio: Oferta de valor, en otras palabras, ¿qué hace que mis clientes me prefieran?</b> .....	<b>12</b>
<b>PARTE 4: Tercer paso para el modelo de negocio: Canales de distribución</b> .....	<b>14</b>
<b>PARTE 5: Cuarto paso para el modelo de negocio: Relación con el cliente</b> .....	<b>16</b>
<b>PARTE 6: Quinto paso para el modelo de negocio: Fuentes de Ingresos</b> .....	<b>17</b>
<b>PARTE 7: Sexto paso para el modelo de negocio: Recursos clave</b> .....	<b>19</b>
<b>PARTE 8: Séptimo paso para el modelo de negocio: Actividades clave</b> .....	<b>20</b>
<b>PARTE 9: Octavo paso para el modelo de negocio: Estructura de costos</b> .....	<b>21</b>
<b>PARTE 10: Noveno paso para el modelo de negocio: Alianzas clave</b> .....	<b>23</b>
<b>PARTE 11: Mi Modelo de Negocio, a través de la herramienta Canvas</b> .....	<b>24</b>
<b>Módulo III: Presentaciones efectivas</b> .....	<b>28</b>

## Introducción:

El objetivo del curso es preparar a los emprendedores/as y microempresarios/as en el desarrollo de modelos de negocios dinámicos y sustentables en el tiempo, en la segmentación del cliente y en el valor agregado que pueden tener los productos que ofrecen.

Para lograr esto se incorporarán elementos y herramientas que ayuden a los microempresarios y emprendedores a cuestionarse su propuesta actual, a identificar debilidades y fortalezas en el área administrativa y de producción, determinar al público objetivo y la mejor forma para vender el producto. Para ellos se utilizará el modelo “Canvas” (que es el proceso por el que debe pasar para lograr algo) y la herramienta “Elevator Pitch” (técnica de venta dentro de un ascensor).

Te invitamos a desarrollar este curso que será de gran utilidad para mejorar tu negocio.

## Módulo I: Innovando para desarrollar mi modelo de negocio

El modulo I tiene como objetivo ayudar a que los microempresarios/as o emprendedores/as que desarrollan el curso puedan aprender herramientas para innovar en su negocio, mejorando los procesos y que estos sean sustentables en el tiempo.

### Parte 1: Conociendo al cliente

Objetivo: conocer al cliente en profundidad. Para esto usaremos la herramienta llamada “mapa de empatía”.

Concepto clave: **CONOCER AL CLIENTE**

Para que una empresa pueda crecer, y a la vez ser sostenible en el tiempo, es clave ofrecer un producto o servicio que solucione problemas reales de los clientes. Todos pagamos porque nos solucionen algo.

Ejemplo: si nuestro problema es el frío, seguramente compraremos ropa abrigada, estufas, cobertores, etc. Es decir, saldremos al mercado a ver qué soluciones existen para enfrentar el frío. Sin embargo, como hay muchas ofertas es importante que la empresa conozca bien al cliente, saber cuáles son sus preferencias, gustos, problemas y cómo hacer para solucionarlos.

Para conocer al cliente la primera herramienta que trabajaremos es el “mapa de empatía” cuyo objetivo es ayudarnos a entender mejor al cliente a través de preguntas claves.

Ejercicio: responda las siguientes preguntas, enfocándose en alguno de sus segmentos de clientes. Elija al cliente principal porque casi todos los negocios tienen más de uno (este ejercicio puede hacerlo tantas veces como segmentos de clientes determine).

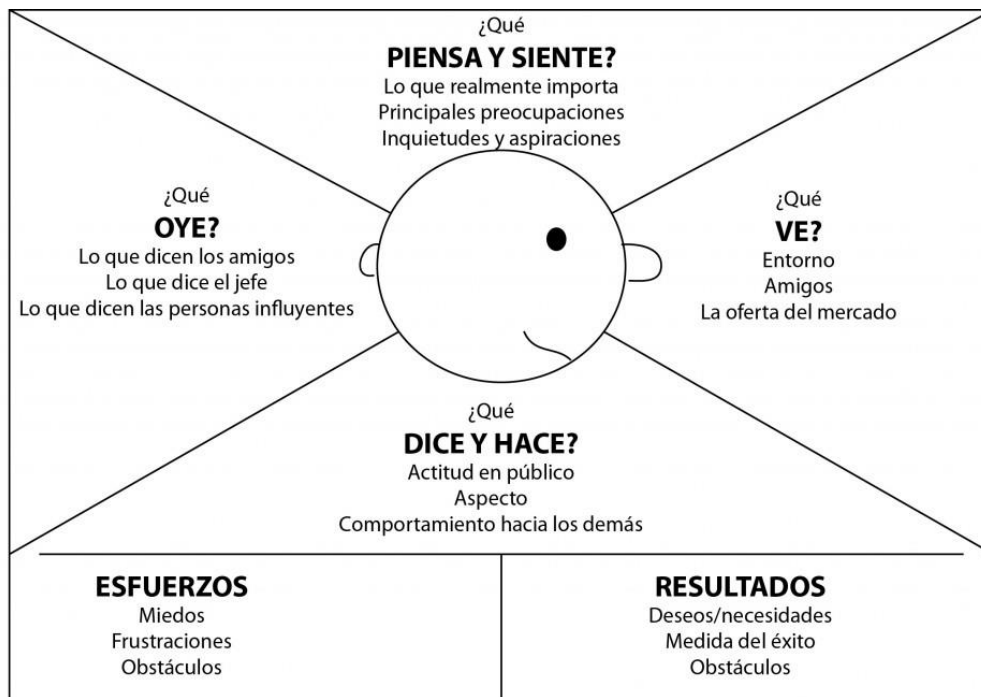
*Tips: responda lo que piensa, sin cuestionarse el tipo de pregunta.*

1. ¿Qué piensa y siente su cliente?  
Lo que realmente le importa, sus preocupaciones, inquietudes, aspiraciones, etc.
2. ¿Qué ve su cliente?  
Su entorno, amigos y la oferta de mercado.
3. ¿Qué oye sobre sus clientes?  
Lo que dicen sus amigos, cercanos o personas que considera influyentes.
4. ¿Qué dice y habla su cliente?  
Cómo es su actitud en público, su aspecto y sus comentarios hacia los demás.
5. ¿Cuáles son los esfuerzos del cliente?  
A que le tiene miedo, qué lo frustra o cuáles son sus obstáculos.
6. ¿Cuáles son los resultados del cliente?  
Sus deseos/necesidades, qué es éxito para él.

Una vez que complete las siguientes preguntas cuestiónese: ¿qué acabo de hacer?. Tiene 30 segundos.

Si pensó en un perfil está en lo correcto, es un perfil de empatía o “mapa de empatía” del cliente que nos permitirá conocer de forma más profunda a las personas que queremos llegar.

Usted acaba de completar el siguiente esquema:



Esta es la primera herramienta llamada “mapa de empatía”, y tiene como finalidad ayudarnos a conocer al cliente desde aspectos más emocionales. Esto nos permitirá llegar a ellos y fidelizarlos de mejor manera.

Resumen: el perfil del cliente, a través del “mapa de empatía”, nos ayuda a ver desde otras perspectivas a nuestro cliente y así mejorar la efectividad de los productos o servicios que ofrecemos.

## Parte 2: Perfil microempresario/a o emprendedor/a

Objetivo: conocer nuestro perfil de microempresario/a o emprendedor/a, para analizar qué me gustaría mejorar.

Concepto clave: **AUTOCONOCIMIENTO Y CRECIMIENTO PERSONAL.**

Ejercicio: Complete la siguiente tabla con su información.

Dibújese	¿Cuál es su frase típica?	¿Qué ofrece a la comunidad?	¿Cuál es su principal fortaleza?
¿Cuáles son sus competencias?	¿Cuáles son sus necesidades?	Motivaciones o pasiones: ¿Qué los mueve en la vida?	Frustraciones: ¿Por qué no puede lograr sus metas?

Luego lea la información y analice que cosas quiere mejorar y que influyen directamente en su negocio.

Resumen: si nos conocemos a nosotros mismos sabremos qué podemos entregar a la comunidad a través de nuestro negocio. Siempre es positivo reinventarnos e innovar nuestro negocio.

### Parte 3: ¿Qué, cómo y por qué? ¿Y si...?

Objetivo: entender que los procesos del negocio son dinámicos, por lo que siempre es bueno entenderlos, cuestionarlos y mejorarlos.

Concepto clave: **PROCESOS DEL NEGOCIO y CUESTIONARSE.**

Para lograr el objetivo antes descrito trabajaremos la siguiente herramienta analizando, ¿Qué hacemos actualmente en nuestro negocio?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Por qué lo hacemos de una determinada forma?

Ejemplo: Julieta vende de cremas en base a hierbas que cultiva en su propio huerto. Ella siempre visita al municipio para estar atenta a las ferias de su comuna y vender su mercancía. Si bien solo comercia en dichas instancias, la fama de que sus productos son efectivos ha llegado a otras comunas y mucha gente quiere probar sus cremas. En el siguiente cuadro describiremos la información del negocio de Julieta.

¿Qué hace?	¿Cómo lo hacen?	¿Por qué se hace así?
Venta	Venta presencial en ferias regionales.	Porque es la única forma de venta que ha probado y le ha dado resultado.
Alianzas	Visitas al municipio.	Porque conoce a una amiga en la municipalidad que siempre le está contando de las ferias.
Innovación	No hace.	No sabe cómo hacerlo.
Inventarios	Sabe que sus cremas duran 90 días, y está mirando cada cierto tiempo cuándo vencen.	Porque cree que es la única forma de hacerlo.

Ejercicio: ahora complete el siguiente cuadro con la información de su negocio

¿Qué hace?	¿Cómo lo hacen?	¿Por qué se hace así?
Venta		
Alianzas		
Innovación		

Inventarios		

Al mirar la información de sus procesos, ¿cree que hay aspectos por mejorar? Si la respuesta es positiva, la siguiente herramienta llamada ¿Y si...? nos ayudará.

### **Pero qué es ¿Y sí?**

Es una técnica de generación de ideas que cuestiona la lógica de una problemática. La idea, es proponer nuevos escenarios que permitan llevar al pensamiento en direcciones distintas. Imagine cuántas veces ha dicho, **¿Y si...?...** Por ejemplo: ¿Y si mañana parto la dieta?, ¿Y si comienzo a vender por redes sociales?, ¿Y si hago redes con mi vecino?

Entonces, tomando como referencia los procesos de Julieta en el cuadro anterior, la ayudaremos a mejorarlos a través de esta herramienta.

¿Qué hace?	¿Cómo lo hacen?	¿Y si...?
Venta	Venta presencial en ferias regionales.	Vendo a través de redes sociales.
Alianzas	Visitas al municipio.	Voy a Sercotec para saber si pueden ayudarme a conocer a otros microempresarios.
Innovación	No hace.	Voy al Centro de Desarrollo de Negocios y tomo el curso de Innovación.
Inventarios	Sabe que sus cremas duran 90 días, y esta mirando cada cierto tiempo cuándo vencen.	Y si pido ayuda al vecino que tiene abarrotes y hago inventario semanal.

Ahora comience a innovar y apliquemos el ¿Y si...? en su negocio.

¿Qué hace?	¿Cómo lo hacen?	¿Y Si...?
Venta		
Alianzas		
Innovación		



Inventarios		
-------------	--	--

Resumen: La vida actual transcurre de forma rápida, por lo cual es sano siempre pesar y replantear cómo estamos haciendo las cosas y a dónde queremos llegar.

## Parte 4: Lluvia de ideas

Objetivo: generar ideas para solucionar una problemática establecida y acotada.

Concepto clave: **NUEVAS IDEAS**

*Materiales: lápiz y papel.*

La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo individual o grupal que facilita la creación de nuevos conceptos asociados a un tema o problema específico.

Siempre es conveniente hacer la lluvia de ideas con más personas. Como dice el dicho “dos cabezas piensan más que una”. Pero si no tienes a nadie puedes aprender la metodología y hacer este ejercicio luego con las personas que elijas.

Para realizar una buena lluvia de ideas, te daremos los siguientes tips:

- No critiques a otros.
- No existen ideas alocadas. *No olvides que en los años 90 dijeron alguna vez habrá un computador por cada casa, y varios se rieron.*
- Mientras más ideas mejor, ya que podrás elegir y agruparlas.
- Una persona habla a la vez (en caso de que exista más de una persona).
- Y lo más importante: **NUNCA DIGAS QUE NO SE PUEDE.**

Proceso de generación de ideas:

1. Problema: defina una problemática (bien acotada) para trabajar.  
Ejemplo de problemática acotada: quiero vender más, mejorar mis precios, tener más puntos de venta, etc.
2. Soluciones: una vez que tenga clara la problemática; el grupo de personas debe generar todas las soluciones que estime. En 10 minutos como máximo.
3. Selección de ideas: Posteriormente se debe elegir tres ideas. Se recomienda asociar las que sean similares.

4. Ahora analiza si las ideas que quieres desarrollar son factibles y comienza los pasos para la implementación.

Resumen: siempre es bueno conocer ideas de otros, y pensar cómo podemos mejorar nuestro negocio, ya que muchas veces perdemos en el día a día la oportunidad de innovar por estar pendientes solo de los procesos actuales.

## Módulo II: Generación de mi Modelo de Negocios

Durante el modulo anterior trabajamos herramientas que nos ayudarán a innovar en nuestro negocio o en alguna idea que queramos emprender, y su objetivo era replantearse lo establecido y buscar formas alternativas de mejorar. Ahora comenzaremos a aplicar todas esas ideas que nacieron del capítulo anterior, y las desarrollaremos a través de un modelo de negocio.

¿Qué es un modelo de negocio? Es una herramienta que nos permite de forma ordenada estructurar cómo funcionará nuestro negocio. Por ejemplo: el modelo de negocio de algunas empresas que venden insumos para computadores es la elección de las piezas y el armado del equipo de acuerdo con lo que el cliente quiere (más memoria, una tarjeta de juegos o una pantalla más grande). Todos tenemos necesidades diferentes.

Para desarrollar ahora tu modelo de negocio, utilizaremos la herramienta Canvas que es conocida como un lienzo donde se puede visualizar todo en un solo lugar. Cada cambio que hagas en este patrón te permite ver cuál es el impacto en el resto de los elementos del modelo. Canvas cuenta con nueve bloques configurados para que todo gire en torno a los clientes.

Te invitamos a navegar por esta innovadora forma de hacer negocios.

## PARTE I: Innovación

Objetivo: entender cómo la innovación puede aportar a desarrollar modelos de negocio sostenibles en el tiempo.

Concepto clave: **INNOVACIÓN.**

Sabemos que las necesidades del cliente van cambiando constantemente, por lo que si queremos marcar la diferencia con los productos/servicios que ofrecemos, es fundamental crear un modelo de negocio innovador.

¿Qué es ser innovador? Hay muchas definiciones, pero queremos que sepas que con el simple hecho de escuchar y observar al cliente y, a partir de ello, mejorar, ya serás innovador. Además, para innovar siempre debes desafiar lo establecido, atreverte a hacer cosas diferentes y ser pionero.

Otra forma de innovar es copiar buenas prácticas y adaptarlas a tu realidad. Por ejemplo, si viajas fuera de Chile y vez un nuevo sistema de atención, deberías preguntar más, ver costos y factibilidad de implementarlo en tu negocio.

Muchas veces escucharás frases como que la innovación está asociada a la tecnología o peor aún, que es muy caro. Pero no siempre es así, hay innovaciones que son de bajo costo y que solo requieren de la buena voluntad de los equipos de trabajo. Un ejemplo de esto último es el caso de una pasta dental que quería vender más. Los dueños de la compañía analizaron cómo hacerlo por meses, hasta que un empleado que pasaba por fuera de la sala de reuniones les dijo: “y si hacen más grande el agujero por donde sale la pasta”. Todos quedaron con la boca abierta y lo implementaron.

Ejercicio: a continuación, les nombraremos algunos modelos de negocio que fueron muy exitosos. Recuérdelos, y analice por que no están ahora en nuestras vidas.

- Cassette.
- Arriendo de películas.
- Rollos de fotos.
- Taxis.
- Declaración renta en papel.

Resumen: Innovación o exterminación.

## PARTE 2: Primer paso para el modelo de negocio: Los Clientes

Objetivo: conocer a nuestros clientes para posteriormente incorporarlos a nuestro modelo de negocio.

Concepto clave: **CLIENTES.**

Los clientes son la razón de ser de una organización, no existe un negocio que no tenga clientes, incluso los que son gratis tienen clientes. Es por ello que observarlos y analizar sus necesidades, problemas y cambios en sus tendencias es primordial para tener un modelo de negocio sostenible.

Entonces, lo primero que debemos preguntarnos, como microempresarios/as o emprendedores/as, es: ¿Quiénes son mis clientes? Para responder esto te sugerimos las siguientes preguntas:

**TIPS:** Recuerda el módulo anterior donde desarrollaste el “mapa de empatía”.

- ¿Tengo claro quiénes son mis clientes?
- ¿Qué características tienen en común?
- ¿Cuáles son las necesidades/problemas que estoy cubriendo con mi producto/servicio?

Ahora te pediremos que clasifiques por segmento a tus clientes. Te daremos algunos ejemplos para guiarte.

¿Qué se entiende por segmento de clientes? Segmentar a los clientes es similar a entender de forma detallada quiénes son y qué es lo que quieren. Para ello se recomienda identificar grupos de estos con características similares y así identificar las diferencias entre estos grupos y así entregar un mejor servicio.

Ejemplo:

<b>Nombre del segmento</b>	<b>Descripción del mismo</b>
<b><i>Mujeres con hijos que trabajan fuera de la casa.</i></b>	<i>Segmento preocupado de la buena alimentación de los niños, ya que trabajan fuera y no pueden estar pendientes de lo que sus hijos comen.</i>
<b><i>Estudiantes entre 18 y 24 años, que viven fuera de sus casas.</i></b>	<i>Segmento que le preocupa pasarlo bien, con bajo costo.</i>

Resumen: los clientes son la razón de ser de una organización y lograr segmentarlos en grupos de acuerdo a sus necesidades permite entregar un mejor servicio. Además, cuando se logra dividir al público en grupos es posible identificar sus cambios de tendencia o gustos y reaccionar a tiempo. Esta herramienta no solo hará más próspero tu negocio sino fidelizar a tus clientes con tu marca.

### PARTE 3: Segundo paso para el modelo de negocio: Oferta de valor, en otras palabras, ¿qué hace que mis clientes me prefieran?

Objetivo: conocer y trabajar la oferta de valor para que sea la base de nuestro modelo de negocio.

¿Qué es la oferta de valor? La oferta de valor es la apreciación económica adicional que tiene un bien o servicio cuando pasa por un proceso de producción que lo mejora. Es decir, ese toque especial que le damos a nuestros productos y que hace que nuestros clientes los elijan.

Nunca te has preguntado, ¿por qué prefieres tal o cual servicio? Muchas veces tu respuesta será por comodidad, por diseño o porque es exclusivo. Para tener esto en mis productos es importante saber ¿por qué mis clientes me prefieren? o si eres emprendedor/a, ¿por qué deberían preferirme?

Concepto o pregunta clave: **¿POR QUÉ MIS CLIENTES ME PREFIEREN?**

Entonces, tomando como referencia la pregunta **¿Por qué mis clientes me prefieren?**, analicemos algunos ejemplos:

- 1) **Mini-market local:** el valor agregado es la **comodidad** de tener todo disponible en un solo lugar y ahorrar tiempo visitando el supermercado.
- 2) **Supermercado mayorista:** su valor agregado es **el precio**, ya que al comprar al por mayor el precio es menor.
- 3) **Tortas con diseño:** el valor agregado en este caso serían los **diseños**, ya que mucha gente paga por un producto **personalizado**.
- 4) **Auto deportivo:** el valor agregado es la velocidad y muchas veces el estatus de tenerlo.
- 5) **Huertos caseros:** el valor agregado es tener las verduras y frutas en la casa, conociendo cómo fueron cultivadas y cosechadas.

Entonces podemos diferenciarnos por:

- Precio.
- Novedad.
- Calidad.
- Conveniencia.
- Marca/estatus.
- Mejor desempeño.
- Menor riesgo.
- Diseño.
- Personalización.
- Entre otros.

A continuación, te entregamos algunas preguntas que nos ayudarán a definir tu Oferta de Valor:

- ¿Mis productos o servicios están enfocados en cubrir las necesidades (problemas) de mis clientes?
- ¿Cuál es el elemento diferenciador que entregamos en nuestros productos o servicios, versus el entregado por la competencia?
- ¿Qué problema o necesidad de nuestros clientes estamos ayudando a resolver con nuestro producto o servicio?

- ¿Hay algo diferente que podría agregar (que actualmente no tengo) y que ayudaría a que mis clientes me prefieran por sobre la competencia?

Analice las preguntas y tome nota de lo que responde.

Resumen: La oferta de valor o el elemento diferenciador, hará que nuestros clientes nos prefieran, sin esto no podremos mejorar nuestras ventas ni sostenernos en el tiempo.

## PARTE 4: Tercer paso para el modelo de negocio: Canales de distribución

Objetivo: conocer y evaluar las diferentes formas para llegar a los clientes.

Concepto o pregunta clave: **¿A TRAVÉS DE QUÉ CANALES LLEGO A MIS CLIENTES?**

Los canales de distribución son el vehículo que nos ayuda a llegar a nuestros clientes. Pero como ya vimos anteriormente, no solo existe un tipo de cliente. Cuando segmentamos nos damos cuenta de que hay muchas personas diferentes que pueden preferir nuestros productos o servicios. Por ello, la elección del canal es fundamental para fidelizar a nuestros clientes.

A continuación, presentaremos algunos ejemplos de segmentos generales y sus canales de preferencia.

- Si tenemos un segmento de clientes jóvenes; podemos hacer promociones a través de redes sociales.
- Para segmentos de personas mayores de edad la mejor alternativa puede ser la atención personalizada o llamada telefónica.
- Si queremos llegar a madres trabajadoras tal vez podemos buscarlas de forma presencial a la salida del colegio de sus hijos/as.
- El segmento de adulto joven trabajador, podría preferir el correo electrónico, considerado que podría tener poco tiempo para revisar ofertas comerciales en sus horas laborales.

Existen diferentes canales, sin embargo, los más habituales son: personal, telefónico, mayorista, puntos de venta propios, entrega física, internet (redes sociales, correo electrónico, etc.), u otros medios (TV, radio, periódico, etc.).

**El canal es el vehículo que se ocupa para llegar a los clientes que quiero que compren mis productos o servicios.**

En resumen, los canales:

- Dan a conocer mi producto o servicio.
- Ayudan a clientes potenciales a conocer mi producto o servicio.
- Facilitan la compra, agregándole valor.
- Generan satisfacción al facilitar el proceso de compra.

Para definir mis canales de forma más asertiva o analizar los actuales, es recomendable hacernos algunas preguntas:

- ¿A través de qué canales llego a mis clientes actualmente y por qué?
- ¿Cuáles funcionan mejor y son de más bajo costo para mi negocio?
- ¿Existen otros canales que no he ocupado?
- ¿A través de qué canales llega mi competencia a sus clientes?

Te recomendamos anotar cuáles son los canales que ocupas por cada segmento. Te dejamos el siguiente cuadro como referencia:

Nº	Segmento	Canal preferencial	Canal alternativo

Nota: siempre es bueno tener un canal alternativo para comunicarnos con nuestros clientes. Por ejemplo, si el canal principal son redes sociales, también es bueno tener, además, un teléfono o correo electrónico.

Resumen: los canales son el medio para llegar a nuestros clientes. Mientras más sepamos de ellos, mejores canales tendremos para acercarnos y estar conectados con sus necesidades.



## PARTE 5: Cuarto paso para el modelo de negocio: Relación con el cliente

Objetivo: conocer cuáles son las formas de relacionarnos con los clientes y llegar de la mejor forma a ellos.

Concepto clave: **RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

Las empresas deben definir qué tipo de relación quieren tener con sus clientes. Como mencionamos anteriormente cuando hablamos de los canales, existen diferentes alternativas dependiendo del tipo de cliente que tenemos o al que queremos llegar.

Para no confundirnos con el concepto anterior, la relación es la forma especial que tengo para llegar a mis clientes. Para entender de mejor manera este punto te daremos algunos ejemplos:

- Si la relación con mis clientes es a través de redes sociales, esta es efectivamente menos personalizada, pero puedo mejorar ese aspecto si genero una conexión saludándolos su cumpleaños. Esto demuestra preocupación por el bienestar del cliente.
- Si la interacción con mi público es uno a uno (personalizada), debería preocuparme de conocer e identificarlos por sus nombres, eso crea cercanía.
- Si tengo un local de comida, puedo pedirles a mis clientes su fecha de aniversario y recordarles, días antes y por correo, que tengo entrega a domicilio para sorprender a su pareja con un descuento de 15%.

A continuación, algunos ejemplos de empresas y su tipo de relación con el cliente:

Atención personalizada	Peluquería
Atención virtual	Servicio de Impuestos Internos (SII)
Autoservicio	Minimarket
Suscripción	Diarios o revistas

Otro elemento importante de la relación con el cliente, es entender que esta depende en gran parte de nosotros, del corazón que le ponemos para llegar a ellos.

Por otra parte, si comenzamos a crecer en las ventas es probable que busquemos canales más masivos y dejemos la atención personalizada.

A continuación, algunos ejemplos de relaciones con clientes:

- Personalizada: preocupándome de observar cada detalle de ellos.
- Relación indirecta: solo vendo, no conozco a mis clientes.

- Mixta: me piden por internet o teléfono los productos y cuando vienen a buscarlos, los entrego de manera personalizada.

Te pedimos que a continuación contestes las siguientes preguntas, y analices cómo es tu relación con tus clientes.

- ¿Qué tipo de relación espera mantener con sus clientes (recuerde antes de responder que puede tener varios tipos de clientes)?
- ¿Cómo se relaciona o le gustaría relacionarse con sus clientes?
- ¿Cómo se relaciona la competencia con ellos?

Resumen: a veces el corazón que le ponemos a la relación con nuestros clientes puede marcar la diferencia.

## PARTE 6: Quinto paso para el modelo de negocio: Fuentes de Ingresos

Objetivo: entender cuáles son las fuentes de ingresos que tiene mi negocio y ¿qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Concepto o pregunta clave: **¿CUÁLES SON LOS INGRESOS DE MI NEGOCIO?**

Las fuentes de ingresos se refieren a cómo se generan los ingresos que hacen que la empresa sea sostenible en el tiempo. Sin ingresos, no existe negocio.

Dentro de los tipos de ingreso tenemos:

- Venta directa: vendo ropa y me pagan por ella.
- Alquiler: tengo cabañas y las arriendo por uso.
- Cuota de servicio o uso: tengo un disco duro y me pagan por almacenar información.
- Cuota de suscripción: si me pagan por el envío de una revista mensual.
- Franquicias: me pagan por ocupar mi marca y modelo de negocio.

*Además, no olvidar que existen pagos por mantención, servicios y otros, que están relacionados al producto o servicio.*

Para entender cuáles son los ingresos de nuestra empresa debemos analizar algunas preguntas:

- ¿Cómo es el flujo de ingresos de mi negocio? ¿Es diario, mensual, fijo, variable, estacional? (puede existir una mezcla de estos).

- ¿Cuál es el valor que están dispuestos a pagar mis clientes por el producto o servicio que les ofrezco?
- ¿A través de qué medios están dispuestos a pagar mis clientes?
- ¿Cuáles son los medios que ocupa la competencia para cobrar a sus clientes?

A continuación, te pedimos que defines cuáles son los ingresos del negocio y a través de qué medio se recaudan.

Concepto de ingreso	Tipo de ingreso (mensual, semanal, mixto)	Medio
<i>Corte de pelo</i>	<i>Diario</i>	<i>Presencial a través de Transbank</i>

Recuerda que:

- Saldo inicial: dinero extra, ahorros, que cuentas en tu negocio.
- Ingresos: unidades producidas (valor unitario).
- Total de ingresos: suma de ingresos en el mes.

Mes	1	2	3	4	5	6
Saldo inicial	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		\$	\$	\$	\$	\$
Total ingresos	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Resumen: Los ingresos son fundamentales para un negocio, sin ellos no existe negocio. Satisfacer a nuestros clientes es lo principal para que ellos nos prefieran, recomienden y nuestro negocio sea sostenible.

## ARTE 7: Sexto paso para el modelo de negocio: Recursos clave

Objetivo: conocer cuáles son los recursos clave para que mi negocio funcione y llegue mi oferta de valor al segmento de clientes al que quiero llegar.

Concepto clave: **RECURSOS CLAVE PARA MI NEGOCIO**

Los recursos clave son las cosas que necesitamos para que nuestro negocio funcione. Son esenciales ya que sin ellos no podríamos funcionar. Por ejemplo: un panadero no puede funcionar sin harina, horno, etc.

Dentro de los recursos claves tenemos:

- Bienes intangibles: marcas, métodos para hacer las cosas, sistemas y modelos de negocio.
- Bienes físicos: terreno, maquinaria, local comercial.
- Recursos humanos: las personas que trabajan en la elaboración de los productos y/o servicios, soporte, administración, etc.
- Tecnologías: algún software.
- Intelectuales: la receta secreta, procedimiento bajo patente, etc.
- Económicos: líneas de crédito, bonos, fondos mutuos, etc.

Para entender mejor te daremos el ejemplo de una pastelería:

- Insumos (harina, huevos, manjar, crema, etc.).
- Activos fijos (horno, batidora, congeladora, local comercial, administración: boletas, cuadernos, etc.).
- Humanos (persona que hace las tortas, persona que vende las tortas, Social Media Manager (SMM)).
- Intelectuales (Receta secreta de la rica torta de la bisabuela).
- Tecnológicos (Computador, sistema de clientes, etc.).

A continuación, te pedimos defines cuáles son los recursos claves que tienes en tu negocio:

Insumos	
Activos fijos	
Humanos	
Intelectuales	
Tecnológicos	

--	--

Resumen: Cualquier negocio necesita para operar recursos clave, estos deben ser bien definidos y así tener un control sobre los costos.

## PARTE 8: Séptimo paso para el modelo de negocio: Actividades clave

Objetivo: determinar cuáles son las actividades clave para que mis recursos clave se conviertan en lo que mi segmento de cliente espera recibir.

Concepto Clave: **ACTIVIDADES CLAVES PARA MI NEGOCIO**

Las actividades clave, son las acciones más importantes para la producción de nuestro producto o servicio ya que a través de ellas nuestro negocio puede entregar lo que esperan los clientes. Como vimos en la clase anterior, existen los recursos clave; ahora a través de las actividades clave transformamos esos insumos en nuestros productos o servicios finales.

Imagine: si usted tiene un negocio de diseño de vestuario, por más tela, hilos y maquinas que tenga, las prendas no se harán solas. Es por ello por lo que existen las actividades clave, para que esos recursos pasen a ser algo tangible para nuestros clientes.

Ejemplos de actividades clave:

- Producción: incluye fabricación, diseño, desarrollo, prestación de servicios.
- Venta: promoción, publicación, búsqueda a potenciales clientes.
- Soporte: ayuda a que la organización funcione de manera correcta, pero no se relaciona directamente con la operación del producto.

A continuación, te pedimos definas cuáles son tus actividades clave en la siguiente tabla:

Actividad	Descripción
Producción:	
Venta:	
Soporte:	
Otra:	

Resumen: Las actividades clave son las acciones necesarias para que nuestros recursos clave lleguen a nuestros clientes a través de los productos/servicios ofrecidos.

## PARTE 9: Octavo paso para el modelo de negocio: Estructura de costos

Objetivo: determinar cuáles son los costos asociados a mi empresa, determinados por las actividades y recursos clave.

Concepto clave: **COSTOS O EGRESOS ASOCIADOS A MI NEGOCIO**

La adquisición de recursos claves, realización de actividades y trabajo con asociaciones implican costos. Los costos o egresos son los gastos asociados a la producción de mi producto o servicio. Todas las actividades que realice en mi negocio implican costos de producción. Para tener un negocio sano, siempre es bueno tener control sobre los costos asociados. No olvides que existen dos tipos de costos:

- Costos fijos: los que se mantienen independientes de las ventas o servicios entregados. (salarios, rentas, instalaciones, fabricación, impuestos, etc.). A medida que la empresa crece, estos costos también aumentan.
- Costos variables: cambian proporcionalmente al volumen de bienes o servicios producidos.

A continuación, te pedimos describir cuáles son los costos en los que incurres para producir el producto o servicio, y a través de qué medios los pagas:

Costo	Descripción	A través de que medio lo pago
Materia Prima o insumos.		
Sueldo personal incluido el del dueño.		
Sueldos extras		
Arriendo.		
Servicios básicos		
Comercialización o venta.		
Otros.		

Con la información descrita anteriormente, te solicitamos puedas completar el siguiente cuadro para describir cuáles son los gastos mensuales de tu negocio.

Egresos o Gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6

Materia Prima o insumos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Sueldo personal incluido el del dueño	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Sueldos extras	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Arriendo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Servicios básicos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Comercialización o venta.	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Otros.	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total gastos:						

Resumen: El tener claridad de nuestros costos nos ayudará a visualizar las ganancias y saber si es rentable nuestro negocio en el tiempo.

## PARTE 10: Noveno paso para el modelo de negocio: Alianzas clave

Objetivo: analizar cuáles son las alianzas clave de mi negocio y qué otras nuevas asociaciones puedo realizar para aumentar el valor a mis clientes.

Concepto clave: **ALIANZAS CLAVE**

Las alianzas o asociaciones clave son muy eficaces para mejorar el modelo de negocio porque no todas las actividades son realizadas directamente por la empresa. Las alianzas representan una forma útil de hacer crecer nuestro negocio a través de apoyo mutuo con otras empresas u organizaciones.

Un ejemplo de alianzas clave puede ser el contrato con un proveedor que nos entrega un producto único que nos permite diferenciarnos de la competencia.

Otro caso es cuando tenemos una alianza con otro negocio. Por ejemplo, si vendemos verduras frescas de nuestro huerto y hacemos una alianza con algunos abarrotes para entregar nuestro producto y aumentar la cobertura.

Existen muchos tipos de alianzas que pueden beneficiar a nuestro negocio, lo importante es saber **con quién** debemos juntarnos para hacer crecer nuestro proyecto.

A continuación, responda las siguientes preguntas relacionadas a las alianzas que tiene o espera tener en su negocio:

- ¿Quiénes son sus aliados clave (empresas privadas, gobierno, fundaciones, proveedores, otros microempresarios, etc.)?
- ¿Qué tan importantes son para su negocio?
- ¿Se pueden reemplazar?
- ¿Existen otras alianzas clave que aún no he desarrollado?
- ¿Qué actividades clave de mi negocio es realizada a través de una alianza?

Resumen: Las alianzas son fundamentales para que nuestro negocio pueda crecer, aumentar cobertura, mejorar la oferta de valor o valor agregado, entre otros. Muchas veces cuando parte nuestro negocio creemos que podemos realizar todo nosotros, pero, a medida que pasa el tiempo, nos damos cuenta de que necesitamos de otros. Hay que analizar muy bien con quienes nos asociamos considerando los riesgos y beneficios.



## PARTE 11: Mi Modelo de Negocio, a través de la herramienta Canvas

Objetivo: visualizar mi modelo de negocio a través de la herramienta Canvas con sus nueve bloques. A través de Canvas podrás visualizar todo tu modelo de negocio, es una herramienta visual, que te ayudará a saber cuál es el impacto que tiene, por ejemplo, el cambio de un segmento de clientes en todo el modelo.

El modelo Canvas es la representación visual de un modelo de negocio a través de un cuadro que combina los nueve elementos estudiados en este curso.

Una vez que complete los bloques; analice cómo estos se relacionan entre sí.

Por ejemplo:

- El bloque 2 (elemento diferenciador para llegar y satisfacer a los clientes)
- El bloque 3 (canales de distribución) y 4 (relación con el cliente), son la forma de entregar la oferta de valor (elemento diferenciador) a los clientes.
- Los bloques 6 (recursos claves) y 7 (actividades claves) son las herramientas para que mi negocio sea algo concreto.
- Los bloques 5 (ingresos) y 8 (costos) son mi flujo de caja.

Analiza cómo todos estos elementos juntos hacen un modelo de negocio, y cómo si cambio alguno puede impactarme en el resto.

No olvides que los modelos de negocio **son dinámicos**, cambian en el tiempo. Lo que hoy es su oferta de valor puede cambiar mañana. No olvides que SI NO INNOVAS TE EXPONES A LA EXTERMINACIÓN.

Ahora antes de comenzar a completar tu modelo de negocio en el lienzo Canvas, te pediremos que revises el siguiente ejemplo:

Juan José es un microempresario que vende productos reciclados/refaccionados. Su modelo de negocio es ir a buscar a las casas muebles que están siendo desechados. Luego, los repara y los vende en su casa donde tiene un espacio que habilitó especialmente para mostrar sus productos. Sin embargo, hace poco su hijo le ayudo a abrir redes sociales, y ahora también vende por ese canal de distribución.

Él siempre menciona que su sello es: “compre más barato y contribuya a descontaminar el planeta”.

El principal segmento de clientes que tiene Juan José son adultos jóvenes, que viven en sectores como Ñuñoa, Providencia, Las Condes. Sin embargo, también se ha ampliado

al segmento de adultos mayores, que les ha gustado el trabajo porque conserva un estilo más clásico.

Debido a su alta demanda hizo redes con algunos municipios para llevarse los muebles de los puntos limpios, lo que lo beneficia pues con ello tiene más insumos para sus productos. Actualmente está en proceso de contratar dos personas más a parte de las que las dos que tiene.

Juan José, le recomendaron ir al Centro de Desarrollo de Negocios más cercano a su domicilio, y en este lugar lo ayudaron a armar su Canvas.

¿Qué opinas?

Modelo de negocio				
Alianzas (9)  Vecinos. Municipios.	Recursos clave (6)  Taller Maquinaria del taller Recursos humanos Camioneta PC.	Oferta de valor (2)  Venta de productos reciclados, a un mejor precio.	Relación con el cliente (4)  Asesoría, uno a uno de forma presencial, explicando cuál fue el proceso de transformación del mueble.	Clientes (1)  Adultos jóvenes con poder adquisitivo.  Adultos mayores.
	Actividades clave (7)  Buscar muebles Redes Reparar muebles Venta Difusión Capacitación Gestión de personas.		Canales de distribución (3)  Presencial  Redes sociales.	
Costos (8)  Traslado muebles Reparación muebles Personal Insumos			Ingresos (5)  Ingreso por ventas de muebles; aproximadamente 30 muebles al mes.  Mantenición de muebles, como servicio anexo.	

Definitivamente, el modelo necesita innovación ya que la idea es buena. Ahora, te pedimos que hagas lo mismo, con tu negocio. Incluye todos los elementos que puedas, para hacerlo lo más innovador posible.

Modelo de negocio				
Alianzas (9)	Recursos clave (6)	Oferta de valor (2)	Relación con el cliente (4)	Clientes (1)
	Actividades clave (7)		Canales de distribución (3)	
Costos (8)		Ingresos (5)		

Resumen: a través de un solo esquema usted podrá observar su modelo de negocio, y ver todas las interacciones que se generar.

## Módulo III: Presentaciones efectivas

El siguiente módulo tiene como objetivo desarrollar las habilidades de los microempresarios/as y emprendedores/as que les permitan vender de mejor forma su negocio o idea de negocio.

Para ello utilizaremos la herramienta llamada Elevator Pitch. Esta herramienta fue creada en 1980 por Philip B. Crosby para comunicar a las personas objetivo o stakeholder (actores relevantes), una idea de negocios. Como su nombre lo indica, está diseñada para presentar una idea de negocio en un ascensor, donde nos encontramos con un potencial cliente o inversionista. Su objetivo es generar un gancho o reunión para recibir asesoría, financiamiento, asociación, etc. Para ello es importante que nuestra presentación sea atractiva, clara e innovadora, ya que, al ser en un ascensor, el tiempo para conversar no sobrepasa los 90 segundos.

Para preparar tu Pitch te sugerimos puedas estudiar y preparar las siguientes preguntas:

- ¿Quién es la persona/s a la/s que me voy a dirigir?
- ¿Qué quiero decirle/s?
- ¿Qué quiero conseguir?
- ¿Dónde es esta el problema que quiero solucionar?
- ¿Cómo le/s afecta el problema al público objetivo?
- ¿Cómo voy a plantear mi propuesta de solución?
- ¿Cuál será el gancho que hará que consiga una reunión?

Una vez analizadas las preguntas antes descritas, es necesario que ordenes la información en un discurso estructurado, ya que solo contarás con el tiempo que se demora un ascensor en subir al piso de destino.

Para estructurar de forma correcta tu mensaje, te sugerimos ocupar el siguiente esquema:

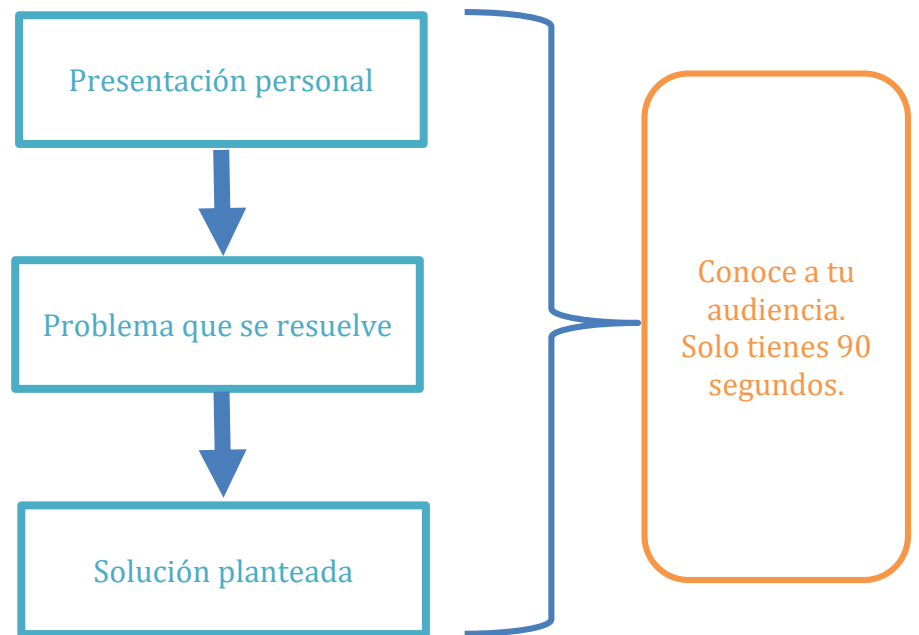
Mi nombre es (nombre de quien expone o explica el problema) y represento a la empresa/idea de negocio (nombre empresa o mencionar la idea de negocio que se tiene), soy el/la (hablar del cargo, experiencia que se tiene, recuerda que la persona que te escucha no te conoce).

La problemática actual es (descripción del problema que estas resolviendo) y se enfoca en el siguiente segmento (describir principales segmentos de clientes).

*TIPS: Siempre es bueno hablar de datos duros, por ejemplo, si hablas de contaminación, menciona la cantidad de personas afectadas, enfermedades que implica, etc.*

Mi empresa soluciona el/los siguiente/s problema/s (describir los problemas que resuelve, la oferta de valor y elementos diferenciadores).

Todo el ejercicio se realiza en 90 segundos. Nadie dijo sería fácil, pero es un gran desafío y te ayudará a mejorar la forma en que presentas tu negocio.



Resumen: el Elevator Pitch es Mensaje corto y estructurado para una audiencia específica que necesita generar un “gancho”. Ten en cuenta que debes hacer tu presentación personal, explicar el problema y la solución que planteas en 90 segundos.