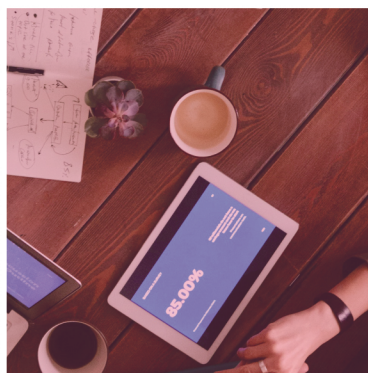
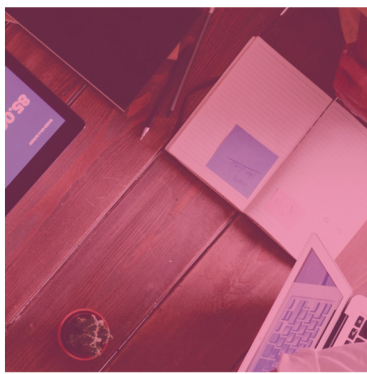
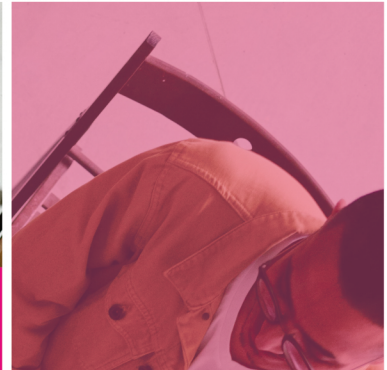


**MATERIAL
DE
TRABAJO**

DESARROLLO PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL



Coordinación
Martínez Julio Alejandro

Edición
Perissé Marcelo
Schifrin Antonella

Autores
Casse Juliana
Avendaño Marcos
Tobar Verónica
Guerra Mariano
Palomo Máximo

Colaboradoras
Campos Castellanos Lucila
Menéndez Agustina



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
LA MATANZA

Programa Vincular UNLaM 2021

MATERIAL DE TRABAJO

**DESARROLLO PARA LA
INNOVACIÓN EMPRESARIAL**



Universidad Nacional de La Matanza

Martínez, Julio Alejandro

Desarrollo para la innovación empresarial / Julio Alejandro Martínez [et al.]. - 1a ed. - San Justo : Universidad Nacional de La Matanza, 2021.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-8931-13-5

1. Emprendimientos Productivos. I. Casse, Juliana, colab. II. Título.
CDD 338.064

Coordinación

Martínez Julio Alejandro

Edición

Perissé Marcelo

Schifrin Antonella

Autores

Casse Juliana

Avendaño Marcos

Tobar Verónica

Guerra Mariano

Palomo Máximo

Colaboradoras

Campos Castellanos Lucila

Menéndez Agustina

© Universidad Nacional de La Matanza, 2021

Florencio Varela 1903 (B1754JEC)

San Justo / Buenos Aires / Argentina

Telefax: (54-11) 4480-8900

editorial@unlam.edu.ar

www.unlam.edu.ar

Diseño: Editorial UNLaM

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Prohibida su reproducción total o parcial

Derechos reservados

La pandemia producto del SARS-CoV-2 ha impactado significativamente en las estructuras sociales y sobre todo económicas de los países. En este punto las y los microemprendedores y emprendedores no han sido la excepción. Han cambiado, sin dudas, las reglas básicas de los emprendimientos, y han obligado a muchos de los pequeños empresarios a reconvertirse y adaptarse a los cambios en el mercado. Dichos cambios tuvieron fuerte impacto en las formas de invertir y financiar hasta en la manera de producir y de hacer a la organización y cultura de la empresa o emprendimiento.

En este escenario, el presente Manual, que surge del Proyecto de Investigación PROINCE 55 B 221 desarrollado en el marco de un Proyecto VINCULAR UNLaM, se presenta como un instrumento para dar una respuesta a las y los empresarias/os, emprendedores y microemprendedores del Partido de La Matanza mediante el estudio, la intervención y el tratamiento de los casos particulares de cada participante.

Con el objetivo de canalizar las demandas que surgen de las y los emprendedores, así como también de las distintas empresas del Partido de acuerdo a su negocio actual o al proyecto que presenten, se diseñó el siguiente documento para asesorar y promover el desarrollo de capacidades colectivas que le permita a estos actores avanzar en la meta planteada para su Modelo de Negocio. Si bien en la teoría se comprende al Modelo de Negocio como la lógica que persigue una empresa para obtener ganancias, en la práctica este debe estar basado en un conocimiento exhaustivo y detallado de su empresa, los competidores y los clientes objetivos.

A partir del presente trabajo se pretende brindar asistencia técnica conjugando los conocimientos y las herramientas otorgadas por el Lean Canvas (Osterwalder, 2011), *Design Thinking* y Micro Emprendedor Individual. En esta línea, se comenzará con un autodiagnóstico y luego se profundizará sobre un modelo que permitirá describir y reflexionar sobre el estado de situación de las empresas participantes y sus competidores. A través del desarrollo de los diferentes conceptos que componen al Modelo de Negocios se buscará sentar las bases sobre las que una empresa puede proporcionar, crear y captar valor.

Este material surge con fines pedagógicos y de divulgación del Proyecto Vincular “Programa de Investigación y Desarrollo para la innovación empresarial” (2021), del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

[rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
Esta obra está bajo una [rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)>Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| FODA: Herramienta de autodiagnóstico..... | 9 |
| ¿Qué es la matriz FODA? | 9 |
| ¿Cómo se analizan los indicadores del FODA? | 9 |
| Ejercicio 1. FODA | 7 |
| Modelo Canvas: una herramienta para conocer nuestro negocio y el de la competencia | 13 |
| Segmentación de mercado..... | 14 |
| ¿Cuál es el error más común a la hora de segmentar el mercado? Algunas claves. | 15 |
| Ejercicio 2. Segmentación de mercados | 16 |
| Propuesta de valor | 17 |
| Valores cualitativos y cuantitativos | 18 |
| Identificar los valores cualitativos: en una sola oración..... | 18 |
| Consideraciones importantes para establecer una propuesta de valor única | 18 |
| Ejercicio 3. Propuesta de valor | 19 |
| Canales de distribución y comunicación | 21 |
| Tipos de canales..... | 22 |
| ¿Cómo pueden seleccionar los canales más adecuados para la empresa? | 23 |
| Algunas acciones importantes a tener en cuenta..... | 24 |
| Ejercicio 4. Canales de distribución y comunicación | 26 |
| Relación con los clientes | 27 |
| Tipos de relaciones con los clientes | 27 |
| Algunas acciones importantes para considerar | 30 |
| Ejercicio 5. Relación con los clientes..... | 31 |
| Fuentes de ingresos | 33 |
| Tipos de fuentes de ingresos..... | 33 |
| Mecanismos de fijación de precio..... | 33 |
| Los precios dinámicos | 34 |
| Ejercicio 6. Fuentes de ingresos..... | 35 |
| Recursos clave | 37 |
| ¿Qué son los recursos clave? | 37 |
| Tipos de recursos clave | 37 |
| Ejercicio 7. Recursos clave..... | 39 |
| Actividades clave..... | 41 |
| Desarrollo del bloque: algunas recomendaciones | 42 |
| Ejercicio 8. Actividades clave..... | 44 |

| | |
|--|----|
| Asociaciones clave | 45 |
| Razones para crear una red de socios clave | 45 |
| Tipos de asociaciones | 45 |
| Motivos para realizar alianzas o asociaciones estratégicas | 46 |
| Algunas recomendaciones | 47 |
| Ejercicio 9. Socios clave | 47 |
| Estructura de costos..... | 49 |
| ¿Qué son los costos? | 49 |
| Ejercicio 10. Estructura de costos | 53 |
| Bibliografía..... | 55 |
| Links de ampliación bibliográfica | 55 |

FODA: HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO

Para comenzar es necesario tener presente la importancia de realizar un análisis estratégico que permita interpretar en profundidad el ambiente interno y externo en el que la organización o microemprendimiento se desarrolla o pretende desarrollarse para el cumplimiento de los objetivos trazados. Para diseñar una estrategia más acorde con la realidad que transita la organización y las oportunidades que presenta el entorno, existe una serie de herramientas que permitirán el análisis del negocio, las fuerzas del entorno, las fortalezas o puntos fuertes de la empresa como así también los aspectos negativos que se tendrán que mejorar. Si bien, en el presente manual se desarrollará la Matriz FODA, existen otras que también son útiles y fáciles de comprender como: Cruz de Porter, Matriz BCG, Matriz Mc Kinsey, entre otras.

En el presente apartado se desarrollará la Matriz FODA, cuyas siglas refieren a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

¿QUÉ ES LA MATRIZ FODA?

Es una herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en la empresa. Un análisis FODA sirve para evaluar de manera visual y concreta una situación y tener un panorama de las consecuencias –buenas o malas– de la posible toma de una decisión.

En las empresas puede ser común que sirva como un estudio previo para pensar en la estrategia del siguiente año o el plan de un proyecto, rediseñar un producto o servicio o nuevas ideas de negocio.

Cabe señalar que el FODA es una herramienta central en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio una empresa se beneficiará con un plan de negocios, ya que puede dar fuerza a la sigla de oportunidad, destacar la situación en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

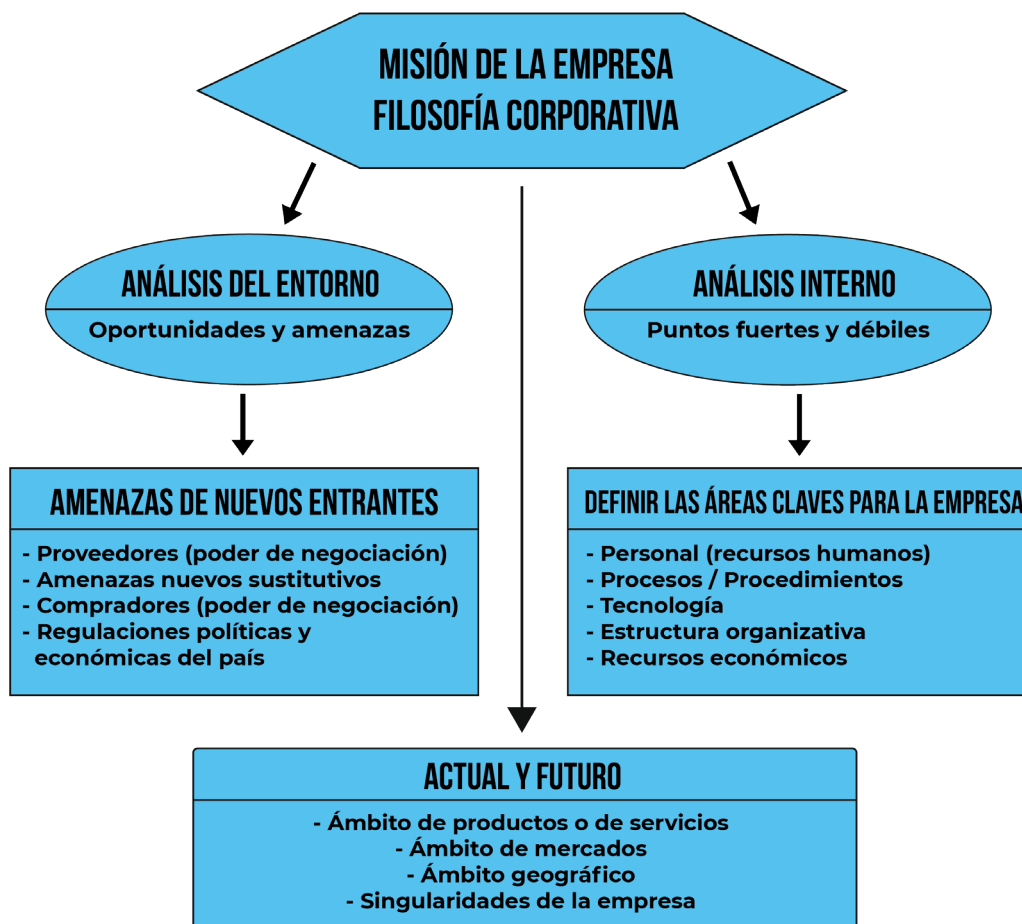
¿CÓMO SE ANALIZAN LOS INDICADORES DEL FODA?

La metodología de análisis consiste en evaluar los indicadores según el contexto de la organización, es decir, para analizar las fortalezas y debilidades se debe atender al ambiente interno de la empresa, mientras que las oportunidades

y amenazas son del micro y macro ambiente (exterior). En este último punto, los indicadores externos son menos predecibles, pero a través de una planificación del FODA es posible contemplar un plan de contingencias que tome los antecedentes o posibles casos de conflicto o asuntos positivos para la empresa.

En la siguiente ilustración se ejemplifica la división de los entornos o contextos de una empresa y las posibles variables de los indicadores a analizar.

Figura 1 - Análisis de los entornos de una empresa



Fuente: elaboración del equipo de investigación.

Usualmente, el análisis FODA es utilizado en una plantilla de cálculo de Excel con el objeto de analizar y cuantificar estos cuatro indicadores. Es importante que se haga de manera sencilla y práctica para poder entender los resultados. Al realizar la plantilla se consignará:

Fortalezas: son los atributos o destrezas que una empresa u organización contiene para alcanzar los objetivos. Consiste en determinar en qué se destaca, qué nos diferencia, cuáles son nuestros valores, entre otros.

Debilidades: define lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo. Consiste en determinar en qué aspectos son débiles, qué se puede mejorar, qué nos critican, entre otros.

Algunos ejemplos de estas dos variables son: personal, cultura organizacional, valores, credibilidad, capacidad financiera, infraestructura, posicionamiento de la marca, tecnología, capacidad de respuesta a los cambios del ambiente, etc.

Oportunidades: son las condiciones externas, la popularidad y competitividad que tenga la empresa u organización, útiles para alcanzar el objetivo. Las oportunidades son factores positivos que nos brinda el ambiente, como así también actividades que facilitan el logro de nuestros objetivos.

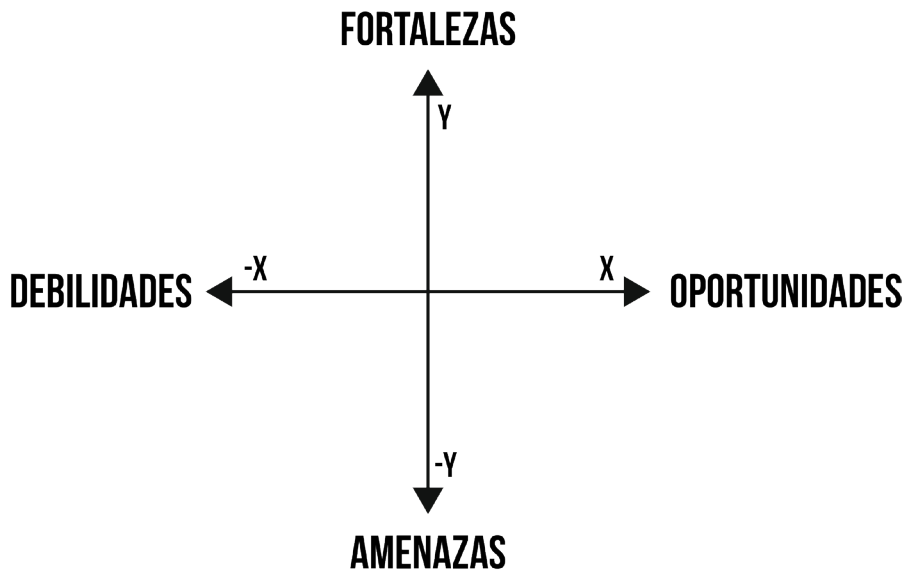
Amenazas: define lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la empresa u organización y que se encuentra externamente; a su vez, podrían convertirse en oportunidades para alcanzar el objetivo. Las amenazas describen qué aspectos complican el desarrollo de los objetivos de nuestro plan.

Algunos ejemplos de estas dos variables son: variables económicas, demográficas, aspectos políticos, cuestiones legales, avances tecnológicos, impacto ambiental, productos sustitutos, competencia y características propias del mercado.

Es posible graficar el FODA utilizando valores de 1 a 5 para cada ítem que se detecta, a través de un eje de coordenadas donde el eje de las **x** será igual a la **suma de las oportunidades menos la suma de las amenazas**, y el eje de las **y** será igual a la **suma de las fortalezas menos la suma de las debilidades**. Esto nos dará como resultado un vector que podrá situarse en alguno de los cuadrantes posibles.

A continuación, se muestra la imagen de cómo se grafica la Matriz FODA:

Figura 2 - Matriz FODA



Fuente: elaboración del equipo de investigación.

Para llevar adelante un análisis FODA se recomienda que sea desde una posición realista y de indagación profunda. Cuantos más perfiles profesionales estén involucrados en el análisis, más consistentes y abarcativos serán los cuadrantes resultantes. Por último, se recomienda que se prioricen entre 4 y 5 elementos en cada categoría (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que más impacto puedan tener sobre la empresa.

Ejercicio 1. FODA

Elabore una lista de situaciones que usted cree que atraviesa su emprendimiento en cada una de las variables de la Matriz FODA. Para ello guíese por lo expuesto a continuación:

- Fortalezas: en qué se destaca su emprendimiento y cuáles son las características positivas que le ayudarán a alcanzar sus objetivos y cumplir con la planificación.
- Oportunidades: cuáles son los factores externos, cambios o tendencias de las cuales podría sacar una ventaja.
- Debilidades: cuáles son los puntos débiles o negativos que necesita mejorar.
- Amenazas: cuáles son las situaciones o acontecimientos que pueden impedir o poner en una situación crítica los objetivos propuestos para su emprendimiento.

MODELO CANVAS: UNA HERRAMIENTA PARA CONOCER NUESTRO NEGOCIO Y EL DE LA COMPETENCIA

En el siguiente apartado se desarrollará una herramienta que le permitirá organizar y administrar su negocio. Este esquema sintetiza y grafica el ser y hacer de una empresa.

El Modelo CANVAS o Lean CANVAS consiste en un lienzo o esquema que sirve para plasmar todas las ideas posibles que giran alrededor de su negocio. Para ello, es muy importante priorizar por dónde comenzar y tener en cuenta que la elaboración de un lienzo es un proceso en constante crecimiento.

Figura 3 - Modelo CANVAS



Fuente: Osterwalder (2011).

El modelo que se tratará aquí cuenta de nueve bloques.

A continuación, se describirá cada bloque y para cada uno de ellos se propondrá una ejercitación cuya finalidad es involucrarlos en el aprendizaje que implica conocer y potenciar su propio emprendimiento.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para comenzar a analizar el modelo de negocio o la idea de su emprendimiento es necesario comprender que los compradores o clientes son el centro del negocio y por tanto deben tener bien detectado y definido quiénes son y cómo piensan y consumen.

En este apartado es necesario indicar en primer lugar qué es el **mercado** y qué significa la **segmentación** de este.

El mercado es un grupo de vendedores y compradores de un determinado bien o servicio. Los compradores son quienes determinan la demanda del producto y los vendedores, la oferta.

Mientras que la **segmentación** es el fragmento o segmento en el que se comercializa un producto o servicio.

Entonces, teniendo en cuenta ambos conceptos es más que relevante conocer cuáles son las especificaciones que tiene cada segmento de mercado donde se desarrolla su emprendimiento. A partir de un proceso de indagaciones y reconocimiento sobre cuáles son los deseos insatisfechos, el comportamiento de compra y consumo, sus atributos y las posibilidades de los potenciales clientes podrá determinar si su idea de negocio se puede convertir en una verdadera oportunidad o bien definir el producto o servicio e introducirlo en el segmento de mercado correcto. Hablar y vender al segmento mercado correcto es una de las claves del **éxito** de todo emprendimiento. Cuanta más información recaben de su mercado, mejor podrán posicionarse en él.

Por otro lado, también es necesario analizar e indagar qué es lo que está haciendo la competencia de su emprendimiento. En este punto se define a la **competencia** como aquel emprendimiento que se encuentra operando en el mismo segmento de mercado y ofrece un producto o servicio similar al suyo. Por ejemplo, si usted vende zapatos de hombre de estilo náutico, el competidor será aquel emprendimiento que venda zapatos de hombre estilo náutico o zapatos con la misma metodología o formato de producción, no serán las marcas de producción masiva y que portan marcas reconocidas, ya que esas empresas cuentan con una estructura superior con mayor capital para realizar inversiones, su nivel de producción les permite acceder a bajos costos y su producto apunta a un cliente con posibilidades

Figura 4 - Segmentación del mercado



Fuente: Osterwalder (2011).

y deseos diferentes al suyo. El competidor debe ser pensado como un emprendimiento que tiene una estructura similar a la suya.

Una forma de analizar a la competencia es conocer cuáles son los deseos o las necesidades insatisfechas de sus clientes, y a partir de allí poder mejorar su producto para atender esas insatisfacciones.

Ejemplo básico de segmentación: zapatos artesanales para hombres

Mi emprendimiento comercializa zapatos de producción artesanal destinado a hombres de más de 35 años, argentinos con espíritu libre, identificación con las tradiciones argentinas, con conciencia ecológica y de cuidado del medioambiente, y de nivel socioeconómico medio y medio alto¹. Sobre gustos o hábitos de vida se los considera amantes de los paseos al aire libre que buscan una conexión con la naturaleza.

¿Cuál es el error más común a la hora de segmentar el mercado? Algunas claves.

El error más común es creer que el producto o servicio de su emprendimiento atiende necesidades o deseos universales, cuando en realidad la clave está en imaginar y caracterizar el cliente/usuario/público objetivo.

Para ello, puede responder las siguientes preguntas:

- ¿Para quién crea valor?
- ¿Cuáles son los clientes más importantes?
- ¿Cuáles son las características de su producto y qué deseos intenta satisfacer?
- ¿Qué gustos y hábitos tienen?
- ¿Qué ingresos tienen?
- ¿Dónde viven?
- ¿El mercado donde opera está en crecimiento?

Si usted puede responder algunas de estas preguntas, ya está encaminado en la tarea de reconocimiento de su segmento de mercado.

¹ El nivel socioeconómico es una medida total económica y sociológica que combina la preparación laboral de una persona, de la posición económica y social individual o familiar en relación a otras personas, basada en sus ingresos, educación y empleo. Al analizar el nivel socioeconómico de una familia, se analizan los ingresos del hogar, los niveles de orientación, educación, y ocupación, así como también el ingreso combinado comparado con el individual, y también son analizados los atributos personales de sus miembros.

Ejercicio 2. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Definir:

- a) las características de sus potenciales clientes lo más precisamente posible, esto pueden realizarlo a través de los diversos intercambios que han tenido;
- b) la cantidad de clientes que tienen y cantidad que desean tener, para lo cual se debe tener en cuenta una venta a corto plazo;

Para desarrollar los dos puntos anteriores deben tener en cuenta: género, edad, ubicación, necesidades, gustos, posibilidades económicas, intereses, costumbres, forma de pago, etc.

PROPUESTA DE VALOR

Figura 5 - Propuesta de valor



Fuente: Osterwalder (2011).

En este módulo se debe pensar cuál es el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de mercado en el que opera el emprendimiento y a partir de allí identificar cuál es el factor diferencial del producto o servicio que hace que los clientes lo prefieran por sobre otros emprendimientos.

Es decir, las propuestas de valor son aquellas características propias del producto o servicio que satisfacen las expectativas, deseos o requisitos del cliente objetivo. En este sentido, dichas propuestas constituyen las ventajas de una empresa por sobre la de su competidora.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva u original, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional del producto/servicio. Por ejemplo, si un

emprendedor comercializa zapatillas con bajos costos en su producción puede realizar promociones imbatibles, mientras que si otro comercializa zapatillas de elaboración artesanal implica otro tipo de costos de producción. En este punto, ambos emprendedores son competidores dentro del rubro "zapatillas", pero la forma de producir el calzado marca la diferencia entre ellos. Y es aquí donde el emprendedor debe aprovechar las herramientas disponibles, sobre todo las de comunicación (comunicación y relaciones interpersonales con los clientes, redes sociales) para perfilar la diferenciación entre productos. Incluso, esta diferenciación puede realizarse entre los productos de un mismo emprendimiento.

VALORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

El precio y los tiempos de entrega del producto constituyen los valores cuantitativos de la propuesta de valor, mientras que los valores cualitativos refieren a atributos intangibles del producto, los cuales están estrechamente relacionados con el diseño del producto/servicio en sí mismo, el *packaging*, la experiencia de compra, entre otros.

Si bien, los valores cuantitativos son muy importantes a la hora de ofertar un producto o servicio, en la propuesta de valor debe prestarse especial atención a la identificación y descripción pormenorizada de variables que juegan en el plano de lo psicológico del segmento de mercado en el cual opera el emprendimiento, como pueden ser las alegrías o satisfacciones que produce el producto o servicio del emprendimiento y las frustraciones que aplaca.

IDENTIFICAR LOS VALORES CUALITATIVOS: EN UNA SOLA ORACIÓN

Trabajar los valores cualitativos es saber y conocer los beneficios que aporta el producto o servicio para el cliente. En este punto, el desafío es generar un mensaje convincente, **único** y claro que indique por qué se es diferente y por qué vale la pena comprar o adquirir el producto/servicio.

Siguiendo con el ejemplo anterior: yo produzco artesanalmente y comercializo zapatos para hombres de mayores de 35 años con espíritu libre y amantes de la naturaleza. Hasta el dato de la edad, se trata de información cuantitativa, mientras que el espíritu libre y el amor por la naturaleza refieren al dato cualitativo. Ahora **¿cómo** se averigua ese dato? La primera opción y la más cara de todas es una investigación de mercado que en este manual no se tratará. La segunda opción, es imaginarse a ese consumidor de su emprendimiento y, a partir de los gustos y hábitos de **él**, plantear la propuesta de valor, es decir el diferencial. Desde allí se desprenderán, por ejemplo, todas las estrategias de comunicación, promoción y comercialización que realice.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA ESTABLECER UNA PROPUESTA DE VALOR ÚNICA

No frustrarse en el primer intento de establecer la propuesta **única** de valor ya que no es una tarea fácil. Se puede empezar por decodificar la esencia del producto en pocas palabras.

Identificar la diferencia del o los productos respecto de la competencia y saber que esa diferencia es importante.

Destacar los beneficios por sobre las características ya que debe tener en cuenta que la propuesta de valor llega a la mente de los clientes una vez que

utilizan el producto. En este punto, si es necesario realizar una breve encuesta postventa para saber qué sienten los usuarios o clientes luego de usar el producto, debe hacerlo. De esta manera, las opiniones permiten indagar sobre las expectativas o demandas que el producto cumple o no llega a cumplir. Es un buen inicio para realizar mejoras en la oferta o profundizar los beneficios.

Guiarse por las siguientes preguntas: qué, quién y por qué. Es decir, **qué es el producto; quién es el cliente; para qué lo compra el cliente.**

Ejercicio 3. PROPUESTA DE VALOR

Realice una aproximación a su propuesta de valor con respecto a la competencia. Para ello, puede responder las siguientes preguntas y agregar algunas que considere pertinentes para dejar asentado el valor agregado o el diferencial de su producto/servicio.

- a) ¿Qué problemas del cliente está solucionando?
- b) ¿Qué necesidad/deseo está satisfaciendo? Tener en cuenta que su oferta se propone en base a la atención o satisfacción de una demanda.
- c) ¿Qué producto ofrece a cada segmento? Si es que tiene más de un segmento.
- d) ¿Qué diferencial y o valor agregado entrega a sus clientes?

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Figura 6 - Canales de distribución



Fuente: Osterwalder (2011).

Una vez identificado y validado el segmento de mercado, es decir, el público objetivo o *target*², así como también el problema que se solucionará con la propuesta de valor, el emprendedor deberá descubrir cuáles son los canales adecuados para el modelo de negocio que se desea alcanzar.

Los canales en el modelo Canvas, son aquellos medios que se utilizarán para comunicar o para interactuar con el público objetivo o *target*, con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor, distribuirla en el mercado y concretar su venta. Tendrá que descubrir el camino más corto y económico para que la propuesta de valor llegue al segmento de clientes deseados.

Los canales son todos los medios que conectan el proyecto con los clientes y transmiten y entregan propuestas de valor para el grupo de interés. Un canal se puede definir como cualquier medio que se comunica con los clientes y les envía una propuesta de valor. Asimismo, comunicar implica contar, transferir información entre un emisor y un receptor, diseminar conceptos o conocimientos, experiencias o incluso criterios, intentando que quien recibe aquello produzca en su vida un cambio de conducta (él mismo, y nadie más que él, como individuo independiente). Por todo ello es importante considerar este factor central entre la relación emprendedor-empresa con clientes actuales o potenciales.

Para considerar la comunicación de manera integral se necesita analizar conjuntamente con herramientas técnicas tales como: publicidad (folletos, internet, *blogs*, web, etc.), promoción de ventas (degustaciones, promociones, bonificaciones, reembolsos, etc.), ventas personales (relacionadas principalmente con el papel del vendedor de un producto o servicio) y relaciones públicas (en donde se puede considerar comunicación a todo aquello que persigue dar una imagen positiva de la empresa a públicos internos y externos).

Considerando todo lo que abarcan cada una de estas herramientas técnicas, serán aplicables de manera efectiva según la actividad clave que realice la empresa o el emprendedor.

² El público objetivo o *target* es un recorte demográfico, socioeconómico y comportamental de un grupo compuesto por los futuros consumidores del producto o servicio de la empresa.

Además, para que el modelo de negocio tenga éxito es necesario seleccionar los canales más adecuados, que son la primera opción de los clientes y obtienen los mejores resultados en cada etapa del proceso de compra. Para elegir el canal más adecuado, primero hay que identificarlos y comprender cómo funcionan.

Estos canales se pueden clasificar de acuerdo con la función que cumplen en el modelo de negocio, la forma como se interactúa a través de ellos con el cliente y cuál es su relación de pertenencia con la empresa. Este es un ordenamiento útil para analizar y evaluar las características de los medios disponibles con el propósito de seleccionar los más convenientes.

TIPOS DE CANALES

Se pueden identificar los siguientes canales según su función:

- **Comunicación:** se usan para comunicarse con el mercado, principalmente para promover la propuesta de valor. Están estrechamente relacionados con informar a los clientes de sus intenciones e interés en los productos o servicios. También se pueden utilizar para proporcionar servicio al cliente y servicio posventa.
- **Distribución:** son los que se emplean para hacer llegar al mercado los productos del emprendimiento. Pueden ser un puesto de venta, un distribuidor, o una combinación de estos.
- **Ventas:** son un medio para acercar la propuesta de valor a los clientes para promover las ventas, especialmente a corto plazo. Por ejemplo, ofrecer muestras gratuitas, ofrecer precios de paquetes, organizar ferias comerciales y otros eventos.

Asimismo, están los canales según su pertenencia a la empresa y la interacción con el cliente, dentro de los cuales se identifican los siguientes:

- **Directos:** son sus propios canales, creados y utilizados para obtener ingresos al establecer una interacción directa con los clientes para reducir costos. Por ejemplo, sitio web, departamento comercial o departamento de ventas
- **Indirectos:** son medios ajenos a la empresa para facilitar a los clientes el acceso a nuestros productos o servicios, aunque incrementan el costo final. Por ejemplo, tiendas y distribuidores.

¿CÓMO PUEDEN SELECCIONAR LOS CANALES MÁS ADECUADOS PARA LA EMPRESA?

Lo primero a realizar es identificar y analizar rigurosamente las fases por la que nuestros clientes pasarán durante todo el proceso de compra, es decir desde que se detecta su problema o necesidad hasta que se decide darle solución.

Es por ello que pueden existir diferentes fases según el tipo de negocio o mercado, pero dentro de los más generales podemos encontrar:

- **Fase de información:** se deberá realizar una búsqueda de las posibles soluciones para su problema o necesidad, como así también identificar los medios de búsqueda de información preferidos. Por ejemplo: posicionamiento SEO³ (optimización de los motores de búsqueda) en páginas web, anuncios en diarios y tv, una revista del sector, una marquesina delante de alguna vidriera, etc.
- **Fase de evaluación:** analizar en detalle la información que se ha recopilado y considerar cada alternativa. El canal debe ser de utilidad para ayudar al cliente a evaluar nuestra propuesta, en donde también se deberá explicar las características que aportan valor. Es conveniente el uso de publicaciones en páginas web y de catálogos.
- **Fase de compra:** en esta etapa se deberá tomar la decisión de adquirir el producto o servicio y proceder a ubicar los sitios de venta. Es muy importante facilitar al cliente esta actividad, proporcionar información suficiente que le permita saber dónde y cómo comprar, así como también ofrecer diversos medios o canales de pago.
- **Fase de entrega:** en esta última etapa es en donde el cliente recibe el producto o servicio. Hay que pensar en la mejor forma de entregar la propuesta de valor utilizando canales eficaces y eficientes que sean adecuados para cumplir con tiempos de entrega y otros requerimientos propios de cada segmento de clientes.
- **Fase de postventa:** el cliente deberá obtener atención personalizada en referencia al bien o servicio después de haberlo recibido, ya sea por solicitud realizada o por iniciativa de la propia empresa.

Por otro lado, se deberá tener presente cinco elementos para asegurar una buena adecuación del canal o los canales a su negocio:

1. El número de segmentos de clientes o el tamaño del mercado al que se dirige.
2. La inversión que requiere el canal de distribución: estos elementos incluirán un análisis de los diferentes costos asociados como:

³ El posicionamiento en buscadores (SEO), es un conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google u otros buscadores de internet.

- El costo del valor absoluto
 - El costo por cliente
 - Los costos fijos y variables
 - La rentabilidad que aporta cada opción de canal
3. Si el producto es estándar, en cuyo caso la misma versión será atractiva para todos los perfiles de clientes y podrá venderse a través de un canal externo o un producto no estándar que debe adaptarse a las necesidades del cliente y para el cual la empresa necesita tener contacto directo con el cliente.
 4. Cantidad de control requerido sobre el canal de distribución el canal de distribución: puede caracterizarse por una comunicación abierta y un flujo de información libre o, si existe la posibilidad de competencia por parte del distribuidor, una relación mucho más cerrada.
 5. Es importante tener en cuenta la duración de una relación sana con el distribuidor y su duración, ya que son factores que contribuyen a la flexibilidad del canal.

ALGUNAS ACCIONES IMPORTANTES PARA TENER EN CUENTA

A continuación, se detallarán algunas acciones importantes a considerar en este bloque, que dependen de la dinámica del segmento o mercado donde se desarrolle la actividad comercial.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que para reestructurar los canales de comunicación, la empresa podrá ingresar a sistemas electrónicos sin dejar de lado la personalización con mayoristas y distribuidores siguiendo los siguientes pasos:

- a) Analizar cada segmento de mercado de manera minuciosa poniendo atención extra a las variables de segmentación con el objetivo de utilizar canales de comunicación acorde a cada uno de ellos, desde distribuidores y mayoristas hasta consumidores finales.
- b) Generar una tabla donde se exprese el análisis de cada segmento y el canal de comunicación elegido, esta debe contener razones por las que se eligió el canal expresadas en fortalezas y debilidades, además de incluir indicadores que permitan medir la eficacia del canal utilizado.
- c) Mejorar la experiencia en reuniones y llamadas telefónicas personales con segmentos elegidos para el uso de este canal, mediante capacitación a los colaboradores encargados.
- d) Creación de una página web basada en los gustos y preferencias de los segmentos más importantes.

- e) Creación de redes sociales en base a las preferencias de los distintos segmentos, y ofrecer contenido clave en base a un estudio de cada exigencia.
- f) Creación de una línea celular directa, donde los distintos segmentos puedan comunicarse de forma oficial con la empresa sea en llamadas, mensajes de texto o mediante aplicaciones como *WhatsApp*, entre otras.
- g) Mantener un registro de actividad en cada uno de los canales con la finalidad de alimentar los indicadores de eficacia impuestos a cada actividad.

Otra acción importante de este bloque es la innovación en los canales de distribución:

Para gestionar canales de distribución innovadores, además de fortalecer aquellos con los que ya se cuenta actualmente, podemos citar como ejemplos los siguientes:

- a) Analizar la factibilidad de gestionar nuevos canales de distribución de acuerdo con la propuesta de valor.
- b) Estudiar canales de distribución novedosos en base a los requerimientos de los distintos segmentos de mercado.
- c) Plantear canales analizados, entre ellos pueden estar ventas directas mediante página web, redes sociales, los conocidos *influencers*⁴ que están de moda en estos momentos, entre otras.
- d) Realizar un análisis de impacto financiero relacionado al uso de cada nuevo canal de distribución planteado.
- e) Realizar pruebas de los nuevos canales de distribución en el mercado.
- f) Evaluar el costo beneficio de los nuevos canales de distribución planteados.
- g) Documentar cada paso.

Por último, pero por ello no menos importante, se citan algunas cuestiones para reflexionar sobre este bloque.

Estas son cuestiones muy importantes que se deberán de responder y sobre las cuales hay que reflexionar para evaluar y validar la selección de canales en el modelo:

1. ¿Cuáles de estos canales son los que prefieren los clientes?

Si todos mis clientes leen o consultan un canal será muy fácil llegar a ellos, y por lo tanto nos costará menos inversión.

⁴ *Influencer*: persona que destacan en una red social u otro canal de comunicación y que expresa opiniones sobre un tema concreto, por lo cual ejerce una gran influencia sobre muchas personas que la conocen.

2. ¿Cuáles permiten obtener los mejores resultados en cada fase o etapa? Aquellos con más clientes y con más Valor de Vida del Cliente (LTV)⁵.

3. ¿Con cuáles se obtiene mayor rentabilidad?

Invertir 100 pesos en cada uno y comparar resultados, calcular el Costo de Adquisición de Clientes (CAC)⁶ de cada canal.

Quizás una de las cosas más simples son los errores que se pueden evitar en el diseño del modelo. Hay emprendedores que piensan que con dinero podrían realizar muchas campañas de publicidad en TODOS los canales hasta llegar a todos los clientes.

La clave del éxito del buen emprendedor está en descubrir aquel canal que con la menor inversión nos aporta los clientes más rentables y fieles.

Ejercicio 4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Realice una aproximación a la identificación de sus principales canales. Una vez identificados, describa cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

Para poder identificar los canales que utiliza, puede guiarse por las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo da a conocer los productos de la empresa?
- b) ¿Qué canales utiliza para contactarse con sus clientes o para que estos se contacten con usted?
- c) ¿Por dónde se contactan sus clientes? ¿Utiliza redes sociales (*Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp*)?
- d) ¿Cómo ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor?
- e) ¿Cómo pueden comprar los clientes sus productos?
- f) ¿Ofrece servicio de atención postventa? ¿Por dónde lo realiza?

⁵ Valor de Vida del Cliente: se define al valor que tiene un cliente para una marca o una organización debido a las compras que hizo en el pasado, en otras palabras, se refiere al beneficio neto asociado con un cliente a lo largo de su ciclo de vida.

⁶ Costo de Adquisición de Clientes es el resultado de la suma de las inversiones realizadas en marketing y ventas divididas por el número de clientes ganados en el mismo período. Es una métrica esencial para medir la salud financiera de una empresa.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Figura 7- Relación con los clientes



Fuente: Osterwalder (2011).

En este bloque hay que definir cómo va a ser el tipo de relación que se mantendrá con el segmento de clientes que se ha seleccionado en las etapas anteriores. Una vez que se ha validado el/los segmentos de clientes y la propuesta de valor y se ha definido qué canales se van a utilizar para conectar la propuesta de valor con los clientes, hay que validar si

la relación que se deseará establecer con el cliente es la adecuada.

Las relaciones con los clientes te permitirán especificar cómo se va a adquirir, retener y hacer crecer la cartera de clientes. Hay que responder en forma breve y concisa de qué manera se va a relacionar nuestra propuesta de valor con el segmento de clientes. La relación con los clientes se está convirtiendo en uno de los elementos más relevantes de los últimos años y es un elemento que genera importantes ventajas competitivas.

Se deberá tener en consideración cómo se llegará al segmento de mercado, cómo se generará una relación fluida y de confianza con los clientes, de qué manera se mantendrá dicha relación en el tiempo, porque muchas veces es conveniente retener a los clientes actuales que ir a captar clientes potenciales. En función del tipo de modelo de negocio que se pretenderá generar se podrá plantear una relación personal con cada uno de los clientes, en otros casos se tendrá que optar por una relación automática. También se pueden incluir en este bloque los elementos que se necesitan para generar demanda (*free* o de pago).

TIPOS DE RELACIONES CON LOS CLIENTES

Las empresas o los emprendedores deberán definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. En este bloque se podrán realizar los siguientes cuestionamientos:

La interacción con los clientes es fundamental. Cuanto más amplia sea su base de clientes, más importante es dividirlos en diferentes grupos objetivo. Cada grupo de clientes tiene necesidades específicas. Al anticipar las necesidades de los clientes, sabrá cómo y cuándo se comunicará con ellos. Un buen servicio garantizará una relación buena y estable con sus clientes en el futuro.

¿Cómo vamos a captar a los clientes? ¿Dónde será más posible encontrarlos? Utilizando diferentes canales, estaremos más cerca de los clientes para atraerlos. Una vez logrado esto, tenemos que encontrar formas de evitar que se vayan, averiguar sus necesidades y dejar que sigan gastando más dinero en nuestros productos. Esto está estrechamente relacionado con el “embudo de marketing”⁷ y debe ser un círculo vicioso: atraer clientes, fidelizar y aumentar continuamente el número.

Dentro de los tipos de relaciones que se pueden dar con los clientes son:

1. Vinculo establecido

- **Transaccional-puntual:** cuando establece contactos esporádicos con clientes, como una compra única. Se construye una relación que le permite a su cliente irse o romper el contacto fácilmente, porque no hay barreras de salida para detenerlo.
- **Largo plazo:** cuando establece un contacto cercano con sus clientes, como suscribirse. Este tipo de vínculo establece una relación que dificulta que los clientes se vayan, ya que si rompen esta relación, dejarán de beneficiarse de la propuesta de valor. Se intenta convertirlos en prescriptores de nuestra propuesta de valor mientras buscamos establecer un contacto cercano.

2. Intimidad de la relación

- **Automatizada:** decimos que es automatizada cuando los clientes alcanzan la propuesta de valor mediante un vínculo mecánico, automatizado y no con el contacto personal de un ser humano. Podemos inferir que esto supone un bajo contacto entre el proyecto y los clientes. Por lo general, se emula la atención directa al cliente con base en un proceso automatizado, y se utilizan herramientas informáticas o tecnológicas que tienen un muy alto grado de eficiencia,

⁷ Embudo de marketing es una metáfora usada en mercadotecnia o administración de empresas para referirse a las fases de la venta. Es el proceso por el que las oportunidades potenciales de ventas son cualificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones reales.

pero así también son muy frías y estructuradas las respuestas. Actualmente se encuentran de moda los *chatbots*⁸ con inteligencia artificial en muchas de las páginas web de empresas grandes.

- **Personal:** decimos que es personal cuando los clientes son atendidos por una persona concreta al adquirir la propuesta de valor del proyecto. La característica de esta es la individualización del cliente dado que se ofrece un servicio particular o exclusivo a cada uno.
- **Colectiva:** en esta, se brinda atención a un grupo de clientes o comunidad organizada en foros, charlas, talleres, etc.
- **A través de terceros:** cuando se llega al segmento de clientes por entidades o servicios externos a la empresa, por ejemplo los intermediarios (*brokers*) de venta de las pólizas de seguros.
- **Por autoservicio:** se proporciona la propuesta de valor de forma tal que los clientes se atienden ellos mismos. Por ejemplo los restaurantes chinos (auto service) brindan un servicio eficiente para aquellas personas que trabajan en oficinas en el centro porteño, ahorrándoles sin dudas mucho tiempo en la espera en ser atendidos.

Asimismo, es necesario poder identificar cuál es el tipo de relación con nuestros clientes. Es decir, dependiendo el tipo de negocio este es un factor muy importante para saber qué tipo de estrategias se llevarán a cabo con el segmento de clientes:

- **Directa:** los clientes se contactarán directamente para conseguir la propuesta de valor que brindará el emprendedor. Es personal, a través de una comunicación directa con ellos, por ejemplo: cara a cara, por teléfono, por video-llamada, etc.
- **Indirecta:** aquella en la que los clientes sólo pueden llegar a la propuesta de valor mediante intermediarios. El contacto es a distancia, posiblemente con el uso de recursos tecnológicos como correo electrónico, mensajería o buzones.

Otro de los elementos importantes en la relación consiste en contemplar “el ciclo de vida”⁹ de la relación con nuestros clientes, para lo cual podemos apoyarnos en algunas estrategias:

- **Estrategias de adquisición:** deberá definir cómo va a obtener nuevos clientes para su proyecto.
- **Estrategias de retención:** deberá preguntarse cómo va a mantener a sus clientes actuales.

⁸ Los *chatbots* son aplicaciones *software* que simulan mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas, las cuales son previamente establecidas por un conjunto de expertos en base a entradas realizadas por el usuario.

⁹ Ciclo de vida: son las etapas o fases que describen la relación de un cliente con una empresa. También conocido como *awareness*, es el primer contacto de un posible cliente con la marca.

- **Estrategias de venta cruzada:** deberá preguntarse si podrá conseguir más ganancias con sus clientes actuales. Hay que idear la manera de obtener más ventas gracias a estos.

ALGUNAS ACCIONES IMPORTANTES A CONSIDERAR

Una de las más importantes que podemos destacar es la necesidad de analizar el relacionamiento de cada segmento de mercado mediante los siguientes pasos:

- 1°) Levantar datos acerca de la forma preferida y razones por las que cada segmento se relaciona con la empresa, esta se consigue por ejemplo mediante encuestas.
- 2°) Registrar y dar exhaustivo seguimiento a los segmentos de mercado y sus principales preferencias, y a aquellos motivos por los que se relacionan con la empresa. Es necesario entender por qué lo hacen o por qué no.
- 3°) Validar la información de los segmentos, unirlos de ser posible e interpretar los datos registrados.
- 4°) Documentar cada paso para que esté disponible para aquellas personas que pueden tomar decisiones.

También debe replantearse las razones por las que se relaciona la empresa con su segmento de mercado de manera técnica, algunas de las acciones con las cuales podría lograr este cometido son:

- a) Creando una planilla donde conste por segmento de mercado el volumen de ventas, tiempo de recompra, niveles de pago, días de crédito.
- b) Validando segmentos rentables para la empresa.
- c) Analizando los datos de cada segmento a fin de replantear las estrategias de relacionamiento cada cierta frecuencia de tiempo, en busca de fidelizar segmentos rentables y mejorar ventas a clientes fieles.
- d) Analizando los segmentos para buscar fidelizarlos o captar nuevos clientes.
- e) Aprobando formalmente las nuevas estrategias para cada segmento.
- f) Documentando todo el proceso para que esté disponible para aquellas personas que pueden tomar decisiones.

Además existen herramientas innovadoras de relacionamiento con el cliente, las cuales como emprendedor debe conocer y por qué no, utilizarlas para facilitar-

le el análisis, la comprensión y la toma de decisión, dentro de las que se destaca al comúnmente conocido CRM¹⁰. Para ello debe:

- a) Analizar el tamaño de la herramienta CRM que necesita su empresa en base a la cantidad de segmentos de mercado que abarcará.
- b) Explorar opciones manuales y de *software* para realizar un CRM en la empresa (analizar opciones de CRM presentadas por el servicio en la nube que posee Google).
- c) Elaborar una tabla informe con las opciones tanto manuales como de *software* CRM con sus respectivas ventajas y desventajas.
- d) Gestionar una opción CRM manual o de *software* para empresa. Esta es de las más utilizadas por las empresas, comúnmente se ofrecen en el mercado *software* enlatados (estructurados que difícilmente se puedan o sean muy costos de modificar) para que sean utilizados por aquellos que recién comienzan.
- e) Abrir relacionamiento *on-line* (en línea) de doble vía mediante la página web de la empresa y sus redes sociales.
- f) Generar comunidades *on-line* (en línea) donde se discutan temas acerca de las propuestas de valor de la empresa.
- g) Construir espacios donde se puedan generar nuevas propuestas de valor mediante el aporte de nuevos segmentos de mercado en línea, y buscar acercarlos a la empresa y a las propuestas actuales y en creación.

Ejercicio 5. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Trabaje sobre la relación que usted espera tener con sus clientes y sobre la relación que cree que sus clientes esperan de su emprendimiento:

- a) ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- b) ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?
- c) ¿Cuál es el beneficio?
- d) ¿Cuál es su costo?
- e) ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?
- f) ¿Cómo interactúa con el cliente a través de su proceso?

¹⁰ CRM (*Customer Relationship Management*) se refiere al conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente.

FUENTES DE INGRESOS

Figura 8 - Fuentes de ingreso



Fuente: Osterwalder (2011)

En el presente bloque veremos qué y cuáles pueden ser las fuentes de ingresos del emprendimiento.

Para ello, aunque parezca una obviedad, es necesario comenzar con la afirmación de que los ingresos

que generen los diferentes segmentos del mercado serán la base que sostendrá el emprendimiento.

Para conocer el beneficio o la rentabilidad del proyecto se deberá restar los costos a nuestros ingresos. No obstante, este cálculo se detallará en el **bloque de Estructura de Costos**.

A la hora de pensar en la puesta en valor del emprendimiento, hay que preguntarse *¿por qué valor está dispuesto a pagar nuestro producto cada segmento de mercado?* La respuesta a este interrogante permitirá crear una o varias fuentes de ingresos para cada segmento de mercado.

TIPOS DE FUENTES DE INGRESOS

En un emprendimiento puede haber dos tipos de fuentes de ingresos:

- **Ingresos por transacciones:** derivan de los pagos que hacen los clientes por las ventas de los productos.
- **Ingresos recurrentes:** son aquellos que se originan por el suministro de un servicio de postventa. En el caso de la venta de las zapatillas, la garantía que le brindamos a aquellos clientes que revenden nuestros productos sería un ingreso recurrente.

MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIO

- A través de una **lista fija**, con el detalle de los precios de nuestros productos y otras propuestas de valor de nuestro emprendimiento, por ejemplo, la garantía y condiciones postventa pueden ser parte de la propuesta de valor del emprendimiento y, por lo tanto, sería parte de la composición del precio del producto que está a la venta.

- Según las **características de nuestro producto**, por ejemplo, podrá brindar dos opciones de zapatos, utilizar material de diferente calidad en cada uno y a partir de allí fijar el precio según atributos o nobleza de cada material.
- Según el **segmento del mercado**, tendrá en cuenta el tipo y característica del segmento analizado. Por ejemplo, utilizar distintos precios para cotizar una posible venta a una empresa multinacional respecto de una pyme local.
- Según el **volumen**, el precio dependerá de la cantidad de unidades que esté vendiendo. Por ejemplo, a mayores unidades vendidas, mejor precio.

LOS PRECIOS DINÁMICOS

Los precios dinámicos son aquellos que cambian en función del segmento de mercado analizado. En este punto, el dinamismo surge de:

- Una negociación entre vendedor y comprador directa.
- Según el inventario en *stock* y el momento de la posible venta. Por ejemplo, este mecanismo de fijación de precios se puede dar ante un cambio de estrategia, surge la necesidad de reorganizar el depósito y sacar modelos viejos para almacenar modelos nuevos. Para ello, deberán fijarse precios de promoción para bajar el inventario de los modelos viejos.
- En función de la oferta y la demanda del segmento de mercado, por ejemplo, los zapatos que utilizan los/as niños/as en su actividad escolar no tienen la misma demanda en marzo que en diciembre, donde finaliza el ciclo lectivo.
- A través de una licitación o subasta, por ejemplo, en el año 2020 y hasta la actualidad, debido a las restricciones causadas por el COVID-19, se acrecentó el uso de las redes sociales para utilizar este mecanismo en muchos emprendimientos.

Algunas consideraciones

Es recomendable diferenciar las fuentes de ingreso o, como se dice en administración, diversificar. Esto brindará estabilidad al emprendimiento puesto que evitará depender exclusivamente de un único segmento del mercado y va a permitir maximizar la propuesta de valor de este.

Por ejemplo, si la actividad principal es la producción y venta de calzado, podría también comercializar artículos relacionados con el mantenimiento de este.

Por otro lado, es recomendable participar de organizaciones de productores o comerciantes relacionados con el emprendimiento, a través del contacto con es-

tas organizaciones, podrían fijarse estrategias compartidas para fomentar nuevas fuentes de ingreso.

Si el local del emprendimiento es muy visitado, ya sea por importancia o por tener una buena ubicación, se pueden ofrecer espacios publicitarios a otros emprendedores.

La correcta identificación de las fuentes de ingreso del emprendimiento será fundamental para mantenerlo en funcionamiento y lograr crecimiento futuro.

Ejercicio 6. FUENTES DE INGRESOS

Materializar en un listado cómo se estructuran las fuentes de ingresos de su emprendimiento. Para ello, puede guiarse por las siguientes preguntas:

- a) ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- b) ¿Por qué pagan actualmente?
- c) ¿Cómo pagan actualmente?
- d) ¿Cómo les gustaría pagar?
- e) ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

RECURSOS CLAVE

Todos los negocios cuentan con recursos clave, los cuales permiten a las empresas crear y ofrecer su propuesta de valor para llegar a los mercados objetivos y establecer relaciones concretas y pertinentes a las demandas de los segmentos de mercado. Una buena identificación de los recursos clave permite una buena percepción y administración de los ingresos.

Figura 9 - Recursos clave



Fuente: Osterwalder (2011)

¿QUÉ SON LOS RECURSOS CLAVE?

Son activos físicos o intangibles como la propiedad intelectual (marcas, patentes, modelos de utilidad) que la empresa puede tener bajo su propiedad, alquilar u obtener de sus socios clave. Tener una correcta identificación de estos resultará fundamental para alcanzar los objetivos planteados.

TIPOS DE RECURSOS CLAVE

En toda empresa o emprendimiento existen dos tipos de recurso clave principales. Estos son:

- **Recursos humanos:**

Son las personas que prestan servicios para el emprendimiento. Estas personas no son propiedad de la empresa, sino que solo prestan sus servicios a cambio de un salario. Constituyen el recurso más importante ya que son quienes se encargan de combinar y controlar el resto de los recursos para ejecutar el proceso de producción.

En el análisis de los recursos humanos se deben tener en cuenta las habilidades, conocimientos y experiencias con las que cuentan cada uno/a de ellos/as y como se relacionan de forma formal e informal dentro de la organización. Se aconseja realizar descripciones de cada uno de los cargos con los que cuenta el emprendimiento, y detallar tareas y alcances de cada uno de ellos.

Vale la pena aclarar que no debe haber diferencias entre las personas que forman parte del emprendimiento, desde el dueño hasta el empleado de menor rango forman parte del proceso productivo, todos/as deben ser considerados/as y respetados/as de igual modo.

Una buena identificación del personal o recurso humano que forma parte del proceso productivo del producto o servicio que ofrecen es importante para promover las buenas prácticas internas y con ello alimentar el buen clima laboral.

- **Recursos económicos:**

Los recursos económicos son los **bienes materiales**, es decir, todo aquel recurso que podemos tangibilizar como ser las materias primas, las maquinarias, los productos terminados, etc. Pero también, pueden ser **inmateriales**, como ser las patentes de un desarrollo, la licencia de uso de programa de computación, los derechos de autor, etc.

Por otro lado, podrá encontrarse con **derechos contra terceros**, como ser el derecho a recibir dinero, a recibir un bien, a utilizar un bien que no es de su propiedad o a recibir la prestación de un servicio importante para la producción del producto o funcionamiento del servicio que propone el emprendimiento. Estos derechos **pueden ser valuados económicamente** ya que su contratación es imprescindible para desarrollar la actividad.

Los recursos clave para el emprendimiento pueden provenir de diferentes fuentes, pueden ser de propiedad del emprendedor, pueden ser alquilados o los puede aportar un socio clave.

En este capítulo se sumaron nuevos conceptos que sirven en el proceso de materializar el modelo de negocio propio de su emprendimiento. La identificación de estos recursos resulta fundamental ya que son la base para desarrollar las actividades que permitirán definir las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos por y para el emprendimiento.

Ejercicio 7. RECURSOS CLAVE

Materializar en un listado cómo y cuáles son sus recursos clave. Para ello, puede guiarse de las siguientes preguntas:

- a) ¿Con qué recursos clave cuenta actualmente? Clasificarlos por intelectuales, humanos, físicos y naturales.
- b) Para ofrecer una propuesta de valor acorde a las expectativas, ¿cuáles son los recursos clave que necesita el emprendimiento o el negocio?
- c) ¿Qué recursos clave necesitan los canales de comunicación?
- d) ¿Qué recursos clave necesitan los canales de distribución?
- e) ¿Qué recursos clave necesitan las relaciones con los clientes?
- f) ¿Qué recursos clave necesita el emprendimiento para generar ingresos?

ACTIVIDADES CLAVE

Figura 10 - Actividades clave



Estas actividades son las acciones más importantes, que debe establecer una empresa o un emprendedor para tener éxito. Estas no pueden comenzar a identificarse si aún no se tiene definida y validada una propuesta de valor, la cual va a seducir al segmento de clientes seleccionado, dado que cada uno de estos segmentos tendrán necesidades diferentes y por ello las propuestas de valor serán diferentes. Asimismo, las actividades a realizar para lograr el éxito también se diseñarán en función a todas estas definiciones previas.

Fuente: Osterwalder (2011)

Uno de los principales errores de los emprendedores en este punto es que sienten la obligación y necesidad de encargarse de todo, pero seguir en este camino podría resultar dificultoso. Se debe delegar actividades secundarias, es imprescindible rodearse de un equipo adecuado para que el emprendedor pueda centrarse en temas estratégicos y principales que definirán el éxito de su proyecto a futuro.

Desde un punto de vista económico, aquellas actividades necesarias en el proyecto suponen una salida de recursos, salida de dinero, gastos de personal, costos, inversiones, etc., que se deberían cuantificar y por ende agregar al costo dentro del proyecto. Por lo tanto, cada actividad necesaria influye en la viabilidad económica del proyecto. Hay que percatarse, que existen actividades que suponen un despilfarro y por lo tanto deberían eliminarse.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que una de las mejores formas para validar un conocimiento y quizás con ella se gane una diferencia competitiva, es la inversión en recursos para experimentar, probar y aprender hasta que logren resultados óptimos en función a la necesidad que se necesite cubrir.

Al principio quizás sea mejor subcontratar actividades para evitar tener un *staff* fijo o bien invertir para asumir menos riesgos. Esto dependerá de cuan calificado sea el personal que le asignaron para brindarle el servicio que necesita, dado que muchas veces es mejor contratar una persona y capacitarla adentro de la empresa para reforzar un vínculo y que esta se sienta parte del proyecto, en vez de elegir un servicio contratado que no tendrá un vínculo directo con el proyecto y que tarde o temprano podría ser reemplazado, y por ello volver todo a foja cero.

Las actividades principales del modelo se refieren a **cómo** se hará para que el negocio funcione y sea exitoso, rentable, repetible y escalable. Por lo tanto, la empresa o emprendedor deberá tener en cuenta las actividades esenciales tales como la producción, compra de insumos, venta, distribución, el uso de la tecnología de la información, la comercialización y la participación de los interesados, resolución de problemas, entre otras. No obstante, la cantidad de actividades clave dependerá del tipo de negocio que se vaya a armar, o bien dentro del mercado donde se quiera llevar a cabo la operatoria comercial.

DESARROLLO DEL BLOQUE: ALGUNAS RECOMENDACIONES

Para desarrollar este bloque tendrá que responder algunas cuestiones básicas del modelo de la empresa que quiere desarrollar. Por ejemplo, para que la propuesta de valor funcione correctamente y logre el éxito deseado, el emprendedor se podría preguntar: *¿qué actividades se deben desarrollar?* Por lo tanto, si la propuesta de valor apunta a un posicionamiento de productos de alta calidad, las actividades tales como la marca, la búsqueda de proveedores de calidad, la formación de la fuerza de ventas y el control de calidad pueden ser consideradas clave dentro de la empresa. O quizás, dentro de un proceso productivo, las empresas gestionan una infinidad de actividades, estas pueden ser complejas o relativamente sencillas; lo principal es comprender la importancia de cada una de ellas dado que, si tan solo una de estas actividades no pudiera realizarse por cualquier motivo, la propuesta de valor tampoco llegará a concebirse. Por ejemplo, imprevistos en la producción como la falta de personal, daño de una maquina o materia prima insuficiente, generarán retrasos en la producción, lo que desencadenará inconvenientes en los siguientes procesos de la cadena de valor generando malestar al segmento de mercado.

Las empresas tendrán que **analizar cada una de las actividades que se realizan en el proceso de producción desde las más básicas hasta las más complejas en orden cronológico**, esto permitirá a la empresa tener en claro la cantidad de actividades que debe realizar para generar sus propuestas de valor. Luego, la empresa o emprendedor tendrá que analizar cada una de las actividades, y tomar en cuenta tiempos, necesidad de recursos y criticidad en su gestión. Finalmente, tendrá que analizar las actividades y plantearse de entre las que se identificó, cuáles son las más importantes, dado que sin ellas no se podría concluir el proceso productivo.

Asimismo, se necesitará **establecer previamente los canales de distribución a desarrollar**, ya que dependerá del tipo de actividad que tendrá que crear la empresa o el emprendedor para atender ese proceso. Por ejemplo, ¿su emprendimiento optará por tiendas físicas? ¿Las tiendas serán exclusivamente propias o habrá reventa en tiendas de otras marcas? ¿Piensa llevar a cabo un comercio

electrónico? ¿Será un comercio propio y exclusivo o utilizarán un *Marketplace*?¹¹ ¿considera tener franquicias¹² para las tiendas físicas e incluso en línea?, ¿Existe esta posibilidad? Como ve, la cantidad de incógnitas es infinita dependiendo el tipo de negocio que se quiera llevar a cabo.

Por ejemplo, si optamos por un comercio electrónico totalmente automatizado, seguramente uno de nuestros principales equipos y actividades claves será el sector de tecnología para atender cualquier imprevisto que pudiera suceder con nuestra plataforma, en cambio si tenemos atención personalizada en un *showroom* o local, la atención y el ámbito en donde se procederá con la operación comercial serían ámbitos cuidados y con personal especializado para llevar a cabo la actividad y generar una propuesta de valor al cliente.

Es en esta etapa donde se debe prestar total atención dado que la oportunidad de conocer a nuestros clientes muchas veces se puede dar en un momento determinado y es allí donde se debe extraer al máximo toda la información posible. La información que se obtiene debe ser registrada para luego poder procesarla y analizarla bajo los *software CRM (Customer Relationship Management)* que permitirán darle soporte, además de ser herramientas para continuar con la venta a futuro. Cuanto más sepa de cada cliente y mejor lo tenga clasificado, más próximo estará de conocer sus deseos o requerimientos y así podrá generar una experiencia única que motive a este cliente a volver a comprar un producto o servicio en la empresa.

Resulta central definir las actividades clave del modelo de lienzo y utilizar la proximidad de otros campos en la tabla para ver de manera integral todos los demás puntos clave del negocio y responder a todas las preguntas para una visión más amplia.

¹¹ *Marketplace* es un tipo de sitio web de comercio electrónico en el que la información sobre productos o servicios es proporcionada por múltiples terceros.

¹² Franquicia es un sistema de venta de productos de una firma comercial en una tienda de otro propietario y bajo ciertas condiciones económicas.

Ejercicio 8. ACTIVIDADES CLAVE

Materializar en un listado cómo y cuáles son sus actividades clave. Para ello, puede guiarse de las preguntas del texto precedente y complementarlas con las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué actividades requieren la o las propuestas de valor del emprendimiento?
- b) ¿Qué actividades clave requieren los canales de distribución?
- c) ¿Qué actividades clave requieren las relaciones y contactos que actualmente tiene en el emprendimiento?
- d) ¿Qué actividades clave requieren las fuentes de ingresos para mantenerlas o incrementarlas?
- e) ¿Está desarrollando las actividades clave de forma eficiente?
- f) ¿Está desarrollando demasiadas actividades, perdiendo el enfoque? ¿Está desarrollando pocas actividades?
- g) ¿Es necesario tercerizar algunas actividades?
- h) ¿Las actividades están adaptadas adecuadamente para servir a la propuesta de valor y atender las demandas del o los segmentos de mercado? ¿Por qué?

ASOCIACIONES CLAVE

Figura 11 - Asociaciones clave



Fuente: Osterwalder (2011)

Este bloque del modelo de negocio refiere a la red de socios clave que permiten el funcionamiento del emprendimiento. Es decir, todas las empresas y emprendimientos se asocian a terceros por múltiples motivos con el objeto de alcanzar las metas y objetivos propuestos para que el negocio tenga éxito.

RAZONES PARA CREAR UNA RED DE SOCIOS CLAVE

Elaborar una red de socios es cada vez más importante para muchos modelos de negocios, ya que a partir de ella pueden compartir experiencias, costos y recursos. Es decir, si se seleccionan estratégicamente los socios se puede optimizar el funcionamiento del emprendimiento, reducir riesgos financieros, reducir costos y adquirir recursos.

Este módulo o bloque debe trabajarse una vez que se definieron las actividades y recursos clave que requiere el emprendimiento, ya que es necesario reconocer qué actividades y recursos puede adquirir o realizar por sí mismo y para cuáles deberá contar con un socio clave.

TIPOS DE ASOCIACIONES

Se pueden establecer cuatro tipos de asociaciones:

- 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:** son asociaciones que se dan entre negocios que no tienen competencia entre ellos, con el fin de ofrecer un servicio o un producto complementario acorde a la propuesta de valor que se está brindando.
- 2. Coopetición:** asociaciones estratégicas entre empresas competidoras con el fin de buscar aumentar los beneficios y atraer a los mismos clientes dentro del segmento de mercado en el que ambos operan.

- 3. Empresas conjuntas:** este tipo consiste en la unión de dos o más empresas con el fin de crear nuevos negocios. De esta manera, se puede mejorar el negocio y distribuir los esfuerzos.
- 4. Relaciones cliente-proveedor:** en esta asociación la empresa se asocia a los proveedores para garantizar la fiabilidad de los suministros, desde la materia prima hasta los canales de comunicación y distribución, con el fin de fortalecer la propuesta de valor y cumplir con las demandas y expectativas de los clientes.

MOTIVOS PARA REALIZAR ALIANZAS O ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS

Se pueden identificar tres motivos para establecer una red de socios clave:

- 1. Optimización y economía de escala:** la forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades y reducir los costos. En la mayoría de los casos, los emprendimientos no son propietarios de todos los recursos para poner en marcha su propuesta de valor o realizar las actividades.

Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costos y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

Por ejemplo, si uno de los modelos de zapatillas que produce el emprendimiento tiene una suela con un material que no se puede producir internamente porque no se tiene la maquinaria necesaria ni el presupuesto para adquirirla o mantenerla, se terceriza la producción de la suela y su colación. De esta manera, no solo se produce una alianza con otra empresa o emprendimiento, sino también se abren oportunidades de puestos laborales.

- 2. Reducción de riesgos e incertidumbre:** estas asociaciones están destinadas a reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Esto sucede cuando el producto final está compuesto por varios productos patentados, es decir, es el ensamble o asociación de varios productores o emprendedores. Puede venderse el producto final y repartir las ganancias, pero al mismo tiempo pueden venderse los productos por separado. Esto sucede mucho en los proyectos tecnológicos, donde un desarrollo final es resultado del esfuerzo conjunto de un grupo constituido por diferentes fabricantes, pero, si bien se puede comercializar el producto de manera conjunta, sus partes son otros productos independientes que pueden comercializarse separadamente.

- 3. Compra de determinados recursos y actividades:** son asociaciones con el fin de obtener determinados recursos, o realizar ciertas actividades en conjunto con otros negocios, para aumentar su capacidad de producción y venta. Es decir, muy pocas empresas tienen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras empresas para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un emprendedor que produce zapatillas de yute con determinada tecnología ecológica, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema de producción que ya existe, en vez de desarrollar un sistema propio.

ALGUNAS RECOMENDACIONES

- Cuanto mejor sean las relaciones con los socios clave, mayores serán los recursos y actividades que permitan mejorar la propuesta de valor;
- Basar las relaciones en el “ganar-ganar” entre ambas partes;
- Proyectar las relaciones a largo plazo, y basarlas en la confianza y el crecimiento recíproco;
- Asegúrense de cumplir con todos los compromisos acordados.

Ejercicio 9. SOCIOS CLAVE

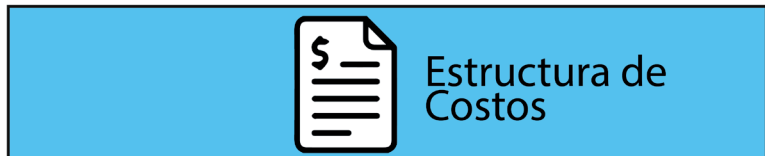
Materializar en un listado cómo y cuáles son sus socios claves y qué tipo de relación tiene con ellos. Para ello, puede guiarse de las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los socios clave de su emprendimiento? ¿Quién lo ayuda? ¿Cómo lo hace?
- ¿Quiénes son los proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave adquieren de sus socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios? ¿Cómo los puede ayudar?

ESTRUCTURA DE COSTOS

Figura 12 - Estructura de costos

Trabajar sobre la estructura de costos del emprendimiento va a permitir conocer realmente cuál es la utilidad que obtiene, así como también acceder a valiosa información para llevar adelante procesos de control y de toma de decisiones.



Fuente: Osterwalder (2011)

Para una mejor comprensión del tema durante el siguiente bloque se retomará el caso de un emprendimiento de confección y venta de calzado. Para ello, empezaremos por la hipotética situación que el emprendimiento cuenta con 3 productos a la venta:

- Zapatos modelo 1
- Zapatos modelo 2
- Zapatillas de lona

¿QUÉ SON LOS COSTOS?

Los costos son **todos los gastos económicos directos o indirectos que deben realizarse a efectos de adquirir, transformar o comercializar, y cobrar un bien o servicio.**

Es decir, los **gastos económicos directos** son aquellos costos que están directamente relacionados a la producción del bien o a la prestación del servicio del emprendimiento. Siguiendo con el ejemplo, en una producción de calzado podemos definir como costo directo a la materia prima que utilizamos para los distintos tipos de productos que fabricamos, como ser el cuero con el que se producen los zapatos.

En cambio, los **gastos económicos indirectos**, son los costos en los que incurre la empresa pero que no forman parte del proceso productivo, en el ejemplo podemos considerar costo indirecto de fabricación al alquiler que pagamos por la locación donde llevamos adelante la producción.

Por último, cuando se trate de **adquirir, transformar o comercializar y cobrar un bien o servicio**, se refiere directamente a la finalidad del emprendimiento, en el ejemplo sería la elaboración, venta y cobro de distintos tipos de calzado.

Existen diversas formas de llevar adelante la estructura de costos de una organización, estas pueden variar en su disposición y dificultad. A continuación, un ejemplo sencillo pero muy útil.

Todos aquellos que están por comenzar un emprendimiento desde cero deben saber que las tablas propuestas a continuación no son rígidas, cada uno de ustedes puede modificarlas a la medida de su proyecto.

Para comenzar hay que realizar un análisis técnico de cada uno de los costos directos que participan de la producción, detallando cual es el rendimiento que obtienen por cada lote que se compra. Por ejemplo, si compran un lote de cuero, el cual se compone de 50 metros cuadrados, se deberá estipular en primer término y luego corregir de ser necesario, la cantidad de pares de zapatos que se elaborarán con el mencionado lote.

A partir de este análisis, se puede confeccionar un primer informe con el detalle de costos unitarios por unidad.

En las **imágenes 1 (a,b,c)** se calcula el costo unitario de cada uno de los 3 productos con los que cuenta el emprendimiento.

| COSTO POR UNIDAD PRODUCTO ZAPATO MODELO 1 | | | | |
|--|----------------|--------------------|---------------|-----------------------|
| MATERIA PRIMA | DETALLE | RENDIMIENTO | PRECIO | COSTO X UNIDAD |
| Cuero | 50 mts | 20 | \$ 700,00 | \$ 35,00 |
| Lona | 50 mts | 15 | \$ 1.200,00 | \$ 80,00 |
| Nailon | 100 mts | 17 | \$ 1.200,00 | \$ 70,59 |
| Goma | 75 mts | 18 | \$ 800,00 | \$ 44,44 |
| Poliuretano | 20 mts | 13 | \$ 1.350,00 | \$ 103,85 |
| Cajas | 1 | 1 | \$ 60,00 | \$ 60,00 |
| COSTO X UNIDAD | | | | \$ 393,88 |

IMAGEN 1.a

| COSTO POR UNIDAD PRODUCTO ZAPATO MODELO 2 | | | | |
|--|----------------|--------------------|---------------|-----------------------|
| MATERIA PRIMA | DETALLE | RENDIMIENTO | PRECIO | COSTO X UNIDAD |
| Cuero | 50 mts | 10 | \$ 800,00 | \$ 80,00 |
| Lona | 50 mts | 8 | \$ 1.200,00 | \$ 150,00 |
| Nailon | 100 mts | 9 | \$ 800,00 | \$ 88,89 |
| Cacho | 75 mts | 9 | \$ 800,00 | \$ 88,89 |
| Poliuretano | 20 mts | 7 | \$ 1.200,00 | \$ 171,43 |
| Cajas | 1 | 1 | \$ 60,00 | \$ 60,00 |
| COSTO X UNIDAD | | | | \$ 639,21 |

IMAGEN 1.b

| COSTO POR UNIDAD PRODUCTO ZAPATILLA DE LONA | | | | |
|--|---------|-------------|-------------|------------------|
| MATERIA PRIMA | DETALLE | RENDIMIENTO | PRECIO | COSTO X UNIDAD |
| Cuero | 50 mts | 5 | \$ 700,00 | \$ 23,33 |
| Lona | 50 mts | 22 | \$ 1.200,00 | \$ 54,55 |
| Nailon | 100 mts | 25 | \$ 700,00 | \$ 28,00 |
| Cacho | 75 mts | 27 | \$ 800,00 | \$ 29,63 |
| Poliuretano | 20 mts | 24 | \$ 1.200,00 | \$ 50,00 |
| Cajas | 1 | 1 | \$ 60,00 | \$ 60,00 |
| COSTO X UNIDAD | | | | \$ 245,51 |

IMAGEN 1.c

Para cada producto que se comercializa hay una fila por materia prima que interviene en el proceso de producción. Allí se observa que las distintas columnas especifican el detalle del lote, el rendimiento que tiene ese lote, el precio de este y por último el costo por unidad, monto que se obtiene de dividir el precio del lote sobre el rendimiento de este.

Una vez calculado el costo por unidad de cada insumo, a través de la suma total, se puede obtener el costo unitario de cada producto.

Una vez iniciada la actividad comercial del mes de julio, volcaremos las ventas en una planilla, veamos en la **imagen 2** un ejemplo de cómo llevar adelante este paso.

Observará que en esta tabla se detalla la fecha de la operación, el producto vendido, el número de factura, la cantidad de unidades, el precio unitario de venta (elemento clave de nuestro emprendimiento que, una vez finalizado el análisis de costos, podemos modificar), el IVA y finalmente el monto total de cada venta, monto que se obtiene de multiplicar las unidades vendidas por su precio unitario. Al cierre del mes, sumando los totales, obtiene las ventas del mes de julio.

| FECHA | PRODUCTO | FACTURA | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | IVA | MONTO |
|---------------------|-------------------|------------|----------|-----------------|-------------|---------------------|
| 1/7/2021 | Zapato modelo 1 | 00012-4526 | 2 | \$ 5.000,00 | \$ 1.050,00 | \$ 6.050,00 |
| 1/7/2021 | Zapatilla de lona | 00012-4526 | 1 | \$ 3.000,00 | \$ 630,00 | \$ 3.630,00 |
| 2/7/2021 | Zapatilla de lona | 00012-4527 | 1 | \$ 3.000,00 | \$ 630,00 | \$ 3.630,00 |
| 3/7/2021 | Zapato modelo 2 | 00012-4528 | 3 | \$ 8.000,00 | \$ 1.680,00 | \$ 9.680,00 |
| 4/7/2021 | Zapato modelo 2 | 00012-4529 | 1 | \$ 8.000,00 | \$ 1.680,00 | \$ 9.680,00 |
| 4/7/2021 | Zapatilla de lona | 00012-4530 | 2 | \$ 3.000,00 | \$ 630,00 | \$ 3.630,00 |
| 8/7/2021 | Zapatilla de lona | 00012-4530 | 4 | \$ 3.000,00 | \$ 630,00 | \$ 3.630,00 |
| 15/7/2021 | Zapato modelo 1 | 00012-4531 | 1 | \$ 5.000,00 | \$ 1.050,00 | \$ 6.050,00 |
| 20/7/2021 | Zapato modelo 2 | 00012-4531 | 2 | \$ 8.000,00 | \$ 1.680,00 | \$ 9.680,00 |
| 25/7/2021 | Zapatilla de lona | 00012-4532 | 7 | \$ 3.000,00 | \$ 630,00 | \$ 3.630,00 |
| 26/7/2021 | Zapatilla de lona | 00012-4533 | 2 | \$ 3.000,00 | \$ 630,00 | \$ 3.630,00 |
| 31/7/2021 | Zapato modelo 1 | 00012-4534 | 6 | \$ 5.000,00 | \$ 1.050,00 | \$ 6.050,00 |
| TOTAL VENTAS | | | | | | \$ 68.970,00 |

IMAGEN 2

A medida que se producen las ventas, se actualiza la planilla de costos directos. En la **imagen 3**, para cada producto vendido se calcula su costo directo, y se toma como base el costo unitario calculado en la planilla de costos unitarios (imagen 1). Al cierre del mes, al sumar los costos de cada venta, se obtiene el total de costos directos del período.

| MES | PRODUCTO | CANTIDAD | COSTO X UNIDAD | COSTO DE VENTA |
|-------|-------------------|----------|----------------|----------------|
| JULIO | Zapato modelo 1 | 2 | \$ 393,88 | \$ 787,76 |
| JULIO | Zapatilla de lona | 1 | \$ 245,51 | \$ 245,51 |
| JULIO | Zapatilla de lona | 1 | \$ 245,51 | \$ 245,51 |
| JULIO | Zapato modelo 2 | 3 | \$ 639,21 | \$ 1.917,62 |
| JULIO | Zapato modelo 2 | 1 | \$ 639,21 | \$ 639,21 |
| JULIO | Zapatilla de lona | 2 | \$ 245,51 | \$ 491,02 |
| JULIO | Zapatilla de lona | 4 | \$ 245,51 | \$ 982,03 |
| JULIO | Zapato modelo 1 | 1 | \$ 393,88 | \$ 393,88 |
| JULIO | Zapato modelo 2 | 2 | \$ 639,21 | \$ 1.278,41 |
| JULIO | Zapatilla de lona | 7 | \$ 245,51 | \$ 1.718,56 |
| JULIO | Zapatilla de lona | 2 | \$ 245,51 | \$ 491,02 |
| JULIO | Zapato modelo 1 | 6 | \$ 393,88 | \$ 2.363,27 |

TOTAL DE COSTOS DIRECTOS \$ 11.553,79

IMAGEN 3

Como se mencionó al comienzo de este capítulo, el costo de un producto no solo se compone de sus costos directos, es fundamental para el emprendimiento considerar los costos indirectos de fabricación. En la **imagen 4**, a modo de ejemplo, se detalla la fecha, la descripción, la empresa proveedora y el número de factura que respalda cada uno de los costos indirectos del mes de julio. Si se suman los montos de cada uno, se obtendrá el total de costos indirectos para el mencionado mes.

| MES | DESCRIPCIÓN | PROVEEDOR | FACTURA | MONTO BRUTO | IVA | MONTO TOTAL |
|-------|---------------------|--------------------|-----------|--------------|-------------|--------------|
| JULIO | Alquiler galpon | Inmobiliaria | 0002-1115 | \$ 15.000,00 | \$ 3.150,00 | \$ 18.150,00 |
| JULIO | service de maquinas | Empresa proveedora | 0001-0165 | \$ 2.300,00 | \$ 483,00 | \$ 2.783,00 |
| JULIO | Internet oficina | Fibertel | 0002-0185 | \$ 1.150,00 | 241,5 | \$ 1.391,50 |
| JULIO | Traslados | Empresa de fletes | 0001-0054 | \$ 3.600,00 | \$ 756,00 | \$ 4.356,00 |
| JULIO | Luz galpon | Edenor | 0001-1246 | \$ 5.000,00 | \$ 1.050,00 | \$ 6.050,00 |
| JULIO | Luz oficina | Edenor | 0002-4561 | \$ 2.300,00 | \$ 483,00 | \$ 2.783,00 |

TOTAL COSTOS INDIRECTOS \$ 35.513,50

IMAGEN 4

Finalizado el mes, puede relacionar los montos totales de cada informe y saber si obtuvo una ganancia o una pérdida. En el ejemplo de la **imagen 5**, donde al total de ventas del mes de julio se le resta los costos directos del mes, ya puede ver si

tiene un margen preliminar en relación a dichos costos, a este margen debe restarle los costos indirectos del mes para, finalmente, conocer el resultado del mes.

Es clave en este punto tener en cuenta algunas cuestiones, por ejemplo, parte del resultado del mes puede encontrarse en inventario tanto de materias primas para producir como en productos terminados. Deben considerarse también los retiros que realicen las y los dueños del emprendimiento durante el mes analizado.

| MES DE JULIO | |
|-------------------|--------------|
| VENTAS | \$ 68.970,00 |
| COSTOS DIRECTOS | \$ 11.553,79 |
| MARGEN | \$ 57.416,2 |
| COSTOS INDIRECTOS | \$ 35.513,5 |
| RESULTADO | \$ 21.902,7 |

IMAGEN 5

La información que brinda la estructura de costos y su correcto análisis, son una base firme para llevar adelante estrategias de crecimiento para el emprendimiento, por ejemplo, modificar el precio de venta al tener en cuenta el margen de ganancia con la finalidad de captar nuevos clientes o reemplazar proveedores, tanto de costos directos e indirectos, que nos permitan achicar los mismos.

Siempre será recomendable asesorarse con un profesional de ciencias económicas, sobre todo en relación a las obligaciones impositivas que deriven del emprendimiento.

Ejercicio 10. ESTRUCTURA DE COSTOS

Siguiendo las imágenes que se utilizaron como ejemplos para este bloque, ¿se anima a armar su estructura de costes?

Por otro lado, a continuación, le dejamos las preguntas guía:

- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Por último, cabe señalar que el modelo Canvas es una herramienta relacionada con el contexto del emprendimiento y la innovación. Si bien el plan de negocio es importante, debe ser flexible y estar pendiente de respuesta a oportunidades y necesidades. Por tanto, si se elabora un plan de negocio, debe centrarse en la estrategia, que es producto del modelo plasmado en el lienzo. Finalmente presentamos una serie de preguntas que sintetizan los diferentes bloques trabajados a lo largo de este material.

Figura 13 - Preguntas disparadoras del modelo CANVAS



Fuente: Osterwalder (2011).

BIBLIOGRAFÍA

- Carro, R. R. (1998). *Elementos Básicos de Costos Industriales*. Macchi.
- Carvajal Cajas, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].
- Kotler, P. y Amstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.
- Levaggi, G. (2007). *Herramientas para análisis de Marketing estratégico*. Ugerman Editor.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Ediciones Deusto.
- Rampello, S. (2015). *Comercialización y Marketing: Bases Conceptuales* [Material de Cátedra]. Universidad Nacional de La Matanza.

LINKS DE AMPLIACIÓN BIBLIOGRÁFICA

- Ascúa, R. (2008). *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post-crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*. CEPAL.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/3730/S2009510_es.pdf
- Ash, M. (Junio de 2012). *Cómo crear tu lienzo Lean*.
https://martesempreendedor.files.wordpress.com/2014/05/como_crear_lienzo_lean.pdf
- Blank, S. y Dorf, B. (2000). *El manual del emprendedor: guía paso a paso para crear una gran empresa*. Deusto. <https://is.gd/P9ZR2S>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2021). *Informe IMAF: emprendedores*.
<https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2021/04/60818daa79d19.pdf>
- Perissé, M. C. (7 de junio de 2019). *Modelo de negocio*.
<https://github.com/mcperisse/Leva/projects>
- Perissé, M. C. (28 de junio de 2019) *Modelo de Emprendedor individual*.
<https://github.com/mcperisse/Leva/projects/1>
- Perissé, M. C. (21 de diciembre de 2020). *Modelo de Negocio: una técnica para su elaboración*. http://cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/modelo_negocio_lean/canvas.htm

**Este libro fue financiado con fondos del Programa Vincular 2021
del Departamento de Ciencias Económicas de la
Universidad Nacional de La Matanza**



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
LA MATANZA