



# Bloque

# 5

# Bloque

# 5

## PLASMANDO NUESTRA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIOS

### B5.1 Elaboramos el mapa o lienzo Canvas de la miniempresa

**B5.1.1 Bloque 1: segmentación de mercado**

**B5.1.2 Bloque 2: propuesta de valor**

**B5.1.3 Bloque 3: canales**

**B5.1.4 Bloque 4: relaciones con los clientes**

**B5.1.5 Bloque 5: fuentes de ingreso**

**B5.1.6 Bloque 6: recursos clave**

**B5.1.7 Bloque 7: actividades clave**

**B5.1.8 Bloque 8: sociedades clave**

**B5.1.9 Bloque 9: estructura de costos**

### B5.2 Diseñamos el plan de negocio de la miniempresa

Este bloque tiene por finalidad proporcionarte elementos clave para la gestión de la miniempresa, como el modelo de negocio: el mapa o lienzo Canvas y el plan de negocio que todo emprendedor debe manejar para sentar las bases de su empresa.

Te proponemos algunas actividades que te ayudarán a utilizar los elementos en beneficio de tu miniempresa.



Observa en compañía de tus compañeros y docentes el video titulado "William Kamkwamba TED 2009". Lo encontrarás en la siguiente dirección electrónica: <https://youtu.be/T1XfVoHJSU>

¿Qué episodios de esta historia te sorprenden?

A William se le conoce como "el chico que amaestró el viento". ¿Cuáles son los vientos que tú amastrarías para el beneficio de tu comunidad?

## B5.1 Elaboramos el mapa o lienzo Canvas de la miniempresa

Ya llegamos hasta aquí habiendo definido nuestro proyecto. No fue fácil, pero ya lo tenemos. Ahora recordemos los pasos que seguimos:

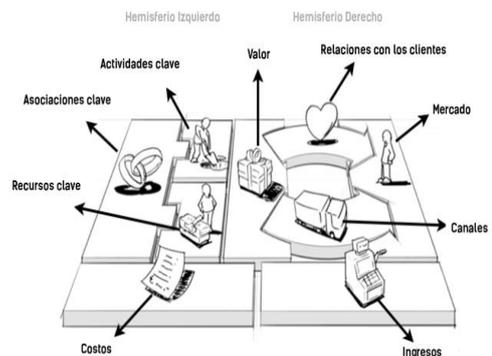


Primero, nos miramos a nosotros mismos, nuestras fortalezas, nuestras debilidades. Hicimos un pequeño plan para superar esas debilidades. También identificamos nuestros gustos e intereses, y en base a ellos encontramos necesidades o problemas del entorno, vimos una oportunidad para emprender, buscamos el consejo de personas expertas para que nos aconsejen si es correcto lo que queremos emprender, evaluamos nuestro emprendimiento, analizamos el impacto ambiental que puede tener y nos juntamos los chicos y chicas que coincidimos en gustos e intereses, para formar un equipo. Conformamos la miniempresa. Ya tiene nombre nuestra miniempresa y ya subimos al portal del Proyecto de Educación Emprendedora todas las evidencias. Ahora vamos a trabajar en equipo para ver cómo estructuramos nuestro proyecto. Para ello, utilizaremos, un

modelo de negocio denominado Canvas.

### ¿Pero qué es el modelo Canvas?

En realidad, una buena traducción sería “el modelo de negocio en un lienzo o panel”, pues la traducción de *canvas*, que está en inglés, es “lienzo” o “panel”. Es tener a la vista todos los engranajes que componen una empresa mediante un **lienzo** o un **panel**. Puedes visualizar el proceso en una sola página y realizar cambios siempre que lo necesites. Este lienzo o panel **está formado por nueve bloques** y te permite una comprensión más clara entre productos, clientes, distribución, etc. Tener a la vista todos los elementos de un negocio hace que te sea más fácil la comprensión de él. El lienzo se estructura en dos hemisferios: el derecho es el de las relaciones directas con el cliente, y el izquierdo, el analítico y técnico.



## Actividad

Mira el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8>

Luego de ver el video, contesta las siguientes preguntas:

- ¿En cuántas hojas se pueden observar los nueve elementos del modelo Canvas?

---

---

- Al final del video, ¿qué pensamiento referido al trabajo se expresa?

---

---

- ¿Qué contiene la primera casilla?

---

---

- ¿En cuál de las casillas se trabaja lo que debe diferenciarse de la competencia?

---

---

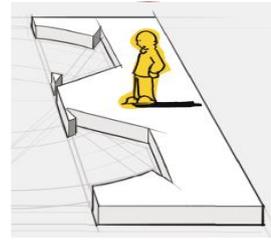
- ¿En qué consiste la segunda casilla?

---

---

## B5.1.1 Bloque 1: segmentación de mercado

El cliente es el rey de todo negocio: él siempre tiene la razón. Para satisfacerlo, tu miniempresa debe agrupar clientes en un segmento con características comunes. Debe tener claro a qué segmento de mercado (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos, con mucho dinero, con poco dinero etc.) se dirige y a qué segmentos simplemente tendrá que ignorar. Si después de plantear la pregunta “¿a quién intentamos vender?”, la respuesta de tu equipo es “a todo el mundo”, lo más probable es que a largo plazo terminen por no vender a nadie. Considerar el mercado como una unidad e intentar satisfacer a



todos sus integrantes con la misma oferta de producto es poco eficaz. El mercado es demasiado amplio y está formado por clientes con diversas necesidades de compra.

La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer un producto diferenciado y adaptado a cada uno de los grupos objetivo. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. La segmentación de mercado sirve para diseñar estrategias de mercadotecnia (*marketing*) específicas a las características y los deseos del

segmento.

## Actividad

Existen diferentes variables para segmentar el mercado. Señala con una “X” cuáles son las variables que trabajó tu miniempresa.

Variables		Marcar con “X”
Demográficas	Permiten calcular el tamaño del mercado y determinar el <i>target group</i> , esto es, el perfil del consumidor desde el punto de vista demográfico. Las principales variables demográficas son edad, sexo, nivel socioeconómico, estado civil, nivel de instrucción, religión y características de vivienda.	
Económicas	Están determinadas por la evolución y distribución del presupuesto nacional por año (sectores, regiones, provincias, individual o per cápita), la distribución y evolución del gasto familiar, los índices económicos (precios, salarios, producto interno bruto), etc.	
Geográficas	En este grupo encontramos variables como unidad y condiciones geográficas, etnia y tipo de población.	
Psicográficas	Las variables psicográficas más representativas se integran como sigue: grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura, ciclo de vida familiar, motivos de compra, etc.	

**¿Cómo hacemos para identificar claramente qué problema/necesidad insatisfecha tienen los clientes objetivo, quiénes son, cuántos son y dónde están?**

Si queremos vender un producto a todo el mundo, lo más probable es que terminemos por no vender a nadie. De ahí la necesidad de agrupar a los posibles clientes con características comunes para poder satisfacer sus necesidades. A esto se le llama “segmentación de mercado”.

Es preciso identificar los comportamientos de compra de los clientes y qué variables son las que causan esos diferentes comportamientos de compra. Por ejemplo, para clientes individuales que compran artesanía las variables pueden ser las siguientes:



VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA (ejemplo: artesanías)		
N.º	Variables	Características
1	Lugar de procedencia del comprador	¿Compra igual el turista extranjero que el turista nacional?
2	Edad	¿La edad influye en los comportamientos de compra?
3	Sexo	¿Hay diferencia en los productos o en sus características entre el hombre y la mujer?
4	Nivel de ingresos	¿Los que tienen más ingresos compran diferente de los que tienen menos?
5	Ocupación	¿Un educador compra igual que un médico?
6	Educación	¿El nivel de educación influye a la hora de comprar?
7	Nacionalidad	¿Un europeo compra igual que un americano?
8	Ocasión de compra	¿La compra es igual cuando es para regalo o para uso personal?
9	Ocasión de uso	¿Se compra para decorar la casa o la oficina?
10	Beneficios buscados	¿Busca un adorno o busca un adorno pero utilitario?

Luego se emplea un cuadro como el siguiente (en este caso ya ha sido llenado, a manera de ejemplo).

CLIENTE	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Por qué?	VARIABLES													
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1	Cliente con ingresos medios	Recuerdos pequeños	Busca recuerdos baratos	Compra en la feria	Cuando está de paseo por la feria	Desea llevar recuerdos para regalar														
2	Cliente con ingresos altos	Artesanía utilitaria para oficinas	Busca adornos elegantes y caros	Compra en la feria	Cuando está de paseo por la feria	Desea llevar artesanía para sus oficinas														



## Actividad

En el caso de tu miniempresa, llena el mismo cuadro con los datos que corresponden a tu proyecto y con las variables. Como el ejemplo anterior es para artesanía, si tu producto es diferente las variables pueden cambiar.

CLIENTE	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Por qué?	VARIABLES															
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						

El resultado de esta investigación ayudará al equipo a orientarse sobre a qué mercado se debe dedicar la miniempresa para que tenga éxito. Supongamos que el segmento que se ha decidido trabajar es el de clientes de altos ingresos. Ahora se necesita mayor información del perfil de este segmento, como saber cuál es el comportamiento típico del cliente que pertenece a él.

Ten en cuenta que no se trata de que yo trato de vender un producto porque sé hacerlo, o porque tengo la materia prima para hacerlo: depende de lo que el cliente quiere. Al cliente no se le impone lo que tú sabes hacer, o lo que te gusta hacer: tú debes producir u ofertar lo que el cliente quiere.

### ¿Cómo obtengo mayor información?

La técnica de observación consiste en analizar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación o estudio.

La técnica de observación se suele utilizar principalmente para examinar el comportamiento de los consumidores. Por lo general, al usar esta técnica, el observador se mantiene encubierto; es decir, los consumidores no son conscientes de su presencia. Es más barata que un cuestionario y más fiable, porque no depende de si el que contesta la encuesta pueda dar información verdadera o falsa.

Para poder usar esta técnica, en primer lugar debemos determinar nuestro objetivo de investigación; y, en segundo lugar, establecer la información que vamos a recabar. Como en este caso el propósito es analizar nuestro público objetivo o los posibles clientes, podríamos necesitar información sobre sus



gustos, preferencias, deseos, comportamientos, hábitos, etc. Así, usar esta técnica podría consistir en visitar los lugares que suele frecuentar nuestro público objetivo, y observarlos caminar por la zona, examinar las ofertas, hacer preguntas y elegir determinados productos.

En este caso, el instrumento podría ser como sigue:

Lo que quiero observar	Marcando lo observado	
¿Qué prefieren en las artesanías?	Artesanía utilitaria	Artesanía decorativa
En la artesanía utilitaria, ¿qué prefieren?	Adornos utilitarios	Artesanía de artículos de oficina
¿Artesanía de qué precio generalmente compran?	Baratos	Caros
¿En qué fechas compran determinadas artesanías? ¿Día de la Secretaria, Día de la Madre, Día del Trabajador o en otras fechas?	Fechas especiales	Todo el año
¿Los modelos preferidos son los tradicionales o buscan novedades?	Modelos tradicionales	Modelos novedosos



Recuerda que la segmentación de mercado sirve para diseñar estrategias de mercadotecnia (*marketing*) específicas a las características y deseos del segmento, una vez determinado dicho segmento. Ahora, tu equipo asumirá el papel de mercadólogos. ¿Qué es un mercadólogo? Es una persona especialista en mercadeo o mercadotecnia (en inglés, *marketing*).

Philip Kotler es uno de los expertos más reconocidos mundialmente en el ámbito del *marketing*. Se trata de uno de los gurús del *marketing*. Reconocido como "el padre del *marketing*" por su gran aporte en esta área, en el año 2001 fue nombrado por *The Times* como el gurú número 4 de la administración, luego de Warren Buffett, Bill Gates y Peter Drucker.

Son innumerables sus publicaciones, tanto en dirección estratégica para las empresas como en publicaciones académicas para colegios y universidades. Esto ha redundado en la creación de múltiples conceptos y herramientas indispensables para el ejercicio y la enseñanza del *marketing* en la actualidad.

¿Te gustaría a ti ser un gurú en mercadotecnia?

Kotler divide el *marketing* en las fases 1.0, 2.0 y 3.0, y las define.

<b>Marketing 1.0</b>	Son empresas eficientes que obtienen ganancias. Hacen productos para vender a las personas.	El 1.0 llega a la <b>mente</b> del cliente.
----------------------	---	---



<b>Marketing 2.0</b>	Son empresas que saben a quién venden. Pasan de hacer y vender un buen producto a entender a sus clientes y conocerlos.	El 2.0 llega al <b>corazón</b> del cliente, puesto que sabe mucho acerca de él y trata de acercarse para servirlo.
<b>Marketing 3.0</b>	Son empresas para las cuales conocer al cliente es mucho más que saber si una persona está interesada en un producto: es conocer sus preocupaciones sobre la vida, el medio ambiente, la sostenibilidad del planeta, la pobreza, etc. Las empresas no solo quieren vender productos, sino también asegurarse de entender el mundo en el que viven los clientes. Buscan diferenciarse construyendo un mundo mejor.	El 3.0 es el cuidado del planeta y del mundo. Abarca al espíritu, a la felicidad de las personas, <b>al buen vivir</b> .

Kotler aconseja que ninguna empresa pase del 1.0 al 3.0 directamente. Lo preferible es llegar paso a paso, perfeccionando primero lo básico para después avanzar hasta el siguiente nivel.

**Actividad** Apliquemos las ideas de Kotler en la miniempresa. ¿Qué deberías emplear, el *marketing* 1.0, el 2.0 o el 3.0? ¿Cómo lo harías? Con orientación de tu profesora o profesor señala las actividades correspondientes según lo que harías para cada tipo de *marketing*.

Tipos de <i>marketing</i> según Kotler	Actividades
<i>Marketing</i> 1.0 (orientado a la mente)	1. 2. 3. 4.
<i>Marketing</i> 2.0 (orientado al corazón)	1. 2. 3. 4.
<i>Marketing</i> 3.0 (orientado al buen vivir)	1. 2. 3. 4.



El *marketing mix* (las 4 “p”: producto, plaza, precio, promoción) sigue siendo la base del *marketing* 3.0. Cualquier estrategia de *marketing* debe contemplar los cuatro puntos, **con el añadido** de lo que Kotler llama “cocreación”.

#### Pero ¿qué es la *cocreación*?

Tradicionalmente, las empresas deciden por sí mismas el precio del producto, sus características, la distribución y la promoción o comunicación que se va a implementar, y con ello pretenden atraer a los clientes. Además, hay clientes que aman la marca. En este punto es donde aparece la *cocreación*: estos clientes suelen querer ayudar a la marca, darle ideas para los próximos productos o comunicaciones; pasan a participar en la empresa, porque tienen un sentimiento de pertenencia hacia ella. En la *cocreación* se da el *crowdsourcing*, es decir, unir al público con la empresa.

#### ¿Cómo hacer para que los clientes amen tu marca y participen en la *cocreación*?

La lealtad hacia una marca no es un acto racional, sino emocional. ¿Cómo una marca consigue la primera cita y cómo la convierte en un matrimonio feliz y duradero? Las buenas marcas se posicionan en la mente de los consumidores; las marcas excepcionales lo hacen en su corazón. Cuando logran esto, se convierten en lo que se denomina un *lovemark*; es decir, “son esas marcas que generan una lealtad que va más allá de la razón”, señala Kevin Roberts<sup>1</sup>.



Se puede generar un *lovemark* con una marca país, una ciudad, un producto e incluso un político. Marcas como Inca Kola o ciudades como París se han convertido en *lovemarks* por excelencia, y no necesariamente se trata de que sean las mejores en su rubro, sino de que se han creado una lealtad hacia ellas que trasciende comparaciones.

Gina Pípoli, profesora principal y decana de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico, nos dice al respecto: “En este mercado tan competitivo en el que nos encontramos hoy en día, las empresas son conscientes de que, para que su marca perdure, debe desarrollar una vinculación emocional muy fuerte con los consumidores, que les permita generar una relación valiosa y duradera en el tiempo, capaz de resistir los ataques de la competencia al convertirse en una *lovemark*, es decir, en una marca querida por los consumidores.

<sup>1</sup> Kevin Roberts es una de las figuras más importantes de la publicidad y el *marketing* de las últimas décadas. Dirige Saatchi & Saatchi, una de las mayores agencias de publicidad en el mundo. En 2004 revolucionó el mundo del *marketing* al dar nombre a un concepto: el *lovemark*, que combina ideas aparentemente muy alejadas una de la otra: amor y marca.

En este sentido, el Perú es probablemente el país que tiene la mayor cantidad de *lovemarks*, con marcas como Wong, Bambos, Pilsen, Inca Kola y D'Onofrio, que no solo lograron posicionarse como líderes en la mente de los consumidores en sus respectivas categorías, sino que establecieron una conexión emocional muy fuerte con ellos, lo que les permitió conseguir su fidelidad, dado el fuerte vínculo sentimental generado”<sup>2</sup>.

## Actividad

**Hay acciones para lograr que los clientes se enamoren y luego amen la marca. Describe las acciones que**

**podría realizar tu miniempresa para que amen la marca.**

Acciones para que se enamoren de una marca	Acciones realizadas por mi miniempresa para que se enamoren de mi marca
“Trata al cliente como si fuese tu dueño, porque lo es” (Mark Cuban).	
Cuida tu imagen corporativa, la imagen de tu miniempresa.	
Haz que conozcan tu miniempresa, quiénes son, qué es lo que hacen, por qué lo hacen.	
Provoca emociones. La gente no compra por razones sino por emociones.	
Dale a tu cliente más de lo prometido.	
“Los clientes más descontentos son la fuente de tu aprendizaje” (Bill Gates).	

### Ejemplos de cocreación que propone Kotler

1. Orientado a la comunicación (*promotion*). La marca Doritos decidió no usar su agencia de publicidad para una nueva campaña que se disponía a realizar, e invitaron a todos aquellos que amaban los Doritos a crear sus propias campañas publicitarias. La marca elegiría las mejores y premiaría a sus autores. La mejor sería usada como la próxima nueva campaña. El resultado, según Kotler, fue un trabajo brillante que ninguna agencia hubiera podido idear.
2. Orientado al diseño del producto (*product*). También se le puede pedir al público que participe en el diseño del producto. Cuando se crea un componente tecnológico hay dos fases: alfa y beta. En la primera, la compañía se asegurará de que el componente funcione. Después, en la fase beta, se puede elegir un grupo de clientes para que prueben el producto (prototipo) y sugieran cualquier mejora antes de lanzarlo (fase beta = cocreación). Un ejemplo actual son las Google Glass y sus *explorers*.

## Actividad

**Con el equipo de tu miniempresa, y la orientación de tu profesora o profesor, llena el siguiente recuadro:**

Nombre de la miniempresa:	
Cocreación	Actividades realizadas para la cocreación
Orientado a la comunicación/promoción	
Orientado al producto o servicio	

### Las redes sociales en la cocreación

Las redes sociales son una fantástica herramienta para la cocreación. Están causando una revolución en el *marketing* actual, porque permiten difundir rápidamente y a un gran número de personas la calidad del trabajo de una empresa. Por eso, Kotler piensa que en el futuro solo habrá buenas empresas y desaparecerán las malas, y con malas se refiere a las que seducen al consumidor para que compre algo y luego lo desilusionan.



<sup>2</sup> Tomado el 26/04/15 de <http://www.negopolis.com.pe/como-lograr-que-amen-tu-marca/>

Las redes sociales son y serán la forma de contar esa experiencia a la comunidad, y por eso solo sobrevivirán aquellas que hagan bien su trabajo.

Las redes sociales son un magnífico instrumento para contactar con el público objetivo y hacerlo participe de la marca. Kotler da prioridad a las redes sociales Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube. Aunque hay más opciones que también se pueden considerar, él opina que estas son las básicas y primarias.



### B5.1.2 Bloque 2: propuesta de valor



La propuesta de valor son los beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Ponte a pensar: ¿por qué los clientes pondrían un puente en la figura adjunta para llevarse el producto que les ofreces? ¿Por qué tendrían que preferir tu miniempresa antes que otras? Recuerda que, cuando tú eres el cliente, “no compras productos sino soluciones a tus necesidades”; entonces, no se trata de convencer a un cliente o, peor, de engañar a un cliente con tu producto, sino de detectar sus necesidades y de ofrecerle soluciones.

#### ¿Tu producto brinda una solución novedosa para la necesidad de los clientes?

Anteriormente empleamos la técnica del Scamper. Esta técnica nos ayuda a encontrar innovaciones que se pueden aplicar a nuestro producto. Ahora aprenderemos a utilizar la técnica del P  que permite evaluar las ideas para su posterior selección en base a la valoración de tres aspectos:

P	•POSITIVO
N	•NEGATIVO
I	•INTERESANTE

Su utilización se encuentra especialmente indicada cuando ya se ha realizado una primera selección, o cuando la evaluación se ha de efectuar sobre un número limitado de ideas o propuestas.

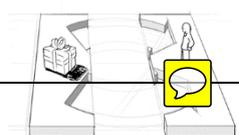
Para aplicar esta técnica debemos elaborar una tabla como la mostrada a continuación:

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
(Aquí se apuntan las razones por las que la idea es buena y puede tener éxito, o lo que potencialmente puede representar una ventaja positiva para la miniempresa)	(Aquí se anotan aquellos elementos que constituyen una debilidad de la idea, o los aspectos relacionados con la idea que requieren de cierta precaución a la hora de utilizarla)	(Aquí se anotan aquellos aspectos que, aunque no tengan un impacto positivo o negativo para la miniempresa, pueden resultar de especial relevancia)
Permite ampliar el mercado a los turistas extranjeros. (+8)	Conocemos muy poco de la técnica de elaboración. (-9)	Es novedoso y muy elegante. (+7)
Los materiales para su elaboración son reciclados (baratos). (+8)	No tenemos espacio para poner la materia prima. (-3)	El proceso es relativamente trabajoso. (-5)
Nos situará en una posición mejor frente a competidores, por tratarse de un producto que no se ofrece actualmente. (+6)	Tenemos que poseer nuevos diseños en carpeta para renovarnos en el diseño constantemente antes de que nos copien. (-5)	Podemos continuar con la miniempresa después de que terminemos la Secundaria. (+8)
Puntaje: (+22)	Puntaje: (-17)	Puntaje: (+10)
<b>Puntaje final: +22 - 17 + 10 = +15</b>		

En el próximo ejemplo se analizará la siguiente idea:

- Producción de aceite de aguaymanto



POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
(Aquí se anotan las razones por las que la idea es buena y puede tener éxito, o las que potencialmente pueden representar una ventaja positiva para la miniempresa)	(Aquí se coloca lo que puede ser una debilidad de la idea, y los aspectos que requieren de cierta precaución a la hora de utilizarla)	(Aquí se anotan aspectos que, aunque no tengan un impacto positivo o negativo para la miniempresa, pueden resultar de especial relevancia)
Podemos abarcar mercados de Lima. 	No existe un mercado desarrollado que valore este producto para el consumo humano. 	La producción del aceite a gran escala podría ser utilizada en el desarrollo de nuevos productos: cremas solares, bebidas funcionales, productos nutracéuticos, fórmulas infantiles, productos para el cuidado de la piel, etc. 
		
El equipo para extraer el aceite de las	Se requiere tramitar y llegar a acuerdos	La torta de las semillas contiene un alto porcentaje

pepitas del aguaymanto existe en la universidad local. 	para la utilización del equipo de extracción de aceite. 	de glúcidos, fibras, proteínas, aceites y grasas, y podría ser empleada para formular y elaborar alimentos balanceados para consumo animal o consumo humano. 
Su producción nos pondría en ventaja frente a los que comercializan el aguaymanto sin darle un valor agregado. 	Actualmente no existe interés de los exportadores por darle valor agregado a este producto, que es patrimonio nacional (Ley N.º 28477, del 22 de marzo de 2005). 	Actualmente solo  comercializado y exportado por sus propiedades nutritivas, y no así por sus propiedades funcionales o nutraceuticas en el cuidado de la salud y de la piel. 

¿Cómo valorizar la idea analizada? Se pone un puntaje del 1 al 10 a cada idea (en el caso de la columna negativa, se pone valor negativo). Según el caso que estamos tratando, sería así:



POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
4+8+9	-7-2-2	8+8+8
<b>Puntaje final: 21 -11 +24 = 14</b>		

Si el resultado fuese negativo, habría que desechar la idea. En el ejemplo, el resultado es 14, es decir, positivo. 



Teniendo en cuenta los ejemplos anteriores, con el equipo de tu miniempresa completen el siguiente cuadro, de acuerdo con el producto o servicio que ya han definido.

POSITIVO (Aquí se apuntan las razones por las que la idea es buena y puede tener éxito, o por las que potencialmente puede haber una ventaja positiva para la miniempresa)	NEGATIVO (Aquí se colocan aquellos elementos que constituyen una debilidad de la idea, además de los aspectos relacionados con la idea que requieren de cierta precaución a la hora de utilizarla)	INTERESANTE (Aquí se anotan aquellos aspectos que, aunque no tengan un impacto positivo o negativo para la miniempresa, pueden resultar de especial relevancia)
Puntaje: ( )	Puntaje: ( )	Puntaje: ( )
<b>Puntaje final:        =</b>		

La propuesta de valor es la promesa de la experiencia que vivirá el cliente y del conjunto de beneficios que recibirá por elegir los productos y servicios que brinda determinada empresa. Las organizaciones competitivas destacan por el diseño de una propuesta de valor innovadora, que comunican a sus clientes para anticipar las razones de compra. Es el eje central del modelo de negocio. La siguiente matriz te ayudará en la consolidación de la propuesta del producto de la miniempresa:

Miniempresa:	Producto o servicio:	
Propuesta de valor para el cliente		Describe en dos líneas la propuesta de valor de tu producto
Novedad	No existe una oferta similar. Es totalmente novedosa.	
Desempeño	Mejora el desempeño de un producto o servicio.	
Personalización	Está dirigido a las necesidades específicas de un cliente individual o de un segmento pequeño de clientes.	
Facilitar el trabajo	Se ayuda al cliente a realizar algunos trabajos específicos. Por ejemplo, solo empacar o solo elaborar el producto. El cliente lo empaca y lo comercializa.	
Diseño	Su diseño es original, como sucede en el sector de la moda (prendas de vestir).	
Precio	Periódicos gratuitos y correos gratuitos son ejemplos de propuesta de valor.	
Reducción de costo	Reduces los costos a tus clientes.	
Reducción de riesgo	Para un comprador es importante la garantía que se le ofrece.	
Accesibilidad	Crear productos o servicios para clientes que anteriormente no	

	tenían acceso a ellos.	
Usabilidad/Conveniencia	Hacer que las cosas sean más fáciles. Con iPod y iTunes, Apple ofreció a los clientes una conveniencia sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital.	

Para convencer al público, es imprescindible que entienda por qué debe prestar atención a tu miniempresa. La propuesta de valor debe comunicarse a través de una frase clara, simple, que explique cómo tu producto o servicio resuelve los problemas del cliente o mejora su situación (relevancia); además, especifica claramente un beneficio (valor), cuenta al cliente ideal por qué debe elegirte a ti y no a la competencia (diferenciación). La propuesta de valor es algo que cualquier público potencial debe ser capaz de leer y entender: no hay sitio para frases complicadas repletas de tecnicismos. Veamos un ejemplo:



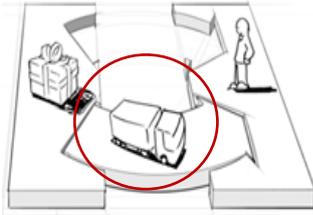
## Actividad

Observa el ejemplo y, dependiendo de si es un producto o un servicio, redacta la propuesta de valor de tu miniempresa, en función de tres características innovadoras de lo que ofreces.



Nombre de la miniempresa:		
Marca del producto o servicio:		
<b>NUESTRA PROPUESTA DE VALOR</b>		

### B5.1.3 Bloque 3: canales



Este bloque describe cómo la empresa se comunica y alcanza a su segmento de mercado para entregarle una propuesta de valor. Comunicación, distribución y canales de venta marcan la conexión con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente, y tienen las siguientes funciones:

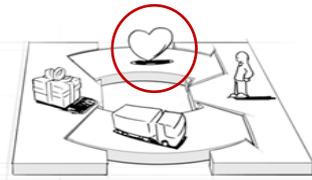
- Elevar la percepción entre los clientes acerca del servicio o producto de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
- Permitir a los clientes la compra del producto o servicio específico.
- Entregar una propuesta de valor a los clientes.
- Proveer soporte poscompra a los clientes.

## Actividad

Identifica y redacta los canales de tu miniempresa.

Tipos de canal	¿Cuál de los canales usa mi miniempresa? ¿Por qué?
Venta por internet	
Venta directa al público	
Venta a mayoristas	

### B5.1.4 Bloque 4: relaciones con los clientes



El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea tener con el segmento de mercado. Estas relaciones pueden variar desde personales hasta automatizadas, y pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones:

- Ganar consumidores.
- Retener consumidores.
- Empujar las ventas.



Por ejemplo, en sus primeros días, la relación de un operador de una empresa de telefonía móvil puede estar orientada por estrategias agresivas para ganar consumidores, lo que puede incluir otorgar celulares gratuitos. Cuando el mercado se sature, los operadores podrían cambiar a un enfoque de retención e incremento del volumen de ventas por cliente.

## Actividad

Plasma las estrategias de motivación que puede utilizar tu miniempresa.

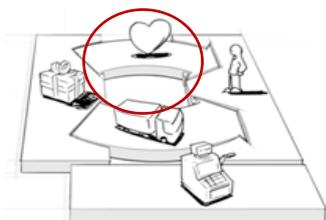
Motivación de las estrategias	¿Cuál de las estrategias fueron utilizadas por mi miniempresa? ¿Por qué?
Ganar consumidores	
Retener consumidores	
Empujar las ventas	

Podemos distinguir varias categorías de relaciones con el cliente, las cuales pueden coexistir en la relación de la empresa con un segmento de mercado en particular.

Categorías de relaciones con el	Descripción de la relación	Marca la categoría de relaciones con el cliente

cliente		que emplea tu miniempresa y explica el porqué de tu elección.
Asistencia personal	Está basada en interacción humana. Los clientes pueden comunicarse con un representante real para conseguir la ayuda durante el proceso de ventas o después de completada la compra.	
Asistencia personal dedicada	Esta relación implica dedicar un representante a un cliente de manera específica. Representa el más profundo e íntimo tipo de relación, y normalmente se desarrolla durante un periodo largo. En los servicios privados bancarios, por ejemplo, los banqueros sirven de manera dedicada una red de individuos adinerados.	
Autoservicio	La empresa no mantiene relaciones directas con el cliente. Provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos.	
Servicios automatizados	Este tipo de relación mezcla una más sofisticada forma de autoservicio con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales en línea le dan acceso a servicios personalizados. Los servicios automatizados pueden reconocer clientes individuales y sus características, y ofrecer información relacionada con órdenes o transacciones. En el mejor de los casos, los servicios automatizados pueden simular una relación personal (como ofrecer recomendaciones de libros o películas).	
Comunidades	Las empresas están incrementando el uso de comunidades para involucrarse con clientes ya ganados o potenciales, y así facilitar la conexión entre miembros de la comunidad. Muchas empresas mantienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimiento para ayudarse unos a otros a resolver problemas.	
Cocreación	Más empresas están yendo más allá de la relación tradicional entre cliente y organización, hasta crear juntos valor con los clientes. Amazon invita a sus clientes a escribir comentarios para, de esta manera, crear valor para otros amantes de los libros. Algunas empresas incluyen la asistencia de los clientes en el diseño de productos nuevos e innovadores. YouTube pide a los clientes crear el contenido para consumo del público.	

### B5.1.5 Bloque 5: fuentes de ingreso



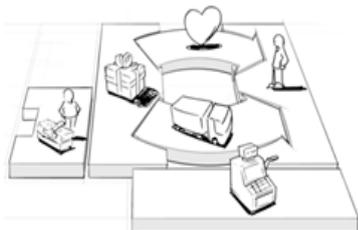
El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera del segmento de mercado que atiende. Si los clientes simbolizan el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a sí misma: ¿cuánto puede pagar el segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta le permite generar una fuente de ingreso.

Existen varias maneras de generar fuentes de ingreso. Considerando estas diferentes maneras, redacta lo solicitado a continuación:

Manera de generar ingresos	Descripción de la generación de ingresos	¿Cuál es la manera de generar ingresos de mi miniempresa? ¿Por qué?
<b>Venta de productos</b>	Se venden los derechos de propiedad de un producto físico. Amazon vende en línea libros, música, electrodomésticos y mucho más. Fiat vende automóviles, que los consumidores tienen la libertad de manejar, revender e incluso destruir.	
<b>Pago por uso</b>	Se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, más paga el consumidor. Un operador de telecomunicaciones puede cobrar a los clientes los minutos gastados en el teléfono. Un hotel les cobra por el número de noches de habitación usadas. Un servicio de entrega cobra por la entrega de un paquete de una localidad a otra.	
<b>Pagos de suscripción</b>	Se genera por vender acceso continuo a un servicio. Un gimnasio vende a sus miembros mensual o anualmente suscripciones a cambio de acceso a sus facilidades para ejercicios. El videojuego en línea World of Warcraft permite a los clientes usar su juego en línea a cambio de un pago por suscripción.	
<b>Pago por alquiler</b>	Sucede cuando damos a alguien el derecho temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico, a cambio de un pago. Zipcar nos permite ilustrar esto. La empresa alquila a los clientes carros por hora en ciudades de Norteamérica. El servicio de Zipcar facilita alquilar en vez de poseer un vehículo.	
<b>Licencia</b>	Es generada dando a los clientes el permiso para usar propiedad intelectual a cambio de un pago.	
<b>Publicidad</b>	Los pagos resultantes de publicitar un producto, servicio o marca	

en particular son una fuente de ingresos.

### B5.1.6 Bloque 6: recursos clave



Describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio. Diferentes clases de recursos son necesarios, dependiendo del tipo de modelos. Un fabricante de chips precisa instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser propios, alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.

Dichos recursos clave se categorizan como físicos, financieros, intelectuales y humanos. Completa el siguiente cuadro con lo que se solicita:

RECURSOS	Descripción de las categorías de recursos clave	¿Cuál de las categorías de recursos clave utiliza mi miniempresa? ¿Por qué?
<b>Físicos</b>	Esta categoría incluye activos como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, redes de puntos de venta y red de distribución.	
<b>Intelectuales</b>	Marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocio. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor sustancial. Empresas de bienes de consumo como Nike y Sony dependen de las marcas como un recurso clave. Microsoft y Sap, a su vez, dependen del <i>software</i> y de la propiedad intelectual generada a lo largo de los años.	
<b>Humanos</b>	Cada empresa requiere de recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento. Una empresa farmacéutica como Novartis depende en gran medida de sus recursos humanos: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos experimentados y en una fuerza de ventas grande y hábil.	
<b>Financieros</b>	Algunos modelos de negocios precisan recursos financieros o garantías financieras, como efectivo, líneas de crédito u opciones de acciones para contratar empleados clave. Ericsson, el fabricante de teléfonos móviles, puede optar por tomar prestados fondos de bancos y mercados de capital. Entonces, usa una porción de ellos para proveer financiamiento a los canales de venta para los equipos de los clientes, asegurando de esta manera que las órdenes sean colocadas con Ericsson en vez de con la competencia.	

### B5.1.7 Bloque 7: actividades clave



Este bloque describe las tareas más importantes que una empresa debe efectuar para que un modelo de negocio funcione. Son las acciones más importantes que se realizarán para operar exitosamente. Las actividades clave dependen del tipo de modelo de negocio. Para el fabricante de *software* Microsoft, las actividades clave tienen que ver con desarrollo de *software*; para el consultor McKinsey, dichas actividades clave incluyen la solución de problemas.

En el siguiente cuadro se determinan las actividades clave y sus descripciones. Identifica cuáles serían las actividades clave de tu miniempresa.

Actividades	Descripción de las actividades clave	¿Cuál de las categorías de las actividades clave
-------------	--------------------------------------	--

clave		utiliza mi miniempresa? ¿Por qué?
<b>Producción</b>	Estas actividades están relacionadas con el diseño, la realización y la entrega de un producto. La actividad productiva domina el modelo de negocio de las empresas de fabricación.	
<b>Solución de problemas</b>	Las actividades clave de este tipo están asociadas con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes. Operaciones de consultoría, hospitales y otras organizaciones de servicio están típicamente dominadas por actividades de solución de problemas. Sus modelos de negocio requieren actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento continuo.	
<b>Plataforma/Red</b>	Redes, plataformas de conexión, <i>software</i> e incluso marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y dé mantenimiento continuo a su plataforma: la página web de eBay. El modelo de negocios de Visa precisa actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de comercios, clientes y bancos. El modelo de negocios de Microsoft necesita la gerencia de la interfaz con otros vendedores de <i>software</i> y el sistema operativo Windows. Las actividades clave en esta categoría se relacionan con la gerencia de plataforma y la provisión de servicios.	

Si la miniempresa está orientada a la producción de un bien o servicio, hay que definir claramente los recursos productivos y las actividades productivas para la elaboración y/o la prestación del bien o servicio.

Te presentamos un ejemplo sobre las actividades clave, para que realices lo mismo con respecto a la producción de tu miniempresa. Para una mejor comprensión, utilizaremos el siguiente caso: el proceso de producción para la elaboración de frutas en almíbar<sup>1</sup>.

Las frutas en almíbar son productos preparados de frutas sanas, descorazonadas, en mitades o no, envasadas en una solución de azúcar (almíbar). El procedimiento pretende conservar las frutas al natural en envases cerrados, pero previamente pasan por un proceso para eliminar las bacterias que están presentes y evitar que otras se propaguen en el envase.

#### a) Materia prima e insumos para la preparación de las frutas en almíbar

- Fruta: seleccionar frutas sanas y uniformes en grados de madurez para que el tratamiento no ocasione niveles desiguales de conservación.
- Azúcar: usar azúcar blanca refinada.
- Ácido cítrico: brinda al jarabe la acidez adecuada.
- Estabilizador: se utiliza para dar cuerpo al jarabe (CMC).
- Sorbato de potasio o benzoato de sodio: previene el crecimiento de microorganismos.
- Hidróxido de sodio: se utiliza para el pelado químico en 1 a 3 % en agua a ebullición.



<b>b) Materias prima e insumos que se utilizan</b>	<b>c) Equipos y materiales necesarios</b>
--	---



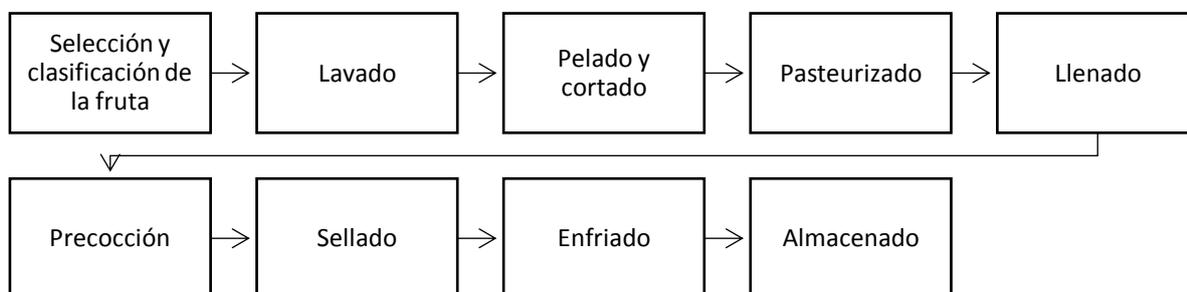
### d) Proceso de elaboración

Materia prima: trabajaremos con la piña. En este caso se necesitan 2391 gramos.

Insumos:

- Azúcar: 1,4 g
- Ácido cítrico: 3,1 g
- Agua: 2 litros
- CMC: 1,7 g
- Estabilizador: 1,7 g

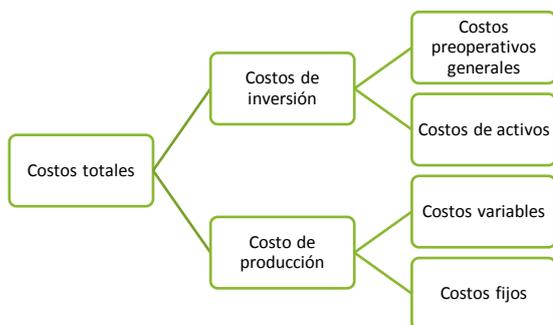
Diagrama de flujo del proceso:



Proceso de elaboración paso a paso:

<p><b>1. Selección y clasificación.</b> Consiste en seleccionar frutas con buena consistencia y separar las malas. Hay que tomar en cuenta que se observarán a través de un vidrio.</p>		<p><b>2. Lavado.</b> Se lava la fruta sumergiéndola en agua que contenga una cucharadita de lejía por litro de agua.</p>	
<p><b>3. Pelado y acondicionado.</b> Este proceso varía de acuerdo con la fruta. Para el ejemplo, la piña requiere cortado de extremos, cortado en rodajas y pelado, y, finalmente, descorazonado.</p>		<p><b>4. Preparación del jarabe.</b> El jarabe es una mezcla de azúcar y ácido cítrico. Se hierve y se controlan el pH y los grados Brix con el refractómetro.</p>	
<p><b>5. Precocción.</b> Se realiza para inactivar las enzimas, ablandar la fruta y eliminar el gusto a crudo, los olores desagradables y la carga microbiana.</p>		<p><b>6. Llenado.</b> Se coloca la fruta en el frasco de vidrio y se le agrega el jarabe a 80 °C. En el frasco debe haber aproximadamente 60 % de fruta y 40 % de jarabe.</p>	





## Costos de inversión

a) **Costos preoperativos generales.** Son aquellos que se refieren a costos de capacitación, pruebas, licencias, reparación del local o estudios de mercado previos.

COSTOS PREOPERATIVOS GENERALES	
Capacitación	0,0
Licencias	0,0
Reparación del local	0,0
Estudios de mercado previos	5,0
Costo total preoperativo general	5,0



Sin embargo, en el caso de tu miniempresa escolar, tu capacitación puede ser de costo cero: no vas a sacar licencia, no vas a reparar el local, aunque los estudios previos sí les pueden costar (por sus pasajes). No obstante, como tu miniempresa sirve para que tengas aprendizajes, es bueno que les des valores ficticios muy reducidos y simbólicos, pero de todas maneras debes ponerles un valor.

b) **Costos de activos.** Son la maquinaria, los materiales y las herramientas que se deben de comprar. Sin embargo, si tu producción es pequeña, no necesitas hacerlo.

Si tu producción va a ser pequeña, una opción es que no pretendas desarrollarla: puedes tercerizarla; es decir, otros harían la producción, si no toda, por lo menos sí la de algunas partes en las que cueste mucho la maquinaria (por ejemplo, no necesitas tener un horno para hornear pasteles, simplemente puedes pagar el servicio de horneado).

Si quisieras producir frutas en almíbar, tus costos de activos serían los siguientes<sup>3</sup>:

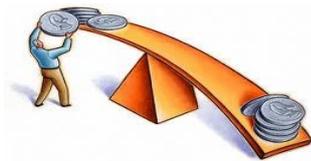
COSTOS DE ACTIVOS			
Activos	Cantidad	Precio unitario en nuevos soles	Total en nuevos soles
Cocina semiindustrial	1	660,00	660,00 (sugerido alquilar: 10)
Peladora y rajadora de piña	1	60,00	60,00 (sugerido alquilar: 5)
Balanza de platillos	1	120,00	120,00 (sugerido alquilar: 5)
Baldes de 15 litros	3	7,50	22,50 (sugerido alquilar: 1)
Cuchillos	8	2,00	16,00 (sugerido alquilar: 1)
Cucharas	3	1,50	4,50 (sugerido alquilar: 1)
Jarras graduadas	3	9,00	27,00 (sugerido alquilar: 1)
Ollas de aluminio (60 litros)	3	120,00	360,00 (sugerido alquilar: 2)
Tablas de madera	3	2,00	6,00 (sugerido alquilar: 0,50)
Tinas (40 litros)	3	7,00	21,00 (sugerido alquilar: 1)
Mesas	3	150,00	450,00 (sugerido alquilar: 1)
Refractómetro	3	1200,00	3600,00 (sugerido alquilar: 50)
Termómetro	3	75,00	225,00 (sugerido alquilar: 5)
Calculadora	1	5,00	5,00 (sugerido alquilar: 1)
<b>COSTO TOTAL DE ACTIVOS</b>			<b>5577,00 (total alquilar: 74,50)</b>

COSTOS DE INVERSIÓN = COSTOS PREOPERATIVOS GENERALES + COSTO TOTAL DE ACTIVOS

**COSTOS DE INVERSIÓN = 120 + 5577 = 5697**

**(Total de alquilar: 74,50)**

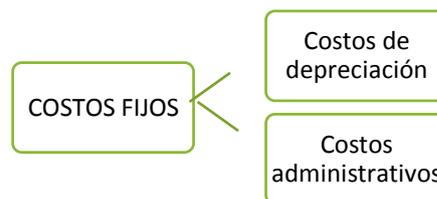
<sup>3</sup> Adaptado de Colquichagua, D. (1999). Frutas en Almíbar/Intermediate Technology Development Group. Lima: ITDG, 30 pp.



Ahora, no todo lo tienes que comprar. Lo que es de mucho precio lo puedes alquilar (en realidad, en la práctica puede ser un préstamo, pero de todos modos ponle un valor al alquiler, aunque sea de un nuevo sol, pues se requiere que adquieras el hábito de costear todo), pero ese gasto de alquiler debe figurar donde te indicaremos más adelante.

### Costos de producción

**a) Costos fijos.** Estos costos se mantiene iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos (por ejemplo, salarios, alquileres y plantas de producción). Algunos negocios, como los de fabricación, se caracterizan por una alta proporción de costos fijos. Se puede decir que estos costos sirven para tener “la empresa abierta”, se venda o no se venda, se produzca o no se produzca (aquí van los costos de la depreciación y los costos administrativos).



**Costos de depreciación.** Toman en cuenta que la maquinaria nueva que se compra se va deteriorando día a día, tiene un tiempo de vida útil. A esta desvalorización por el uso se le llama “depreciación”, y hay que considerarla para ir separando “una platita”. Así, después de determinado tiempo, podremos comprar otras máquinas nuevas. Su cálculo anual se realiza dividiendo el precio de la máquina (por ejemplo, 220 nuevos soles) por su vida útil (por ejemplo, 8 años).



Depreciación anual:

$$220/8 = 27,50$$

Para conocer la depreciación mensual se debe dividir este resultado entre 12, que son los doce meses del año.

Entonces, la depreciación mensual será

$$27,50/12 = 2,29$$

Veamos el ejemplo:

COSTOS DE DEPRECIACIÓN MENSUAL				
Equipo	Precio unitario en nuevos soles	Vida útil total en años	Depreciación anual en nuevos soles	Depreciación mensual en nuevos soles
Cocina semiindustrial	660,00	8	$660/8 = 82,5$	$82,5/12 = 6,87$
Peladora y rajadora de piña	60,00	2	$60/2 = 30$	$30/12 = 2,5$
Balanza de platillos	120,00	7	$120/7 = 17,14$	$17,14/12 = 1,43$
Baldes de 15 litros	7,50	3	$7,50/3 = 2,5$	$2,5/12 = 0,21$
Cuchillos	2,00	5	$2/5 = 0,4$	$0,4/12 = 0,03$
Cucharas	1,50	5	$1,50/5 = 0,3$	$0,3/12 = 0,025$
Jarras graduadas	9,00	4	$9/4 = 2,25$	$2,25/12 = 0,1875$
Ollas de aluminio (60 litros)	120,00	5	$120/5 = 24$	$24/12 = 2$
Tablas de madera	2,00	3	$2/3 = 0,666$	$0,666/12 = 0,0555$
Tinas (40 litros)	7,00	3	$7/3 = 2,333$	$2,333/12 = 0,1944$
Mesas	150,00	8	$150/8 = 18,75$	$18,75/12 = 1,5625$
Refractómetro	1200,00	5	$1200/5 = 240$	$240/12 = 20$
Termómetro	75,00	3	$75/3 = 25$	$25/12 = 2,0833$
Calculadora	5,00	5	$5/5 = 1$	$1/12 = 0,0833$
<b>TOTAL</b>				<b>37,23</b>

**Nota: como todos estos equipos no son adquiridos sino alquilados, en este caso no se calcula la depreciación; es decir, es igual a 0,0 nuevos soles.**

Este valor significa que mensualmente debes retirar 37,23 nuevos soles para poder reponer los equipos y materiales cuando se malogren o deterioren.

**Costos administrativos.** Son los gastos mensuales (pago de energía eléctrica, movilidad, útiles de oficina y pago de personal administrativo). Como ejemplo, mostramos el siguiente cuadro:

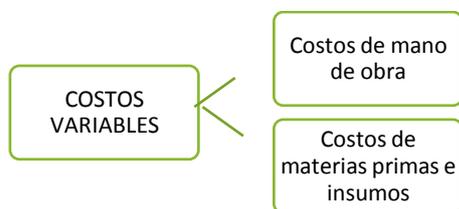
COSTOS ADMINISTRATIVOS	
Descripción	Mensual
Limpieza y desinfección	20,00
Papelería y útiles de escritorio	50,00
Luz y agua	20,00
Secretaría	500,00
Total	590,00
<b>Nota: como no se brindará atención en una oficina ni habrá taller, solo se considerarán los gastos de papel y de útiles de escritorio.</b>	<b>50,00</b>

**COSTOS FIJOS = COSTOS DE DEPRECIACIÓN + COSTOS ADMINISTRATIVOS**

**COSTOS FIJOS = 37,23 + 590 = 627,23**

**(En este caso, los costos fijos equivaldrían a 0,0 + 50 = 50)**

**b) Costos variables.** Son los costos de la mano de obra (que se pagan al destajo por producción) y de las materias primas e insumos.



**Costos de mano de obra.** Varían según el volumen de producción. Se pagan al destajo, es decir, por unidades producidas.

COSTO DE MANO DE OBRA	
Personal de producción	Monto en nuevos soles
Cinco personas, a las que se paga 0,50 por cada frasco de frutas en almíbar producido para la venta (se producen 100 frascos)	50,00

**Costos de materias primas e insumos.** Varían de acuerdo con la cantidad del producto (en este caso, 100 frascos de frutas en almíbar). Como ejemplo, mostramos lo siguiente:

COSTOS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS (100 FRASCOS DE FRUTAS EN ALMÍBAR)			
Materia prima e insumos	Cantidad	Costo por unidad en nuevos soles	Costo total en nuevos soles
Piña (kg)	40	0,20	8,0
Soda cáustica (kg)	0,5	1,80	9,0
Benzoato de sodio (kg)	0,04	2,56	0,10
Sorbato de potasio (kg)	0,04	13,52	0,54
Azúcar (kg)	16,5	0,60	9,9

Ácido cítrico (g)	0,04	3,0	0,12
CMC (cm3)	0,4	8,0	3,2
Metabisulfito de sodio (g)	0,01	3,0	0,03
Gas (una hora de uso)			1,50
Agua (cm3)	235		0,10
Frascos y tapas (100)		0,70	7,00
Etiquetas (100)		0,01	1,00
Costo total de materias primas:		40,49	

COSTOS VARIABLES = COSTOS DE MANO DE OBRA + COSTOS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS  
COSTOS VARIABLES = 50 + 40,49 = 90,49  
COSTOS FIJOS = 37,23 + 590 = 627,37

COSTOS DE PRODUCCIÓN = COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES  
**COSTOS DE PRODUCCIÓN = 627,37 + 90,49 = 717,86**  
(En este caso, el costo de producción equivaldría a 50 + 90,49 = 140,49)

COSTO TOTAL = COSTO DE INVERSIÓN + COSTO DE PRODUCCIÓN  
**COSTO TOTAL: 5697 + 717,86 = 6414,86**  
(En este caso, el costo total equivaldría a 74,50 + 140,49 = 214,99)

Y el costo unitario del producto, en este caso, sería de 214,99/100 = 2,15

### La pregunta natural sería... ¿y a cuánto lo debo vender?

Para fijar el precio se deben tener en cuenta algunos criterios, como los siguientes:

- El costo unitario del producto
- El precio de la competencia
- La demanda del producto
- La capacidad adquisitiva del mercado

DIFERENTES CRITERIOS PARA PONER PRECIO AL PRODUCTO		
CRITERIO	A partir del costo unitario: 2,15 soles	Fijamos un 50 % de ganancia: el precio de venta sería de 3,50 nuevos soles.
	A partir del precio de la competencia (ejemplo: 6,00 soles)	Fijamos el precio en 5,50 nuevos soles.
	A partir de la demanda del producto	Fijamos el precio en 7,00 nuevos soles, por existir mucha demanda.
	A partir de la capacidad adquisitiva del mercado, asumiendo que tienen poca capacidad adquisitiva	Fijamos el precio en 3,50 nuevos soles.

## Actividad

De acuerdo con el ejemplo que te hemos mostrado, haz lo mismo con el proyecto de tu miniempresa. Llega hasta definir tu precio de venta, según el criterio que tomes en equipo con los demás miembros de tu miniempresa.

### Las proyecciones o estimaciones de venta del producto

Para tener una proyección de venta, primero en unidades y luego en soles, nos basamos, antes que nada, en el estudio de mercado que ya hiciste, en el cual determinaste el segmento de mercado al que te dirigirás. Ahí se calculó cuál sería la demanda posible por meses. Por ejemplo:

#### FRUTAS EN ALMÍBAR: PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES

N.º	Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Piña en almíbar	20	20	20	20	30	40	50	70	80	90	100	100	640

almíbar														
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### FRUTAS EN ALMÍBAR: PROYECCIÓN DE VENTAS EN SOLES

(Como ya calculamos el precio de venta en soles, en este caso 3,50 nuevos soles, sacaremos fácilmente la proyección de ventas en soles multiplicando las unidades por 3,50)

N.º	Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Piña en almíbar	70	70	70	70	105	140	175	245	280	315	350	350	2240

#### B5.1.2 Diseñamos el plan de negocio de la miniempresa

El plan de negocio es un documento escrito que incluye básicamente los objetivos de tu miniempresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar tu miniempresa y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno).



También se especifican varios aspectos clave, como qué productos o servicios se ofrecen y a qué público está dirigida la oferta, entre otros. Esto sin mencionar el cálculo preciso de cuántos recursos se necesitan para iniciar operaciones, cómo se invertirán y cuál es el margen de utilidad que se busca obtener.

Al contrario de lo que algunos emprendedores imaginan, desarrollar un plan de negocio resulta menos complicado de lo que parece. Si bien cada proyecto es diferente, todo parte de tener una idea y materializarla.

Hay que considerar que el plan es un documento que se escribe, se modifica y se reescribe según se va consiguiendo la información relevante para tomar decisiones sobre cada uno de los elementos y las variables que lo conforman. Se trata de un documento en el que se presenta una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente, que muchas veces obligan a retroceder en el proceso y a repetirlo en varias etapas.

Es considerable el número de libros y páginas en internet que muestran la estructura de un plan de negocio. Incluso, muchos concursos nacionales e internacionales determinan la estructura que debe tener el plan que se va a presentar; pero no existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor requiere un plan de negocio particular y, por ello, debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura.

En nuestro caso, para diseñar el plan de negocio utilizaremos la estructura que establece el Concurso Nacional Crea y Emprende, organizado por el Ministerio de Educación. Puedes ubicar esta estructura en la sección de anexos de tu libro.

#### Actividad

Diseña tu plan de negocio en equipo con los demás miembros de tu miniempresa.

# Actividad



En este punto, el equipo que conforma la miniempresa debe subir a la plataforma los siguientes documentos:

CLIENTE	¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Por qué?	VARIABLES													
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
Puntaje ( )	Puntaje ( )	Puntaje ( )
Puntaje Final: =		

Nombre de la Microempresa		
Marca del producto o servicio		
NUESTRA PROPUESTA DE VALOR		

Tipos de Canal	¿Cuál de los canales usa tu microempresa? ¿Por qué?
Venta por internet	
Venta directa al público	
Venta a mayoristas	

Motivación de las estrategias	¿Cuál de las estrategias fueron utilizadas por tu microempresa? ¿Por qué?
Ganar consumidores	
Retener consumidores	
Empujar las ventas	

Manera de generar ingresos	¿Cuál es la manera de generar ingresos de tu miniempresa? ¿Por qué?
Asistencia personal	
Asistencia personal dedicada	
Autoservicio	
Servicios automatizados	
Comunidades	
Co-creación	

Manera de generar ingresos	¿Cuál es la manera de generar ingresos de tu miniempresa? ¿Por qué?
Venta de productos	
Pago por Uso	
Pagos de Suscripción	
Pago por alquiler	
Licencia	
Publicidad	

RECURSOS	¿Cuál de las categorías de recursos claves utiliza tu miniempresa? ¿Por qué?
Físicos	
Intelectuales	
Humano	
Financiero	

Actividades clave	¿Cuál de las categorías de las actividades clave utiliza tu miniempresa? ¿Por qué?
Producción	
Solución de Problemas	
Plataforma / Red	

SOCIEDADES CLAVE	CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES CLAVE	¿Cuál de las categorías de las sociedades clave utiliza tu miniempresa? ¿Por qué?
Optimización y Economía de Escala		
Reducción de Riesgo e Incertidumbre		
Adquisición de recursos y actividades particulares		

- Gastos preoperativos de la miniempresa.
- Gastos activos de la miniempresa.
- Costos fijos de la miniempresa.
- Costos de depreciación de la miniempresa.
- Costos administrativos de la miniempresa.
- Costos variables de la miniempresa.
- La proyección o estimación de venta del producto.
  - a) El lienzo o plan canvas de la miniempresa.
  - b) El plan de negocio de la miniempresa