



Mentoring 360°

Formación de **Mentores**
y **Promotores**



UNHEVAL
VICERRECTORADO DE
INVESTIGACIÓN
DIRECCIÓN DE INCUBADORA
DE EMPRESAS



REVISIÓN DE ENTREGABLES

Entregable 3

TAREA COMUNIDAD

- Cada uno debe traer la **propuesta de valor** de una empresa o startup latinoamericana o peruana.
- **¿Qué MVP usó?**

TAREA POR GRUPO

- **Mostrar pitch MVP**
- **Mostrar validación con clientes reales**

MODELO DE NEGOCIO I

Sesión 9 – Lunes 13 abril 2025



UNHEVAL
VICERRECTORADO DE
INVESTIGACION
DIRECCION DE INCUBADORA
DE EMPRESAS

AGENDA

01

MAPA DE CONTEXTO

02

MODELO DE NEGOCIO

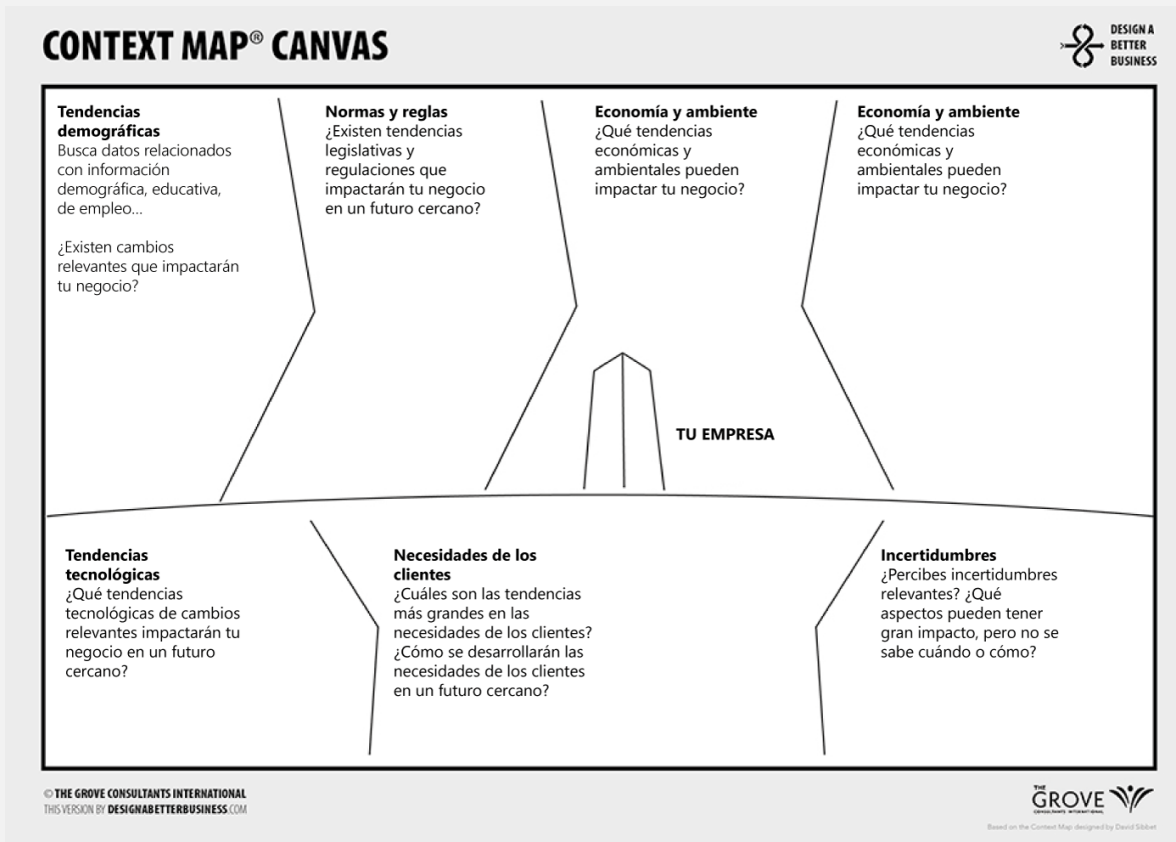
CONTEXTO

El contexto lo cambia todo.

Ayuda a identificar que aspectos externos influyen de forma positiva o negativa en el desarrollo de tu empresa.

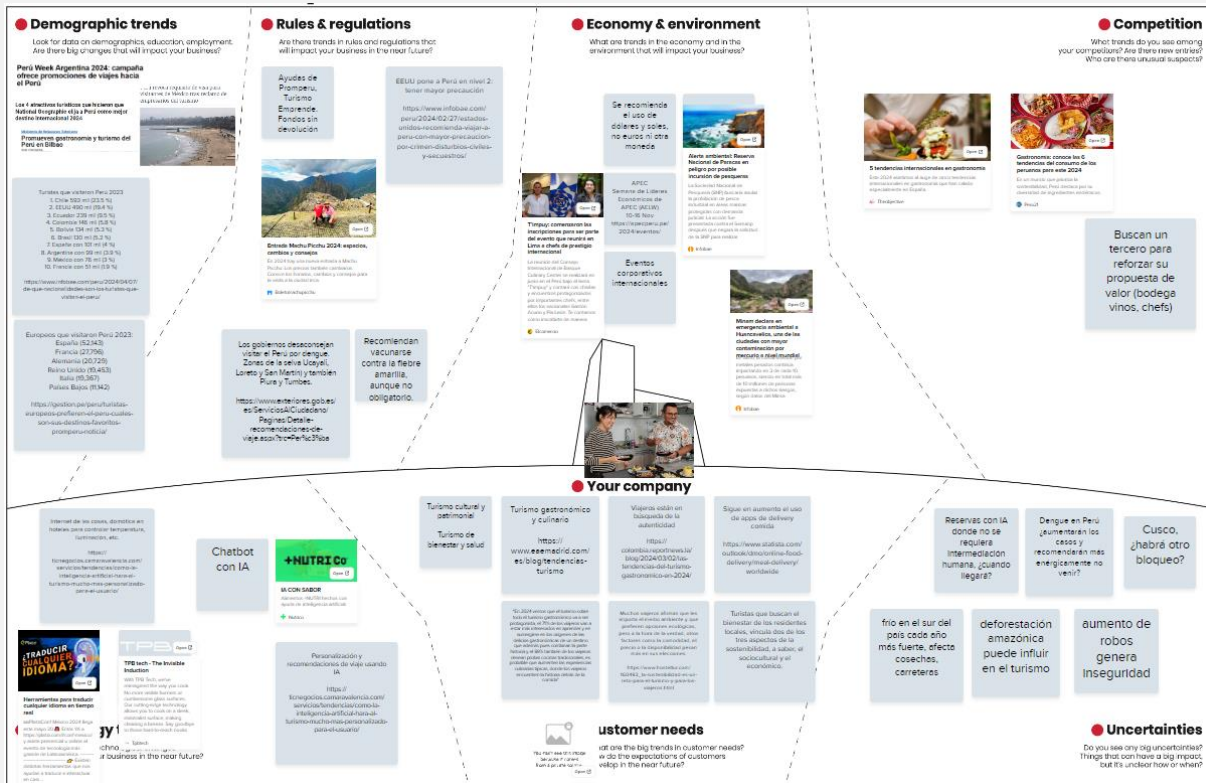
MAPA DE CONTEXTO

Identifica oportunidades o riesgos del tema central a través del reconocimiento de los factores del contexto.



MAPA DE CONTEXTO | Ejemplo

Mapa de contexto de empresa de experiencias turísticas en Lima, Perú.



Completa el Mapa de contexto

INDICACIONES

1. Divide el equipo en sub-equipos y asigna a cada equipo dos o 3 secciones del lienzo.
2. Por sub-equipo, conversen y busquen información sobre que está sucediendo en el mundo respecto a las secciones asignadas. No olviden escribir los aspectos claves en notas adhesivas durante la discusión.
3. Ahora todos juntos miren y entiendan toda la información. Dedica entre 5 y 10 minutos a discutir lo que ves. ¿Hay temas que saltan a la vista porque no están en el radar de todos? ¿Hay cosas que añadieron tus compañeros que te sorprenden?
4. Y, lo más importante, encontrar los puntos ciegos. ¿Cuáles son las áreas que cree que están subdesarrolladas?
5. **Extraigan 3 oportunidades y 3 amenazas que pueden afectar su empresa.**



30 minutos

MODELO DE NEGOCIO

Como una empresa CREA, ENTREGA y genera VALOR para sus clientes

“

***Ningún plan de negocios
sobrevive al primer contacto con
el cliente.”***

STEVE BLANK

Profesor de la Universidad de Stanford





El Modelo de negocio NO es sólo crear nuevo producto



El Modelo de negocio NO es sólo crear una nueva tecnología

APROVECHA NUESTRAS ¡OFERTAS!



VUELA IDA Y VUELTA
SALIENDO DESDE LIMA

MADRID

Desde \$777 ₡ S/2,681

BARCELONA

Desde \$869 ₡ S/2,998

MILÁN

Desde \$869 ₡ S/2,998

ROMA

Desde \$959 ₡ S/3,309

LISBOA

Desde \$960 ₡ S/3,312



El Modelo de negocio NO es sólo poner una nueva promoción

Tarifas aéreas: Tarifas incluyen impuestos que pueden variar según el destino. Tarifas son en clase económica ida y vuelta saliendo desde Lima. Aplican restricciones de acuerdo a destino. Para comprar hasta el 01 de marzo del 2016. Inicio de viaje: 17 de febrero; Culminar viaje hasta el 31 de diciembre. Estadía mínima 7 días, estadía máxima 1 mes. Aplica penalidad por cambio de fecha. Tarifas sujetas a disponibilidad de espacio. Tarifa sujeta a variación sin previo. T.C. referencial S/3.45. Stock limitado. Precio no incluye costo de emisión.

MULTISIDE O 2 LADOS

Un mercado de dos lados es aquel en el cual dos tipos de agentes interactúan a través de un intermediario o plataforma, por lo que las decisiones de un conjunto de usuarios afectan los resultados del otro conjunto de usuarios

The Uber logo, consisting of the word "Uber" in a bold, black, sans-serif font, centered within a white rectangular box.

FREEMIUM

Un pequeño porcentaje de usuarios pagan por un servicio adicional (Premium) y subvencionan al resto de la masa de usuarios (Free)



BUSINESS MODEL CANVAS

Es un lienzo para mapear 9 aspectos claves del negocio que estamos desarrollando.

El business model canvas

Diseñado para:

Diseñado por:

Fecha:

Versión:

Partners clave		Actividades clave		Propuesta de valor		Relación con los clientes		Segmento de clientes	
<p>¿Quién son tus socios y proveedores clave?</p> <p>¿Qué recursos clave obtenemos de nuestros socios?</p> <p>¿Qué actividades clave realizan para nuestro negocio?</p> <p>MOTIVACIONES EN LAS COLABORACIONES</p> <ul style="list-style-type: none">Quitarle a otrosReducción del riesgo y la incertidumbreAdaptación de recursos y actividades particulares		<p>¿Cuáles son las actividades necesarias para nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Canales de distribución?</p> <p>¿Relaciones con los clientes?</p> <p>¿Fuentes de ingresos?</p> <p>CATEGORÍAS</p> <ul style="list-style-type: none">ProducciónSolución de problemasPlataformas/redes		<p>¿Qué valor damos al cliente?</p> <p>¿Qué problemas del cliente ayudamos a solucionar?</p> <p>¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de consumidores?</p> <p>¿Qué necesidades del cliente satisfacemos?</p> <p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none">NovedadPrestacionesPersonalizaciónFacilitar el trabajoDiseñoManeja/optimizaPrecioReducción del precioReducción del riesgoAccesibilidadComodidad/usabilidad		<p>¿Qué tipo de relación esperan que establezcamos y mantengamos cada segmento de consumidores?</p> <p>¿Cuáles hemos establecido?</p> <p>¿Cómo están integradas en el modelo de negocio?</p> <p>¿Qué coste tienen?</p> <p>EJEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none">Asistencia personalizadaAsistencia personalizada e individualizadaAutoservicioServicio automatizadoComunidadCooperación		<p>¿Para quién creamos valor?</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>Modelos de masas</p> <ul style="list-style-type: none">Entrada de mercadoSegmentaciónDiversificaciónModelos de masas	
<p>Recursos claves</p> <p>¿Qué recursos clave necesita nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Canales de distribución?</p> <p>¿Relaciones con los clientes?</p> <p>¿Fuentes de ingresos?</p> <p>TIPOS DE RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none">FísicoIntelectual (patentes, marcas, derechos de autor, datos)HumanoFinanciero		<p>Recursos claves</p> <p>¿Qué recursos clave necesita nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Canales de distribución?</p> <p>¿Relaciones con los clientes?</p> <p>¿Fuentes de ingresos?</p> <p>TIPOS DE RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none">FísicoIntelectual (patentes, marcas, derechos de autor, datos)HumanoFinanciero		<p>Propuesta de valor</p> <p>¿Qué valor damos al cliente?</p> <p>¿Qué problemas del cliente ayudamos a solucionar?</p> <p>¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de consumidores?</p> <p>¿Qué necesidades del cliente satisfacemos?</p> <p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none">NovedadPrestacionesPersonalizaciónFacilitar el trabajoDiseñoManeja/optimizaPrecioReducción del precioReducción del riesgoAccesibilidadComodidad/usabilidad		<p>Relación con los clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación esperan que establezcamos y mantengamos cada segmento de consumidores?</p> <p>¿Cuáles hemos establecido?</p> <p>¿Cómo están integradas en el modelo de negocio?</p> <p>¿Qué coste tienen?</p> <p>EJEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none">Asistencia personalizadaAsistencia personalizada e individualizadaAutoservicioServicio automatizadoComunidadCooperación		<p>Segmento de clientes</p> <p>¿Para quién creamos valor?</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>Modelos de masas</p> <ul style="list-style-type: none">Entrada de mercadoSegmentaciónDiversificaciónModelos de masas	
<p>Estructura de costes</p> <p>¿Cuáles son los costes más importantes en nuestro modelo de negocio?</p> <p>¿Cuál es el recurso clave más caro?</p> <p>¿Qué actividad clave es la más cara?</p> <p>ESTA TU NEGOCIO MÁS...</p> <ul style="list-style-type: none">orientado a costes (estructura de costes sencilla, propuestas de valor a precio bajo, máxima automatización, alta subcontratación de servicios)orientado al valor (estructura de costes sencilla, propuestas de valor premium) <p>EJEMPLOS DE CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none">Costes fijos (alquiler, equipo, equipo)Costes variablesEconomías de escalaEconomías de alcance				<p>Fuentes de ingresos</p> <p>¿Qué precio está dispuesto a pagar el cliente?</p> <p>¿Qué pagan?</p> <p>¿Cómo está pagando (qué medios de pago)?</p> <p>¿Cómo les gustaría pagar?</p> <p>¿Cómo contribuye cada flujo de ingresos al beneficio total?</p> <p>TIPOS</p> <ul style="list-style-type: none">Venta de activosTasa de atenciónDependiente de las características del productoCuota de suscripciónDependiente del segmento de consumidoresDependiente del volumen <p>PRECIO FIJO</p> <ul style="list-style-type: none">Lista de preciosDependiente de las características del productoDependiente del segmento de consumidoresDependiente del volumen <p>PRECIO DINÁMICO</p> <ul style="list-style-type: none">RegulaciónCalidad de los serviciosDependiente del volumen					

BUSINESS MODEL CANVAS | Ejemplo

Lienzo de modelo de negocio de AgriTech Startup "AgroSmart".

El business model canvas

Diseñado para:

Diseñado por:

Fecha:

Versión:

<div><div>Partners clave</div><div><div>¿Quién son tus socios y proveedores clave?</div><div>¿Qué recursos clave obtenemos de nuestros socios?</div><div>¿Qué actividades clave realizan para nuestro negocio?</div></div><div><div>Universidades y centros de investigación agrícola</div><div>Cooperativas agrícolas y asociaciones de productores</div><div>ONGs y gobiernos con programas de agricultura sostenible</div></div></div>	<div><div>Actividades clave</div><div><div>Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital</div><div>Producción e instalación de sensores</div><div>Capacitación y soporte a agricultores.</div><div>Análisis de datos e inteligencia artificial aplicada a cultivos.</div></div><div><div>Recursos claves</div><div><div>Plataforma digital de análisis de datos</div><div>Sensores IoT y dispositivos de monitoreo</div><div>Red de distribuidores y asesores técnicos</div><div>Equipo de expertos en agronomía, tecnología y negocios</div></div></div></div>	<div><div>Propuesta de valor</div><div><div>AGRO SMART</div><div><div>Optimización del rendimiento agrícola mediante sensores IoT, drones y análisis de datos.</div><div>Reducción del consumo de agua y fertilizantes mediante agricultura de precisión.</div><div>Plataforma digital con alertas en tiempo real para mejorar la toma de decisiones.</div><div>Acceso a financiamiento y mercados para pequeños y medianos agricultores.</div></div></div></div>	<div><div>Relación con los clientes</div><div><div>Soporte técnico en línea y en campo</div><div>Programas de fidelización y referidos</div><div>Comunidad de usuarios con foros y asistencia entre agricultores</div></div><div><div>Canales</div><div><div>Redes sociales y marketing digital</div><div>Ferias y eventos agrícolas</div><div>Plataforma web y aplicación móvil</div><div>Distribuidores de insumos agrícolas</div></div></div></div>	<div><div>Segmento de clientes</div><div><div>Pequeños y medianos agricultores</div><div>Cooperativas y asociaciones de agricultores</div><div>Empresas agroexportadoras</div><div>Gobiernos y ONGs con enfoque en sostenibilidad</div></div></div>
<div><div>Estructura de costes</div><div><div>Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital.</div><div>Producción e instalación de dispositivos IoT</div><div>Marketing y adquisición de clientes</div><div>Costos operativos y logísticos para asistencia técnica</div></div></div>		<div><div>Fuentes de ingresos</div><div><div>Venta de sensores y tecnología IoT</div><div>Suscripción a plataforma digital para monitoreo de cultivos</div><div>Consultoría en optimización de cultivos y sostenibilidad</div><div>Venta de datos analíticos a empresas e instituciones</div></div></div>		

BUSINESS MODEL CANVAS | Ejemplo

Lienzo de modelo de negocio de una universidad en EEUU.

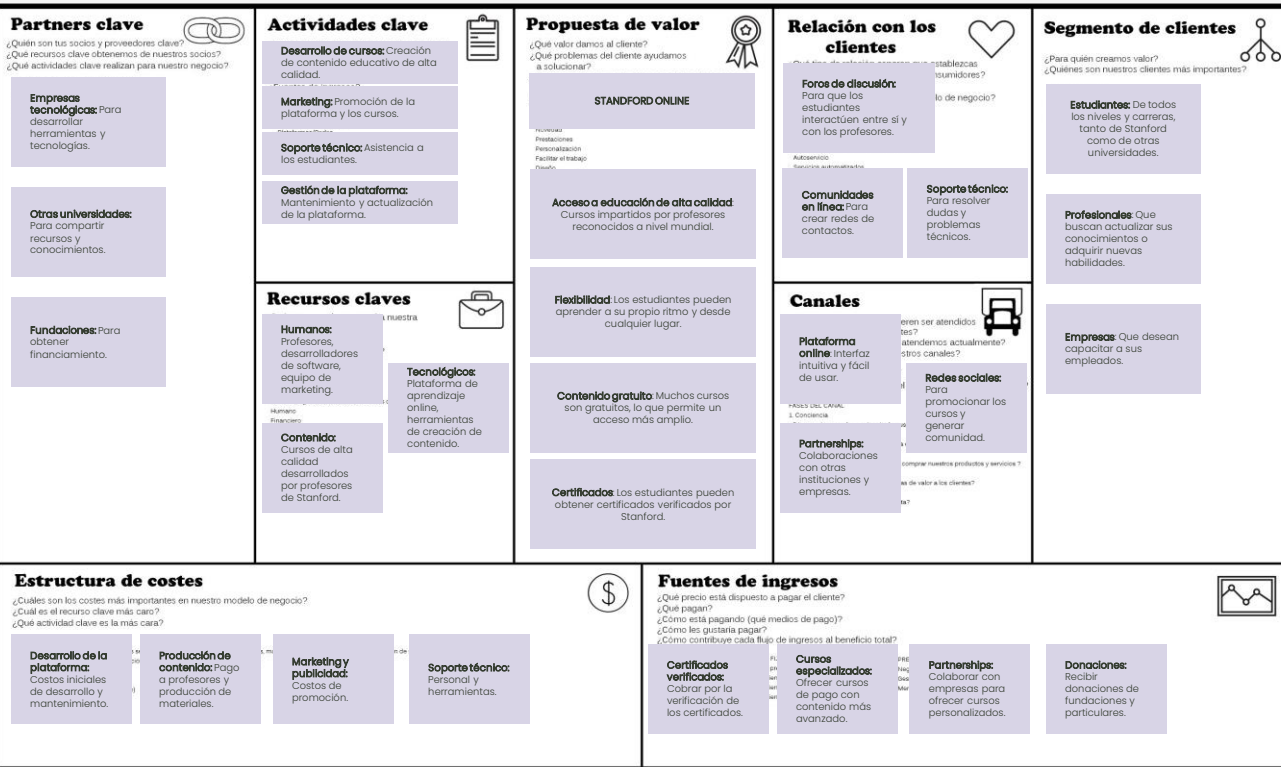
El business model canvas

Diseñado para:

Diseñado por:

Fecha:

Versión:



Diseña tu Business Model Canvas

Completa en el siguiente orden:

1. Propuesta de Valor - ¿Qué problema resuelves y qué es eso único que ofreces a tus clientes?
2. Segmentos de Clientes - Identifica a los grupos de personas o empresas a los que servirás.
3. Canales de Distribución - Lista los medios por los cuales llegas a tus clientes.
4. Relación con los Clientes - ¿Cómo interactúas con ellos?. Define cómo mantendrás y fortalecerás la relación con tus clientes.
5. Fuentes de Ingreso - ¿Cómo ganas dinero?
6. Recursos Clave - Identifica los activos esenciales para que tu modelo de negocio funcione.
7. Actividades Clave - Lista las acciones esenciales que realiza tu negocio.
8. Socios Clave - ¿Con quién te alías para tener éxito?
9. Estructura de Costos - Especifica los principales costos para mantener el negocio.



30 minutos

MODELO DE NEGOCIO II

Sesión 10 – Lunes 13 abril 2025



UNHEVAL
VICERRECTORADO DE
INVESTIGACION
DIRECCION DE INCUBADORA
DE EMPRESAS

AGENDA

01

MEJORAR LA PROPUESTA DE VALOR

02

MEJORAR EL MODELO DE INGRESOS

03

MEJORAR LOS CANALES



Los modelos de negocio son como el yogurt en la refrigeradora, tiene fecha de caducidad

Alexander Osterwalder
CEO de Strategyzer

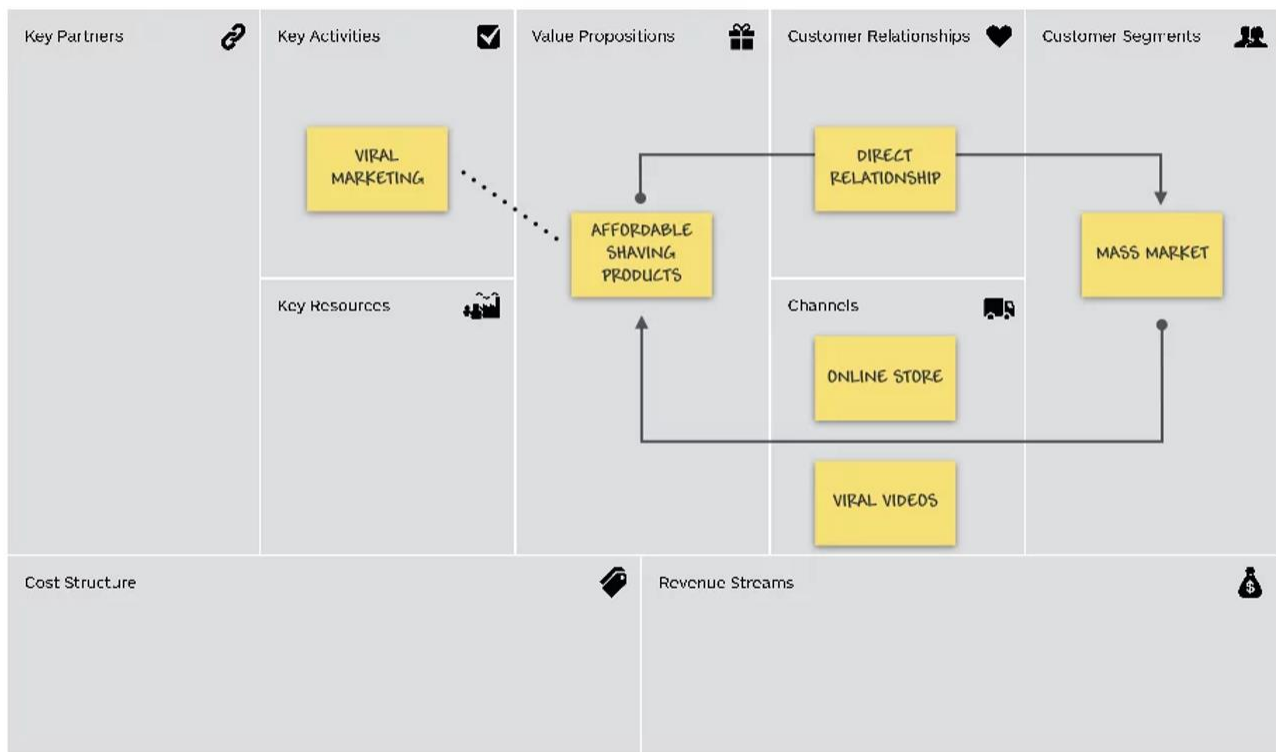


Dollar Shave Club



Innovaron en el
mercado de
productos de
afeitado vendiendo
a sus clientes
directamente
desde su web

Front Stage Disruptor: Channel King - Disintermediator



PREGUNTA PARA MEJORAR TU MODELO DE NEGOCIO

**¿Podrías llegar a tus usuarios
sin intermediarios y además
hacer que sea escalable?**

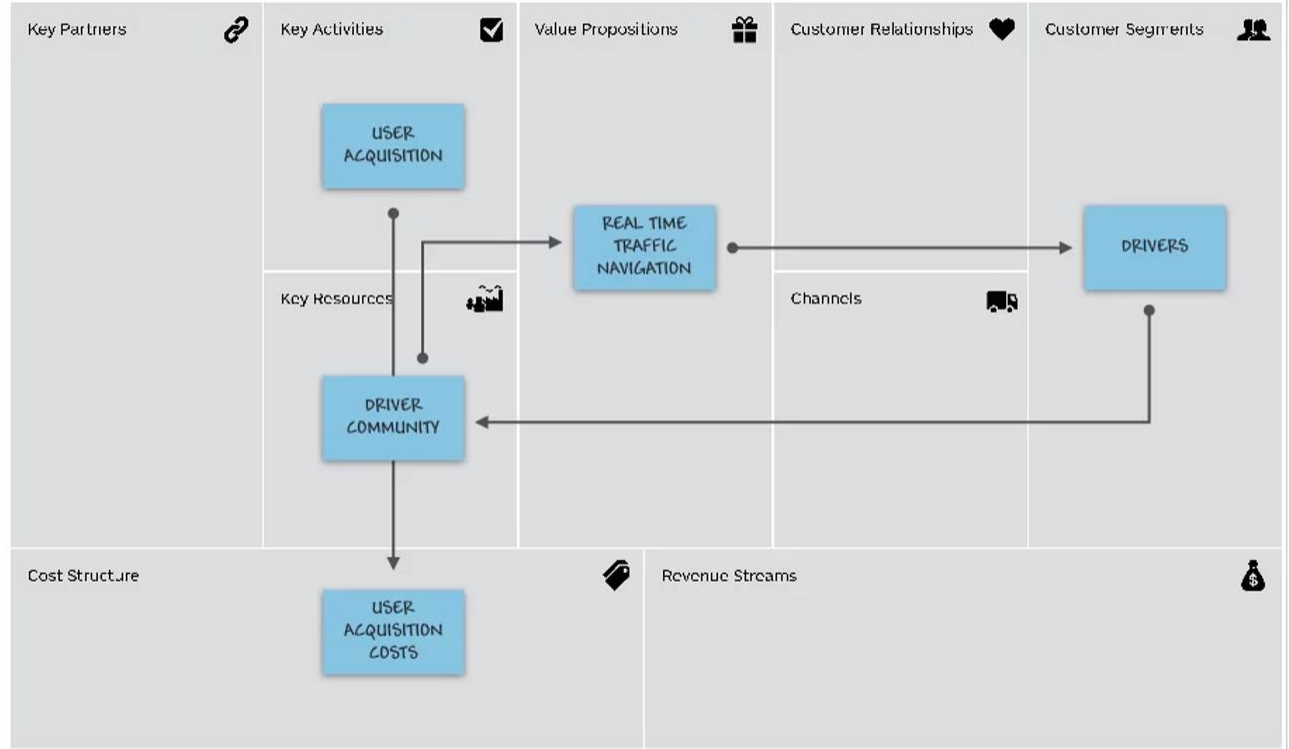
Waze

waze



Innovaron en cómo
una comunidad
aporta valor en
tiempo real.
Además difícil de
copiar

Back Stage Disruptor: Resource Castle - User Base Castle



PREGUNTA PARA MEJORAR TU MODELO DE NEGOCIO

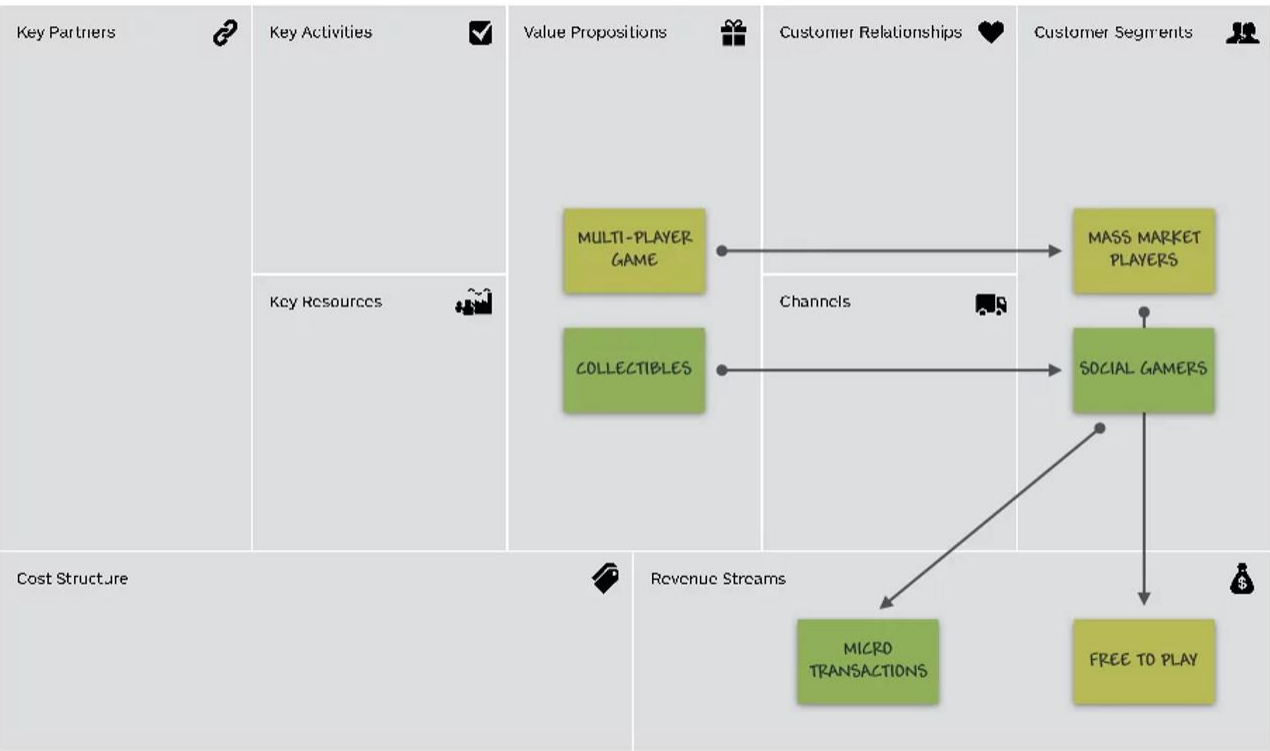
¿Cómo podrías hacer para que tus recursos, difíciles de copiar, sean los pilares de tu modelo de negocio?

Fortnite





Profit Formula Disruptor: Revenue Differentiators - Subsidizers



Innovan en su
modelo de
ingresos

PREGUNTA PARA MEJORAR TU MODELO DE NEGOCIO

¿Cómo podrías dar tu propuesta de valor gratis y ganar dinero con una propuesta alternativa de ingresos?

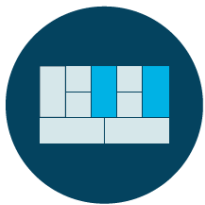
MEJORANDO LA PROPUESTA DE VALOR



10 características de las grandes propuestas de valor

Antes de saber cómo diseñar propuestas de valor, reflexiona sobre las características de las grandes propuestas de valor.

Las grandes propuestas de valor...



Se afianzan en grandes modelos de negocio



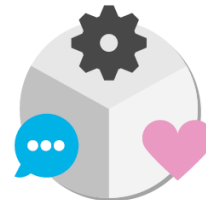
Se centran en los trabajos, frustraciones y alegrías que más les importan a los clientes



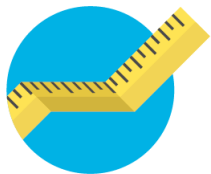
Se centran en trabajos no solucionados, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas



Tienen como objetivo pocos trabajos, frustraciones y alegrías, pero se centran en ellos extremadamente bien



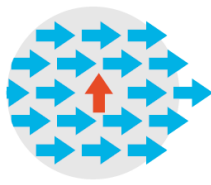
Van más allá de los trabajos funcionales y abordan los emocionales y sociales



Están en consonancia con el modo en que los clientes miden el éxito



Se concentran en los trabajos, frustraciones y alegrías que tiene mucha gente o por los que pagarán mucho dinero



Se diferencian de la competencia en los trabajos, frustraciones y alegrías que les importan a los clientes



Superan a la competencia de manera significativa por lo menos en un ámbito



Son difíciles de copiar

Nos centramos demasiado
en los productos y
características y no en
cómo creamos valor para
los clientes.

*El lienzo de la propuesta
de valor es una
herramienta que nos
obliga a destacar cómo
crean valor nuestros
productos y servicios para
nuestros clientes.*



MEJORANDO LA PROPUESTA DE VALOR


Nuestro(s) _____

 productos y servicios

ayuda(n) _____

 al segmento de clientes

que
quieren _____

 trabajos

para _____

 verbo (p.ej.: reducir, evitar)

 y una frustración del cliente

y _____

 verbo (p. ej. aumentar, permitir)

 una alegría del cliente

(A diferencia de _____)

 la propuesta de valor de la competencia

Mejora tu propuesta de valor

Actualiza tu Business Model Canvas con el Ad Lib de la propuesta de valor.



10 minutos

MEJORANDO EL MODELO DE INGRESOS

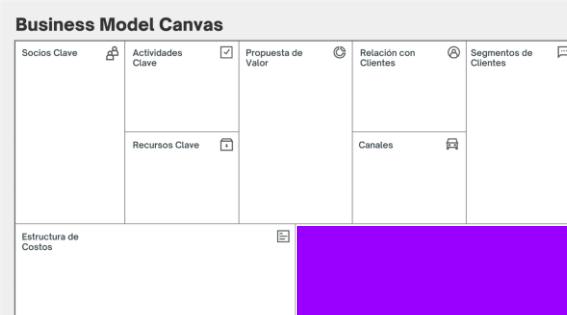


MODELO DE INGRESOS

El presente módulo se refiere al **flujo de caja** que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Las empresas deben preguntarse lo siguiente:

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



VENTA DE ACTIVOS

La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.



MULTISIDE O 2 LADOS

Un mercado de dos lados es aquel en el cual dos tipos de agentes interactúan a través de un intermediario o plataforma, por lo que las decisiones de un conjunto de usuarios afectan los resultados del otro conjunto de usuarios.

The Uber logo, consisting of the word "Uber" in a bold, black, sans-serif font, centered within a white rectangular box.

FREEMIUM

Un pequeño porcentaje de usuarios pagan por un servicio adicional (Premium) y subvencionan al resto de la masa de usuarios (Free).



CEBO Y ANZUELO

Regalar o vender un producto a un precio muy bajo (cebo) y vender un producto asociado, los repuestos o servicios a precios altos (anzuelo).



DOLLAR SHAVE CLUB

SUSCRIPCIÓN

El usuario paga un monto con una cierta frecuencia y a cambio recibe un producto o servicio por su pago.

The logo of the newspaper 'El Comercio' is displayed. It features the words 'El Comercio' in a bold, black, gothic-style serif font. The text is set against a solid yellow rectangular background.

COLABORATIVO

Servicios que ofrecen
personas a otras personas a
través de una plataforma.



ALQUILER/LEASING

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.



MECANISMOS PARA ESTABLECER PRECIOS

FIJO

Lista de precios fija: Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.

Según características del producto: El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.

Según segmento de mercado: El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.

Según volumen: El precio depende de la cantidad adquirida

DINÁMICO

Negociación: El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.

Gestión de la rentabilidad: El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión).

Mercado en tiempo real: El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.

Subastas: El precio se determina en una licitación

¿Vas a actualizar tu modelo de ingresos?

Actualiza tu Business Model Canvas con alguno de los modelos de ingresos mencionados o alguno que conozcas o puedas crear.



15 minutos

MEJORANDO LOS CANALES

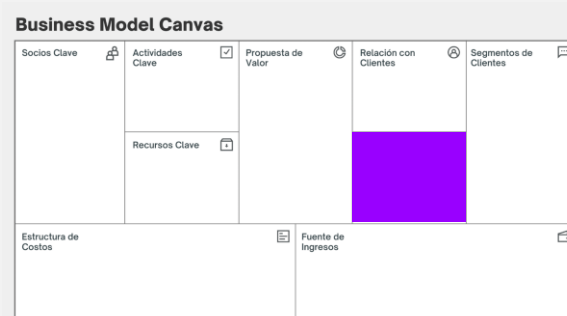
The background of the slide features a grayscale photograph of a modern, multi-story building with a grid-like facade of windows. The building is situated in an urban environment with some greenery in the foreground. Above the building, the sky is filled with large, dramatic, white clouds. A solid dark blue horizontal bar runs across the bottom of the image. A vertical dark blue line is positioned to the right of the main text.

CANALES

Son los **medios a través de los cuales vas a conectar tu empresa con los clientes**. Se utilizan tanto para promocionar tus productos como para entregarlos, pero no pienses únicamente en medios de distribución. Cualquier elemento de contacto entre ambas partes se considera un canal, ya sea una web, una tienda o un evento.

Estos canales juegan un papel fundamental en la Experiencia de Cliente, algo clave para la imagen de tu marca y para que el cliente se convierta en recurrente.

Saber definir esta experiencia de compra también será importante para poder elegir los canales más adecuados para tu negocio.



CANALES: TIPOS

COMUNICACIÓN



Estos canales se utilizan para conectar tu marca con el mercado y tus consumidores. Desde aquí puedes dar a conocer tus productos o servicios, informar sobre tu propuesta de valor y generar interés alrededor de tu empresa. También son la mejor manera de ofrecer atención al cliente y servicios postventa.

DISTRIBUCIÓN



A través de los canales de distribución podrás hacer llegar tus productos y servicios al mercado. Este no tiene porque ser un cliente y usuario final, sino también una tienda u otra red de distribución diferente.

Dentro de este grupo, podrás encontrar varios formatos, como los que se encargan de la distribución y almacenaje físico de tus bienes o las tiendas de terceros.

VENTAS



El objetivo principal de estos canales es promover las ventas y proporcionar el máximo conocimiento sobre el producto o servicio a tus clientes. Son canales que persiguen las ventas más próximas, y pueden desarrollarse a través de muestras gratuitas, paquetes especiales o ferias y eventos promocionales.

CANALES: PERTENENCIA

DIRECTOS

Con los canales directos crearás un punto de contacto propio con los clientes. Por lo general, son los que más beneficios pueden generarte, ya que formarán parte de tu empresa y tendrás mayor control sobre ellos. Ejemplos:

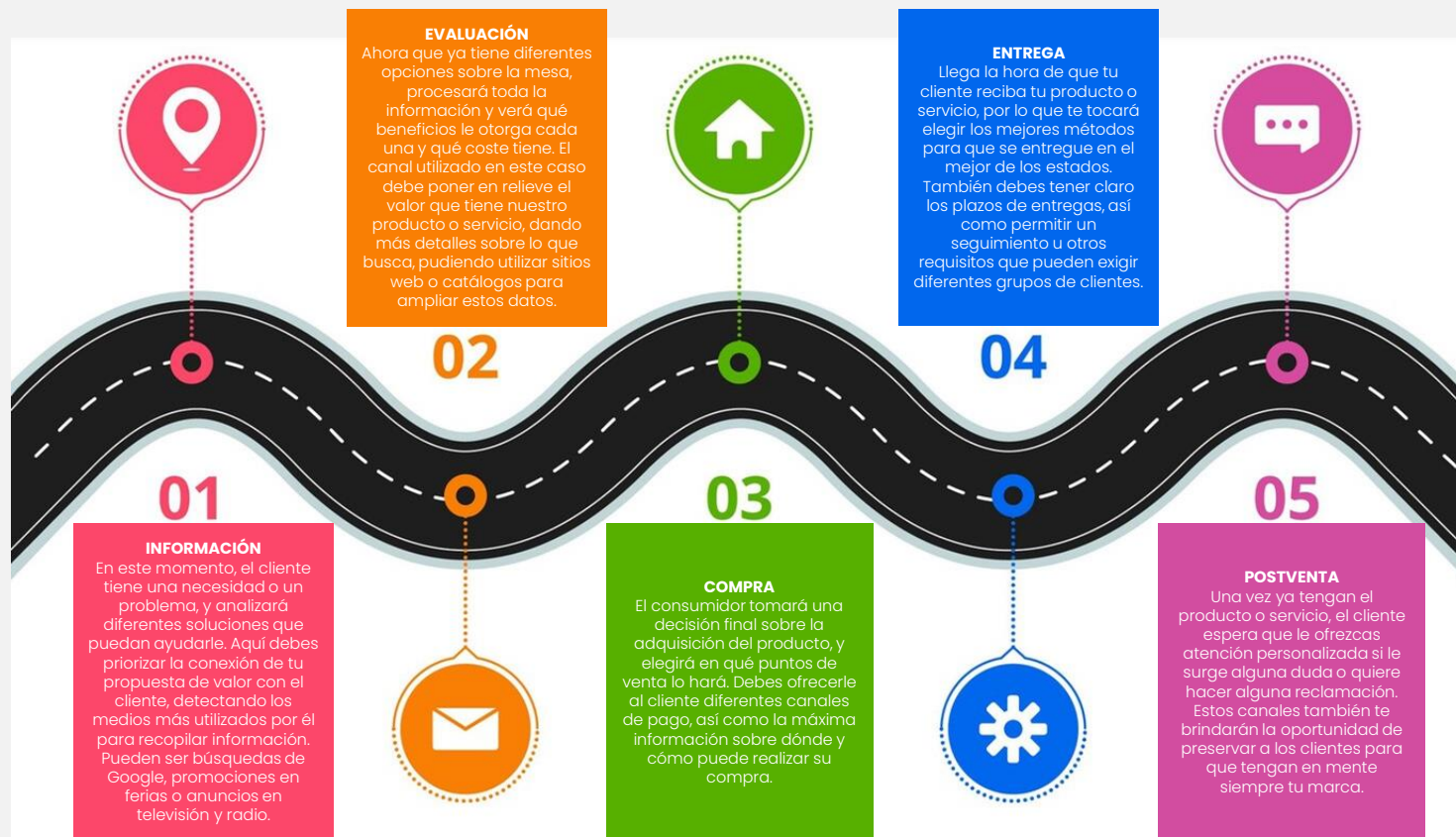
- Página web
- Presencia en redes sociales
- Red de tiendas abiertas al público
- Personal comercial
- Fuerza de ventas
- Campañas de promoción

INDIRECTOS

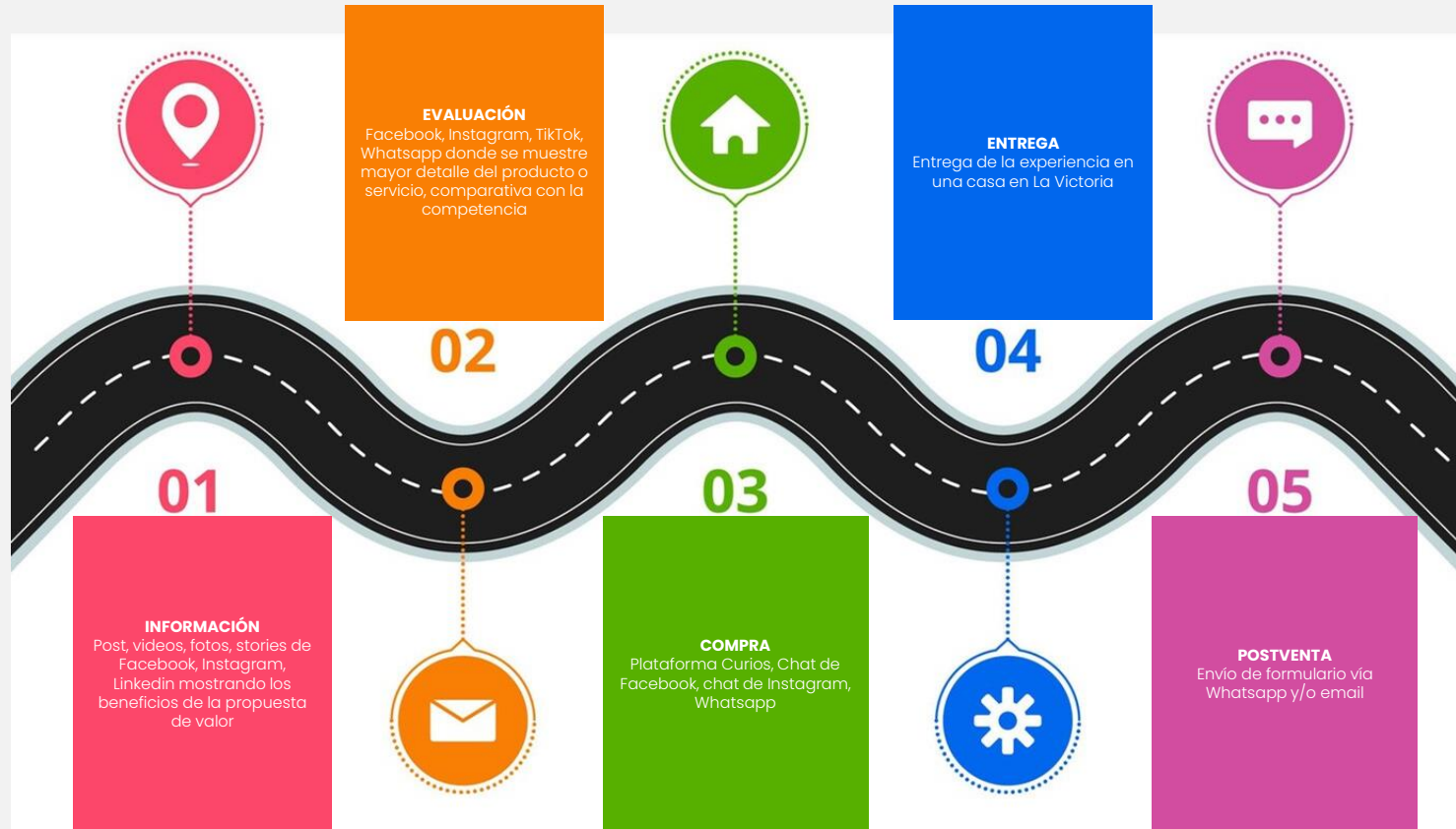
En este caso usas un intermediario, aliado o terceras partes que te ayudarán a conectar tu producto o servicio con el cliente. Obviamente, tendrás un menor control sobre ellos y necesitarás llegar a un acuerdo de distribución de las ganancias entre los diferentes intermediarios. Ejemplos:

- Sitios web de terceros
- Redes de ventas de terceros
- Espacios de ventas al por mayor
- Tiendas multimarca
- Medios de difusión y comunicación

CANALES: FASES DEL CLIENTE



CANALES: Ejemplo



¿Qué canales vas a usar?

Actualiza tu Business Model Canvas con los canales específicos que usarás para:

- COMUNICACIÓN
- DISTRIBUCIÓN
- VENTAS



15 minutos

¡Gracias!



UNHEVAL
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN - HUÁNUCO



Ricardo Espinoza Mendoza
Consultor de Innovación y Emprendimiento
respinozam@hello-404.com