

ESBOZO MÁXIMO Y MAS:

HERRAMIENTAS CLAVE PARA CREAR Y CONSOLIDAR UN NEGOCIO EXITOSO



JUAN CARLOS ALONSO



Esbozo Máximo y Más: Herramientas Clave para Crear y Consolidar
un Modelo de Negocio Exitoso

Un enfoque integral y práctico para el desarrollo de negocios

CONTENIDO

¿Porque debo leer este libro?

Introducción..... 2

- Antecedentes y Objetivo de este Libro
- Breve Introducción a la importancia del Desarrollo de Modelos de Negocio para PyMEs
- Diferencia de Modelo de Negocio y Plan de Negocio

Los 5 Factores que debe tener todo Negocio para evitar la mortalidad 6

El Esbozo Maximo 7

Desarrollo y Validación de la Propuesta de Valor 11

Trazando la Ruta del Éxito: Estructura de Costos, Canvas y Estrategias ...18

- Costos y casos de la vida real
- Punto de Equilibrio, Ventas y Factibilidad de lograrlas
- Mapa Mental y Acciones Concretas
- Cadena de Valor de Porter y el incremento del margen
- Componentes Clave del Modelo de Negocio
 - Propuesta de Valor
 - Segmentos de Clientes / Mercado
 - Caso real para definir propuesta de valor y segmento de clientes.
 - Canales de Distribución y Canales de Comunicación
 - Relaciones con Clientes
 - Fuentes de Ingresos
 - Recursos Clave
 - Actividades Clave
 - Socios Clave
 - Estructura de Costos

Sin ventas, no hay ingresos; y sin ingresos, no hay negocio 61

Seguros y Cobertura: Protegiendo tu Negocio, tu Patrimonio y tus Seres Queridos 63

Transformando un Análisis FODA en Oportunidades de Crecimiento Estratégico 67

Plan de Acción 73



¿Porque debo leer este libro?

Si tu negocio está obteniendo ganancias y flujo de efectivo aceptable, incluso más que aceptable, te comparto razones que te pueden beneficiar:

Que bien que tu negocio esté generando ganancias ahora, por lo que el desarrollo operativo integral y transformador te permite maximizar los recursos existentes, mejorar la eficiencia en áreas como la cadena de valor, la estandarización de procesos, o la reducción de costos. Lo cual no sólo puede aumentar la rentabilidad, sino también liberar tiempo y recursos para expandirse y crecer sin necesidad de grandes inversiones adicionales.

Lamentablemente he conocido de casos de alta facturación que han quebrado, el tener ganancias no necesariamente significa que el negocio tenga finanzas saludables. La estandarización de procesos, junto con una buena gestión de costos y estrategias financieras, asegura que el negocio no sólo sobreviva a corto plazo, sino que prospere a largo plazo, evitando sorpresas financieras o crisis. La zona de confort te puede llevar a perder oportunidades de innovación, eficiencia y crecimiento.

Un negocio exitoso no se mide solo por las ganancias, sino por el valor que ofrece a sus clientes y la satisfacción de estos. Al enfocarse en crear valor, estarán fortaleciendo su posición en el mercado, fidelizando clientes y diferenciándose de la competencia.

Mejorar constantemente permite evitar que una ágil y preparada competencia te supere, y en el peor de los casos te deje fuera de mercado.

Prepararte con un modelo de negocio robusto, finanzas sanas y procesos estandarizados mejora la capacidad de tu negocio para superar momentos difíciles y aprovechar las oportunidades cuando otros competidores estén luchando.

Implementar este desarrollo operativo integral y transformador te ayudará a que tu negocio sea sostenible y escalable, no solo a corto plazo, sino también en el futuro. Estar preparados para el futuro es tan importante como los resultados actuales.

Si tu negocio no está obteniendo los resultados esperados, estás pasando por dificultades, **o apenas quieren emprender**, puedes enfocar los beneficios de desarrollar un modelo de negocio integral y transformador desde los siguientes puntos:

Claridad y Enfoque: Este desarrollo estructurado te ayuda a obtener una visión clara de qué es lo que realmente está fallando o qué aspectos clave debes tener en cuenta para empezar correctamente. Definir metas claras y trazar un plan te permite tener un camino claro para mejorar o comenzar de manera sólida. Te propongo 14 metas

Utilizaremos herramientas para identificar problemas críticos: A través de herramientas como el análisis FODA con el ejercicio presentado en este libro, y el árbol de problemas y soluciones, que veras en la meta 7, podrás identificar las causas raíces de los problemas que enfrentas en tu negocio. Esto te permitirá atacar los problemas correctos, en lugar de poner parches temporales a los síntomas.

El Esbozo Maximo es iniciar una estrategia para diferenciarse: Uno de los retos más grandes para negocios que no están obteniendo resultados es la falta de diferenciación en el mercado. Desarrollar un modelo de negocio basado en la creación de valor y ventajas competitivas te ayuda a identificar lo que puedes ofrecer que sea único y atractivo para los clientes.

Optimización de Recursos y Costos: Para quienes están batallando con pérdidas o márgenes bajos, la revisión y mejora de los procesos operativos, la estandarización y la buena gestión de costos pueden ser el camino hacia una mayor eficiencia y rentabilidad.

Establecimiento de Finanzas Saludables: Para negocios que no están obteniendo los resultados deseados, desarrollar finanzas sanas es una prioridad que vemos en la meta 5.

Para quienes apenas quieren emprender, entender cómo desarrollar un modelo de negocio es necesario para evitar los errores más comunes en un escenario de alta tasa de mortandad de pequeñas y medianas empresas por décadas.

A través del desarrollo de un enfoque operativo integral y transformador, puedes identificar nuevas oportunidades que quizás no has visto, ya sea en términos de productos, mercados, alianzas estratégicas o formas innovadoras de generar ingresos. A menudo, las soluciones están ahí, pero requieren un marco estructurado para ser visibles.

Leer sobre estas herramientas y metodologías te proporcionará una forma de tomar decisiones más informadas y menos emocionales. Esto es vital cuando las cosas no van bien o al inicio de un proyecto, donde cada decisión tiene un gran impacto en el futuro del negocio.

Esbozo Máximo y Más: Herramientas Clave para Crear y Consolidar un Modelo de Negocio Exitoso

Juan Carlos Alonso Carreón

Yo _____

Inicié la lectura de este libro el día _____

Adquiriendo mi compromiso de aprendizaje.

Inicié el plan de acción el día _____

Introducción

- **Antecedentes y Objetivo de este Libro**

En 1992, comencé mi carrera como Contador, estableciendo una estrecha relación con propietarios de pequeños y medianos negocios, acompañándolos en sus desafíos, experiencias y logros.

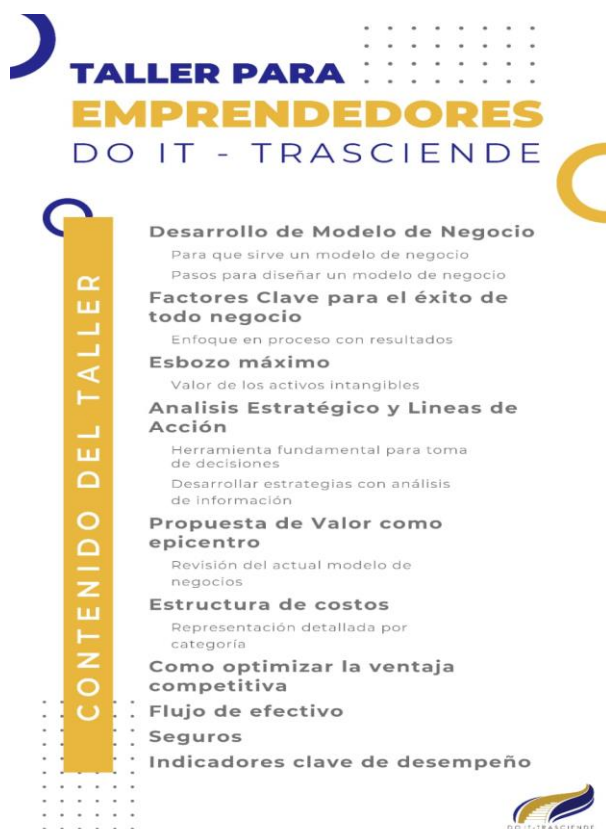
En 2008, amplié mi enfoque hacia la implementación de estrategias para transformar negocios exitosos en franquicias, participando activamente en la definición de procesos, estándares, y otros factores clave para su sustentabilidad y consolidación.

A lo largo de diversas etapas, desarrollé programas de apoyo para PyMEs como parte de políticas públicas en gobiernos, y acumulé varios años de experiencia como consultor.

Actualmente, imparto un taller presencial para emprendedores, cuyo temario te comparto a continuación. En este libro compartiré información del taller que seguramente te será de utilidad para mejorar resultados.

Si eres una persona con un deseo real de lograr mejor nivel de vida a través del éxito de un negocio, dejar un legado, obtener reconocimiento en el mercado, y la satisfacción de contribuir al bienestar de otras personas, este libro es para ti.

Deseo de corazón que hagamos equipo.



El objetivo de este libro es proporcionar una guía práctica con herramientas y estrategias que ofrezcan soluciones específicas y beneficios tangibles.

Te ayudará a realizar un análisis detallado de tus necesidades y desafíos, generando líneas de acción y un programa de trabajo con acciones estratégicas para alcanzar mejores resultados, contribuyendo así a tu crecimiento.

Además, se enfoca en aspectos clave como el análisis de costos, la validación de ideas, la creación y consolidación de propuestas de valor, la planificación financiera, y el uso de herramientas para escalar y expandir tu negocio.

- **Breve Introducción a la importancia del Desarrollo de Modelos de Negocio para PyMEs**

Un modelo de negocio sólido y viable proporciona una dirección clara para el crecimiento, permitiendo gestionar los recursos de manera eficiente, resolver problemas operativos específicos, optimizar procesos e identificar nuevos mercados.

Este enfoque estratégico ayuda a concentrar los esfuerzos en lo que realmente importa y genera rentabilidad, definiendo claramente el valor que se ofrece al cliente.

Un modelo de negocio sirve para lograr ingresos de forma sustentable. Puede ser usado tanto por quien ya tiene una empresa y necesita reestructurarla, como por quien está empezando desde cero.

La falta de un modelo de negocio puede llevar a malgastar tiempo y dinero en iniciativas que no están alineadas con un crecimiento sostenible, además de perder oportunidades clave para expandir y consolidar el negocio.

Diferencia de modelo de negocio y plan de negocio

Muchas personas relacionan el plan con el modelo de negocios.
¡Es importante entender que esos dos procesos son distintos!

Plan de negocio

Un **plan de negocios es un documento totalmente detallado** que sirve para entender la viabilidad de tu negocio, a través del análisis de mercados, proyecciones financieras, plan de comercialización, propósito comercial, misión, sentido. Este es el documento que, por ejemplo, debe ser entregado a un inversor, cuando sea el caso.

Modelo negocio

En cuanto al **modelo de negocios, es el proceso anterior a un plan de negocios**, te ayudará a observar todas las etapas que deben constar en tu plan de negocios, pero de manera menos detallada, más práctica y visual.

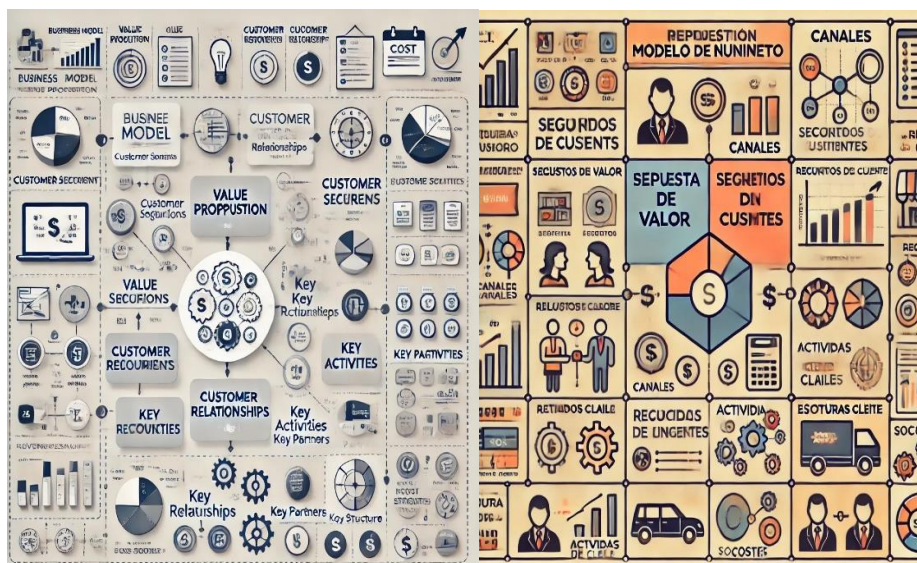


En el **plan de negocios está estructurado el "qué" haces**, de la manera más detallada posible. Costos, ingresos, procesos, estructura, etc.

Y el **modelo de negocios, es el mapeo del "cómo" lo haces**: cómo generas ingresos, cómo generas valor al cliente, la forma en que trabajas tus entregas y cómo todas esas etapas se relacionan. Estos son rápidos y simples de ser comprendidos.

Es decir; a partir de ellos, será más fácil pensar en todos los elementos esenciales para un plan de negocios completo.

<https://rockcontent.com/es/blog/modelo-de-negocio/>



Los 5 Factores que debe tener todo Negocio para evitar la mortalidad.

“Un negocio es un proceso repetitivo que crea riqueza. Lo demás son entretenimientos.”

Es una frase de Paul Freet que refleja una visión enfocada en la sostenibilidad, rentabilidad, la importancia de la disciplina, la estandarización y la eficiencia en las operaciones.

Refleja una perspectiva realista y quizás un poco crítica del emprendimiento. Este libro no pretende centrarse en la alta tasa de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas, un tema que puedes explorar en diversas fuentes.

Sin embargo, es importante destacar que las principales causas de esta alta mortalidad incluyen la falta de planificación financiera, la insuficiente demanda en el mercado, problemas de gestión, falta de acceso a financiamiento, y la ausencia de un modelo de negocio claro y sostenible.

Lo que sí es fundamental en este libro es proporcionarte una dirección clara para tu crecimiento, ayudándote a lograr mejores resultados.

Citando a Josh Kaufman nos da pauta al planteamiento certero sobre los 5 factores que debe tener todo negocio, **sentenciando claramente que el negocio desaparecerá si falta alguno de estos factores:**

Un negocio es un proceso repetitivo que:

1. Crea y ofrece algo de valor.
2. Que los demás quieren o necesitan.
3. A un precio que están dispuestos a pagar.
4. De modo que satisface las necesidades y expectativas del cliente.
5. De tal manera que el negocio reporte los beneficios para que los propietarios sigan adelante con la operación

Para cumplir con estos factores, es fundamental emprender líneas de acción claras, que irán surgiendo a medida que avances en este libro.

Sugiero además que te formules preguntas clave, como:

¿Cómo podemos mejorar lo que ya existe, hacerlo más económico, más accesible, optimizar su distribución y hacerlo más eficiente?

¿Qué resultados logrará una persona o empresa al utilizar eficazmente tu producto o servicio?

Además, es destacable reflexionar sobre cuestiones como: ¿Cuánto dinero se mueve cada día? ¿Cuánto circula en el mundo, en tu país, en tu ciudad, en tu barrio, o en internet? Lo esencial es asegurarnos de que una parte de ese flujo constante de dinero llegue a nosotros de manera sistemática y sostenida.

El Esbozo Maximo

11



Lo ideal es que este libro te sirva para responder: ¿Cómo convertiremos nuestro negocio, proyecto o idea en una empresa realmente exitosa?

Este es tu primer contacto con el Esbozo Máximo. Como autor de este gráfico, incluyo la marca de copyright para proteger mis derechos de autor, pero lo comparto con gusto, con la única solicitud de que se cite al autor. Dado que es tu primer contacto, permíteme explicártelo: el Esbozo Máximo es la base fundamental y el origen de nuestro trabajo actual. Representa el sentido de todas las actividades relacionadas con la vida administrativa, operativa y comercial del negocio.

El Esbozo Máximo es un gráfico que ilustra la relación estructural entre el origen del negocio y su operación básica. Representa una asociación que integra el espacio creativo y material necesario para la vida y sustentabilidad del negocio. En esencia, es el ADN del negocio, que refleja la conexión entre el negocio y sus fundadores. Este ADN está inspirado por el entorno que nos rodea y busca, a su vez, inspirar y servir a todos los involucrados: clientes, proveedores, empleados y cualquier persona relacionada con la empresa.

Visualizamos y comenzamos a escribir: en el centro del gráfico se encuentra nuestro producto o servicio. Es importante recordar que en todo proceso de producción y comercialización relacionado con nuestro producto o servicio están involucradas personas, quienes constantemente comunican sus percepciones y sentimientos. Esto significa que nuestro producto o servicio debe ofrecer un valor real. La creación de valor y la generación de riqueza están estrechamente vinculadas; juntas forman la base creativa para el éxito del negocio.

El círculo se encuentra en el centro del eje cartesiano del Esbozo Máximo. El círculo es la creatividad que debe acompañar la vida del producto o servicio para permanecer en el mercado. En el núcleo se encuentran las instrucciones genéticas que es la creación de valor y el proceso que debe garantizar que ese valor siempre suceda, este núcleo es el responsable del desarrollo y funcionamiento en este proceso.

Sin duda, la vida comercial del negocio gira en torno a su producto o servicio principal, ya que fue creado para ofrecer precisamente eso. Cuando existe un valor claramente definido en el producto o servicio, se establece una sólida base para generar ventas, porque estamos

ofreciendo algo que personas, empresas o instituciones desean o necesitan.

En este primer contacto con el Esbozo Máximo, comenzamos a dar forma a un proceso que asegura que el valor de nuestro producto o servicio se mantenga constante. Para lograr esto, es esencial contar con instrucciones claras que garanticen su correcto funcionamiento.

Crear valor forma parte y surge de la fuente de la riqueza. Es ese genio creativo que tuviste en el momento que pensaste como se beneficiarían los usuarios de tu producto y servicio la fuente inagotable de la riqueza que puedes lograr con una metodología adecuada.

En algún momento, reflexionaste sobre cómo comunicar eficazmente el valor de tu producto o servicio. Es el momento de revivir esa reflexión.

Otro pilar fundamental del negocio es el proyecto de vida del emprendedor. La motivación detrás de la creación del negocio es clave, y las ganancias generadas deben tener un propósito que inspire al emprendedor. Esta conexión entre pasión y vocación, entre la profesión y la misión personal, es lo que hace que el negocio no solo sea satisfactorio, sino también valioso para los demás. Se trata de alinear tus talentos con los beneficios que ofreces, y de responder a preguntas determinantes como: ¿Por qué iniciamos este negocio? ¿Quiénes se benefician de nuestro producto o servicio y de qué manera?

Hoy, debemos reflexionar conscientemente sobre estas preguntas. El negocio es una extensión de nuestra vida y nuestra rutina, y tiene un origen y un motivo que lo sustentan. Identificar nuestra aspiración y el motivo detrás de nuestro esfuerzo nos ayudará a determinar si existe entusiasmo genuino por lo que hacemos. Además, es importante definir el propósito de las ganancias obtenidas, para asegurar que estén alineadas con nuestros objetivos y valores.

La base es pisar tierra. La base se encuentra en la respuesta a ¿Cómo surgió la idea de poner el negocio?, ¿A quiénes queremos beneficiar con el negocio?, ¿Quiénes y cómo se benefician con nuestros productos y servicios? recordar y comprender ¿Por qué hicimos el negocio?, ¿Qué hay más allá del motivo y propósito de tener nuestro negocio?

Este esbozo tiene dos líneas. La línea vertical es la estabilidad, marcando la postura estabilizadora al unir la esencia que dio origen al negocio y el interés material que debe existir para que dé frutos, debemos maximizar su potencial para que estos frutos sean abundantes.

Entre la fuente creativa de la riqueza y la mercadotecnia a desarrollar se encuentra la naturaleza, vocación, las cualidades del producto y servicio. Escribamos cuales son.

Debes tener claro y anotar ¿Cómo se va a cumplir siempre el beneficio que el producto y servicio ofrece?

Tu producto o servicio posee una esencia fundamental, que puede ser material, intangible, o una combinación de ambas. Identifica y define esta esencia en una palabra clave o en una breve descripción, reservada solo para ti. Esta esencia será el núcleo de nuestro trabajo juntos, y a través de nuestros canales de comunicación, nos enfocaremos en desarrollarla y potenciarla.

Antes de continuar respondamos las preguntas, y anotemos aquello que surja en nuestra mente en relación a nuestro Esbozo Máximo.

Lo que anotaste y definiste al completar este cuadro te proporciona una base sólida para llevar a cabo una mercadotecnia efectiva y posicionarte de manera diferenciadora en el mercado. Es un proceso de autoconocimiento de ti mismo y de tu empresa, que te permite identificar de manera natural tu nicho de mercado.

De la línea horizontal hacia abajo es la raíz que puede crecer tan profundo como sea posible. Es un impulso para fijar en tu estructura empresarial ideas maduras, tarea que vamos a desarrollar más adelante.

Examina tu Esbozo. A medida que avanzamos se desplegarán y desarrollarán las operaciones que sustentan tu modelo de negocio. En esta fase, es trascendental definir claramente la creación de valor que ofreces a tus clientes y consolidar tu propuesta de valor.

¿Cuándo una persona o empresa usa efectivamente tu producto o servicio qué es lo que va a alcanzar?



Nosotros debemos alinearnos con nuestros clientes y con nuestros prospectos, para producir valor para ellos debemos entrar en sus mentes, emociones, deseos, debemos comunicar nuestros productos y servicios en términos que ellos valoren.

Las personas hacen lo que hacen ya sea para:

- Evitar un dolor.
- Alcanzar metas, resultados y objetivos.
- Inclusive hasta para tener un placer, o simplemente acercarse a un placer, gozar de algo, sentir un disfrute.

Debemos conocer a profundidad a esas personas a quienes queremos dirigir nuestro ofrecimiento para conectar mi producto o servicio con su situación actual.



Desarrollo y Validación de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor es fundamental porque define el núcleo de lo que tu negocio ofrece y el por qué los clientes deberían elegir tus productos o servicios sobre los de la competencia, asegurando que todos en tu equipo y tus clientes entiendan claramente lo que ofreces, sirve como guía para el diseño y desarrollo de productos, asegurando que lo que ofreces está alineado con las necesidades y deseos de tu mercado objetivo.



Propuesta única de valor

Hay una verdad: No solo porque es un excelente producto o servicio se vende por si solo.



Hasta para que el "de boca en boca" funcione excelentemente debe haber una **forma efectiva de presentar nuestra oferta**, esa es la clave. ¿Cómo presentar efectivamente nuestra oferta de producto y/o servicio?

Hay que **hablar en términos de lo que a tus clientes potenciales les interesa**. Evita hablar de lo que crees que es mejor sin tener una base sólida.

La **Propuesta Única de Ventas** fue desarrollada por **Rosser Reeves** y la nombró Unique Selling Proposition (U.S.P.) por primera vez en su libro Reality in Advertising allá por el 1960. Últimamente ha tomado gran auge, gracias a la difusión de redes sociales, pero es una herramienta que las campañas publicitarias exitosas la vienen utilizando desde hace tiempo.

Es una frase que resalta los resultados y beneficios que ofrecemos. **Es la manera de sobresalir entre tanto negocio** invadiendo y saturando los diferentes medios de comunicación, infraestructura urbana, la web, todos luchando por llamar la atención, entre tanto comercial pareciera que nada se ve, **¿Qué puede interrumpir la atención de esas personas que pueden comprar nuestro producto o servicio?**



¿Cuál es la diferencia entre creación de valor y propuesta única de valor?

La **creación de valor** para un producto y/o servicio es el diferencial por el cual mediante el proceso de elaboración, comercialización, distribución o entrega de nuestro producto y/o servicio **satisfacemos realmente una necesidad o deseo de nuestros clientes**, es ese beneficio otorgado. Y la **propuesta única de valor es el mensaje efectivo** que transmite de mejor manera a una audiencia ese beneficio.



Al escribir estas páginas me encuentro en el Centro de Inteligencia Artificial en Cd. Juárez (acompañando a mi hijo a sus clases de robótica ya que normalmente cuando lo acompaño, mientras él está en sus clases yo escribo o avanzo a mis actividades) recordé algunas pláticas con jóvenes que aquí asisten, así como lectura previa de diversos artículos en los que se menciona como las pequeñas y medianas empresas se pueden apoyar en diversas áreas de la inteligencia artificial (IA), como la automatización de procesos, o a través de preguntas e instrucciones, ya que la IA utiliza técnicas de procesamiento del lenguaje natural para entender, interpretar, y generar respuestas que sean contextualmente apropiadas, permitiéndole analizar preguntas, comprender intenciones y generar respuestas que son útiles y precisas.

La información que proporciona se basa en una combinación de múltiples fuentes y técnicas, incluyendo entrenamiento en grandes conjuntos de datos, ya que, en lugar de recibir sensaciones, los sistemas de IA procesan grandes cantidades de datos contenidas en textos, imágenes, audio, y más, para identificar patrones y tomar decisiones.

Los modelos de procesamiento del lenguaje natural pueden interpretar el significado de palabras y frases, aunque no tienen la experiencia subjetiva de comprensión o emociones asociadas al lenguaje. Por lo que considero que esta extraordinaria herramienta se debe acompañar de la experiencia humana, claro, debiendo atender siempre las fortalezas del entendimiento y comprensión humana en nuestro estado consciente.

La importancia de buscar fuentes de consulta es porque fortalece la credibilidad de la información en la que trabajamos ya que verificamos datos y construimos argumentos sólidos, garantizándonos precisión. Además, consultar diversas fuentes nos ayuda a obtener una visión más completa y equilibrada del tema en cuestión.

Asociando la importancia de consultar diversas fuentes y la IA como herramienta de apoyo, es igual de importante precisar el uso de preguntas claras y directas que permiten obtener respuestas más específicas, lo que facilita la creación de soluciones viables.

Si la pregunta es vaga, las respuestas también lo serán, en los talleres presenciales hemos hecho preguntas sobre giros, sobre ingredientes específicos, hemos obtenido respuestas muy útiles que sorprenden a los participantes.

Este tema de propuesta de valor me pareció interesante para mostrarte una pregunta sencilla pero clara y específica realizada a la IA conocida como ChatGPT, le pregunté: **¿qué sugieres para validar una propuesta de valor?**

Está es su respuesta:

Validar una propuesta de valor es un paso crucial para asegurar que tu producto o servicio realmente resuelva un problema o satisfaga una necesidad en el mercado. Aquí te sugiero algunos pasos clave para hacerlo:

1. Entrevistas con Clientes Potenciales

- **Objetivo:** Habla directamente con clientes potenciales para entender sus necesidades, dolores, y deseos.
- **Método:** Realiza entrevistas estructuradas o informales para obtener retroalimentación directa sobre tu propuesta de valor.
- **Preguntas Clave:** ¿Qué problemas enfrentan? ¿Cómo los están resolviendo actualmente? ¿Qué opinan de tu solución?

2. Pruebas de Concepto o Prototipos

- **Objetivo:** Desarrolla una versión mínima viable (MVP) de tu producto o servicio para ponerlo a prueba en el mercado.
- **Método:** Crea un prototipo básico y ponlo en manos de los usuarios para obtener retroalimentación real sobre su funcionalidad y valor.
- **Resultado:** Observa cómo interactúan los usuarios y qué comentarios reciben sobre la experiencia.

3. Encuestas y Cuestionarios

- **Objetivo:** Obtener datos cuantitativos sobre el interés y la percepción del mercado hacia tu propuesta de valor.

- **Método:** Diseña encuestas enfocadas en medir la relevancia, la claridad, y el atractivo de tu propuesta de valor.
- **Herramientas:** Usa plataformas como Google Forms, SurveyMonkey, o Typeform.

4. Experimentos de Mercado

- **Objetivo:** Valida la demanda real lanzando campañas publicitarias o pruebas de ventas antes del lanzamiento completo.
- **Método:** Ejecuta campañas de marketing en pequeña escala (por ejemplo, anuncios en redes sociales) para medir la respuesta del mercado.
- **Indicadores:** Mide el CTR (Click-Through Rate), la tasa de conversión, y el costo por adquisición (CPA) para evaluar la viabilidad.

5. Análisis de Competencia

- **Objetivo:** Evalúa cómo tu propuesta de valor se diferencia de la competencia y si realmente ofrece un beneficio único.
- **Método:** Realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar dónde te destacas y dónde puedes mejorar.
- **Resultado:** Ajusta tu propuesta de valor según los hallazgos para asegurar que sea competitiva.

6. Pruebas de Precios

- **Objetivo:** Determina si el mercado está dispuesto a pagar el precio que propones.
- **Método:** Realiza pruebas A/B con diferentes precios para medir la sensibilidad del precio y la percepción de valor.
- **Herramientas:** Puedes usar plataformas de ventas en línea o campañas piloto.

7. Feedback Continuo y Iteración

- **Objetivo:** Recopila retroalimentación constante de los primeros usuarios para refinar tu propuesta de valor.

- **Método:** Establece un canal de comunicación abierto (por ejemplo, encuestas post-compra o foros de discusión) para recibir comentarios.
- **Iteración:** Ajusta y mejora tu producto o servicio basándote en la retroalimentación recibida.

8. Pruebas de Narrativa

- **Objetivo:** Valida si la forma en que comunicas tu propuesta de valor resuena con el mercado.
- **Método:** Prueba diferentes mensajes de marketing en distintas plataformas para ver cuál obtiene mejor respuesta.
- **Indicadores:** Evalúa la tasa de apertura de emails, la interacción en redes sociales, y las respuestas directas.

9. Métricas de Adopción Temprana

- **Objetivo:** Analiza la tasa de adopción inicial y el nivel de satisfacción de los primeros usuarios.
- **Método:** Monitorea métricas como la tasa de retención, la recomendación del producto (NPS), y el uso recurrente.
- **Resultado:** La adopción temprana y las recomendaciones son indicadores fuertes de una propuesta de valor exitosa.

10. Análisis de Datos y Ajustes

- **Objetivo:** Usa los datos recopilados de los pasos anteriores para hacer ajustes informados a tu propuesta de valor.
- **Método:** Analiza las métricas clave para identificar áreas de mejora o confirmación.
- **Ajustes:** Itera en base a los datos para afinar la propuesta de valor antes de un lanzamiento completo.

La validación de una propuesta de valor es un proceso iterativo. A medida que recopiles datos y feedback, deberías estar preparado para ajustar y mejorar tu propuesta para alinearla con las necesidades reales del mercado.

Este ejercicio es recomendable como muestra de que debemos buscar diversas fuentes de consulta para sustentar lo que estamos haciendo. Por ejemplo, en esta consulta surge la palabra iteración, que lleva a otra consulta y significa repetir varias veces un proceso con la intención de alcanzar un objetivo, resultado o meta deseada.

Una vez que obtienes una respuesta de la IA como ChatGPT, revisas y evalúas las herramientas, recursos disponibles y cualquier necesidad específica. Tu sensibilidad y juicio son clave para optimizar la implementación, ya que recurres a tu experiencia y comprensión personal para adaptar la solución a tu proyecto y a las necesidades únicas que solo tú puedes contextualizar

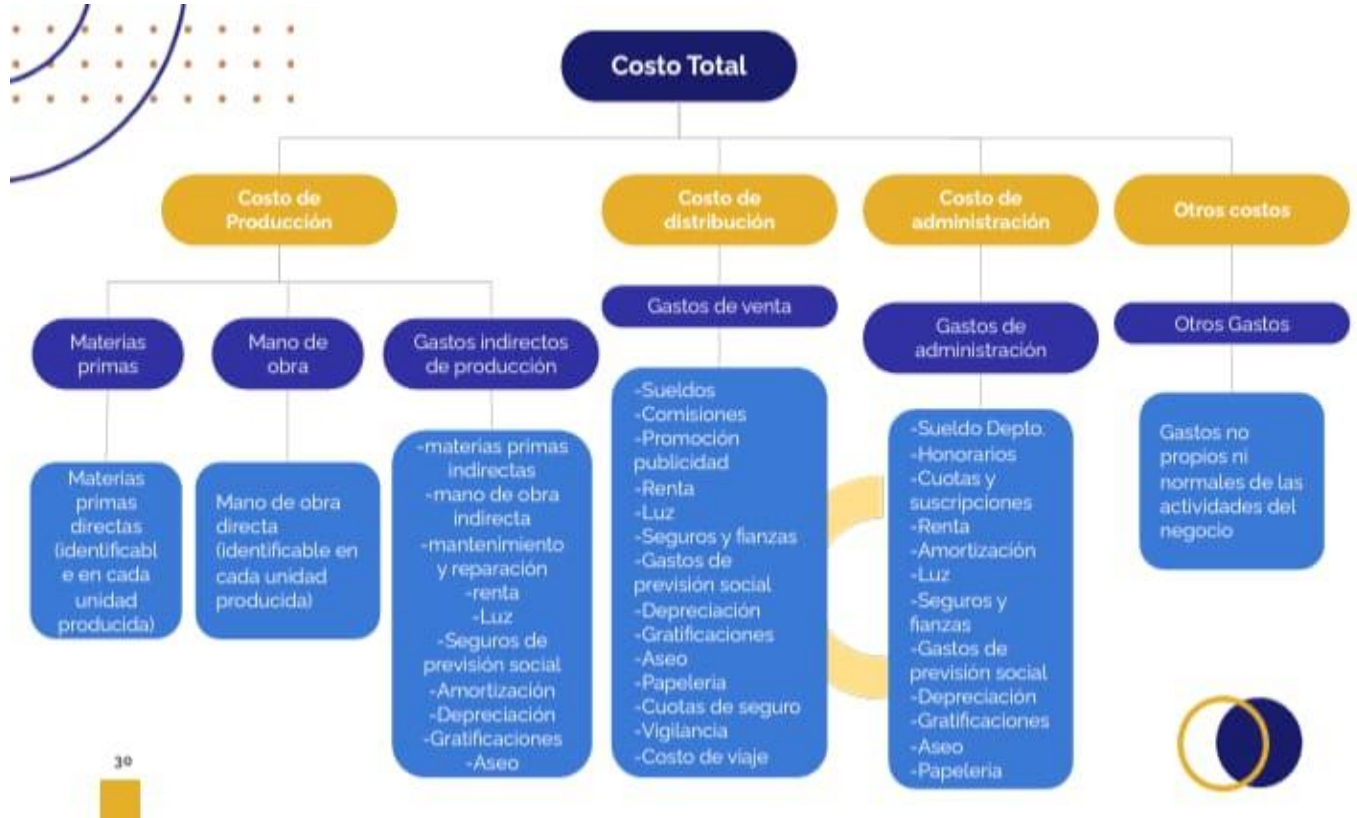
Más adelante, profundizaremos en el tema de la Propuesta de Valor, ya que es pilar fundamental en el desarrollo de un modelo de negocio. Esta propuesta debe estar sustentada por una operación eficiente y una estructura de costos optimizada que asegure una rentabilidad sólida.

Al haber trabajado en las bases y raíces de nuestro Esbozo Máximo nos permite avanzar en los factores relacionados con costos, precios y componentes clave del modelo de negocio.

Un negocio bien dirigido es parte de la ruta hacia una buena vida.

Trazando la Ruta del Éxito: Estructura de Costos, Canvas y Estrategias

- Costos y casos de la vida real



Normalmente nos queda claro los costos de la materia prima que utilizamos para la elaboración de nuestros productos, no tanto en el cálculo del costo de la mano de obra, en los años que tengo en contacto con los propietarios de negocios, es muy común ver que no se asignan un sueldo formal, subestimando el valor del tiempo y esfuerzo invertido en el negocio. Calcular este costo ayuda a reconocer el verdadero valor del trabajo del propietario, asegurando que el negocio sea realmente rentable y sostenible.

Dicho de otro modo: Incluir el costo del trabajo del propietario en el cálculo de los costos totales del negocio permite una evaluación más precisa de la rentabilidad. Si este costo no se considera, se podría pensar erróneamente que el negocio es más rentable de lo que realmente es.

Conocí a un grupo de mujeres que llevaban alrededor de diez años confeccionando diversas prendas textiles, pero nunca habían realizado un cálculo de costos, y mucho menos integrado el valor de su propio trabajo en el costo de la mano de obra. Las decisiones sobre los precios de venta se tomaban sin considerar este factor determinante. Al hacer el cálculo, se dieron cuenta de lo escasas que eran las ganancias por cada prenda. Una de ellas, con su rostro muy serio exclamó:

-¡Ni la chinga!

Para que tu evites esta exclamación tenemos un punto: Al conocer el costo de su propia mano de obra, el propietario puede tomar decisiones más informadas sobre la expansión, la contratación de personal, o la posibilidad de delegar tareas. También facilita la comparación con otras oportunidades de inversión o empleo.

Conocí a un panadero que preparaba pasteles y postres en su casa. A medida que los pedidos aumentaron, pensó en contratar a alguien para que lo ayudara con las tareas que él mismo realizaba. Sin embargo, se encontró con dificultades para ajustar los precios, ya que el costo de esta nueva mano de obra no había sido calculado previamente, y sus clientes ya estaban acostumbrados a los precios actuales

Es poco común que las pequeñas y medianas empresas consideren adecuadamente los costos indirectos, lo que resulta en una preocupante fuga de dinero. Incluso hay costos indirectos, como las depreciaciones, que no implican una salida de efectivo inmediata, pero que reflejan el desgaste de equipo, vehículos, maquinaria, edificios, entre otros. Claro que ejemplos de emprendedores en pequeño con problemas por no contabilizar correctamente sus costos es muy común.

Recuerdo el caso de unos propietarios de un establecimiento en un poblado rural que vendían carnitas de cerdo. Una de sus actividades clave consistía en desplazarse hasta Cd. Juárez para adquirir insumos. Durante estos viajes, además de los costos evidentes como la gasolina y las compras, también se incurría en el desgaste de la camioneta, así como en los gastos de alimentos y bebidas consumidos durante el trayecto.

Aunque procuraban no gastar en exceso y en cuanto a bebidas se limitaban a consumir agua y refrescos, los gastos mensuales acumulados por estos conceptos eran significativos y no los consideraban dentro de sus costos operativos. Además, tampoco se asignaban un sueldo por su trabajo.

Otro caso es el de una señora que comenzó a vender empanadas con gran éxito en términos de volumen de ventas. Sin embargo, las producía en su casa, lo que incrementó significativamente los costos de servicios como luz, gas natural y agua en su hogar, lo que le causó conflictos con su esposo, quien era el encargado de pagar estos recibos. Estos gastos adicionales no se reflejaban en el precio de las empanadas, por lo que, a medida que vendía más, en realidad perdía dinero. Le resultó difícil ajustar los precios de manera razonable para cubrir estos costos sin perder clientes.

En el taller presencial abordamos el cálculo de este desgaste de maquinaria y equipo, consultamos el porcentaje de depreciación de maquinaria y equipo que está relacionado con la vida útil de estos aparatos que tenemos en nuestro activo fijo.

Ejemplo, si la camioneta pickup fue adquirida en \$600,000, y al consultar la depreciación de equipo de transporte nos dice que es de un 25% para automóviles, autobuses, camiones de carga, entonces para calcular la depreciación mensual e incluirla en los costos fijos es

$600,000 * 25\% = \$150,000$ de depreciación anual

$150,000 / 12 = \$12,500$ de depreciación mensual

Evidentemente es un dato ilustrativo, sin embargo, para efectos prácticos, existen parámetros de estimación de vida útil, así como considerar una tasa de depreciación de un desgaste promedio, alto o bajo, años del vehículo, años que lo tendrás, revisar además tus aspectos fiscales para el correcto cálculo de tus contribuciones tributarias.

En cuanto a la depreciación de maquinaria y equipo la depreciación contable es de 10%, por lo que en un restaurante de inversión en equipo fue de \$2,000,000, su depreciación mensual es la siguiente:

$2,000,000 * 10\% = 200,000$ de depreciación anual

$200,000 / 12 = 18,181.81$ de depreciación mensual

Es importante tener claro que debes considerar en tus costos la depreciación de tus activos fijos como edificio, maquinaria, equipo de trabajo, vehículos.

A menudo pensamos que solo los pequeños emprendedores cometen el error de no tener una estructura de costos adecuada. Sin embargo, he observado que este mismo error también se presenta en empresas que facturan cientos de miles, e incluso millones de pesos mensuales.

Muchos propietarios de negocios con diversas palabras me han comentado:

-'Debo tener muchas ganancias, pero no sé dónde está el dinero.'

Propietarios de un rastro, al igual que muchos otros, me hicieron un comentario similar. Resultó que no estaban considerando las mermas provocadas por las vacas que llegaban enfermas al rastro, procedentes de empresas lecheras que las desechaban después de su vida productiva.

No calcular bien los costos indirectos obviamente lleva a tener una falsa percepción de rentabilidad, que a su vez puede llevar a decisiones financieras equivocadas, a fijar precios que generan margen de ganancias insuficiente.

En los años que tengo ofreciendo talleres y consultoría he visto como la falta de una estructura de costos bien definida genera no solo problemas de liquidez, si no también riesgo de quiebra.

En el taller pido a los participantes elaborar un cálculo de costos, les muestro el cuadro de costo total al inicio de este tema, el cuadro solo es un referente, algunos lo hacen en Excel, otros en sus cuadernos, otros se lo llevan de tarea para consultar sus datos y fuentes.

Algunas plantillas las encuentran en Google Sheets, otras en software de contabilidad. En el taller me ajusto a las características de cada participante, lo importante es que conozcas, registres y visualices tu estructura de costos, que tengas la información precisa.

Existen varias plantillas útiles para el adecuado registro de costos en un negocio, te invito a que revises tus costos para seguir adelante adaptando los formatos y plantillas a tus necesidades específicas. Solicito que busquen en diversas fuentes imágenes de ejemplos de plantillas:

Plantilla de Registro de Costos Directos: Esta plantilla permite registrar todos los costos directamente atribuibles a la producción de bienes o servicios, como materia prima, mano de obra directa y costos de producción.

Plantilla de Registro de Costos Indirectos: Utilizada para registrar los costos que no pueden atribuirse directamente a un producto o servicio, como alquiler, servicios públicos, depreciación y sueldos administrativos.

Plantilla de Presupuesto de Costos: Ayuda a planificar y prever los costos futuros basándose en el análisis de costos históricos y proyectados. Incluye categorías para costos fijos y variables.

Plantilla de Análisis de Costos: Facilita el análisis detallado de los costos para identificar áreas de reducción de gastos o ineficiencias. Puede incluir gráficos y tablas comparativas.

Plantilla de Hoja de Cálculo de Costos por Unidad: Permite calcular el costo total por unidad de producto o servicio, desglosando los costos directos e indirectos.

Plantilla de Control de Costos: Utilizada para monitorear y comparar los costos reales con los presupuestados, ayudando a identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.

Plantilla de Costos de Inventario: Registra el costo de los bienes en inventario, incluyendo costos de adquisición y almacenamiento, y ayuda a valorar el inventario final.

Plantilla de Costos de Proyectos: Específica para registrar y controlar los costos asociados con proyectos particulares, permitiendo un seguimiento detallado de cada fase del proyecto.

Plantilla de Informe de Costos Mensuales: Proporciona un resumen mensual de todos los costos, permitiendo una visión general y la evaluación de la rentabilidad del negocio en el corto plazo.

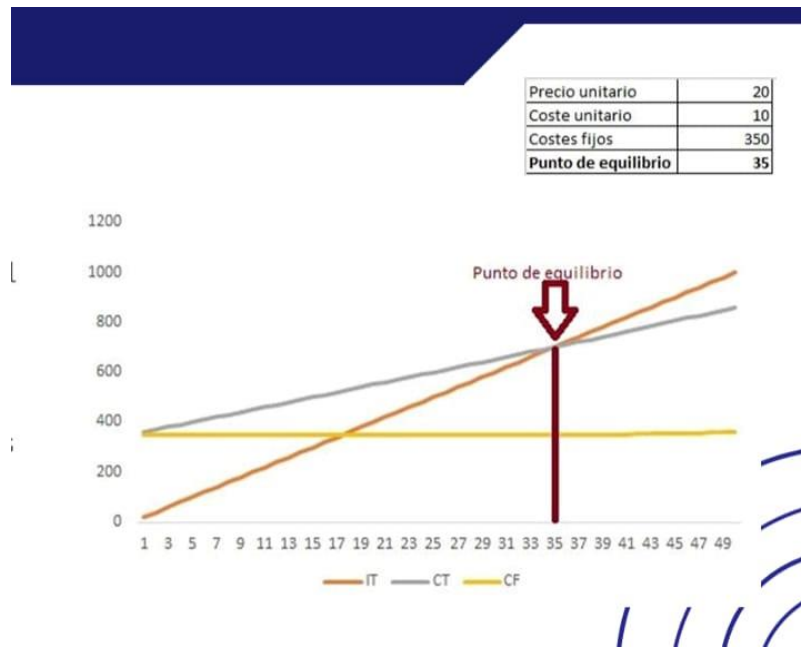
Después de contar con la información de costos, trabajamos en el punto de equilibrio y líneas de acción para lograr ventas requeridas para obtener utilidades deseadas, así como analizar su factibilidad.

- **Punto de Equilibrio, Ventas y Factibilidad de lograrlas**

Calcular el punto de equilibrio es fundamental ya que representa el nivel de ventas que se necesita para cubrir todos tus costos, tanto fijos (renta, sueldos, etc.) como variables (materias primas, comisiones). En otras palabras, es el punto en el que los ingresos igualan a los gastos, sin generar ni pérdidas ni ganancias. Conocer el punto de equilibrio permite a las empresas establecer metas de ventas realistas y desarrollar estrategias para alcanzarlas.

En este momento, deberías contar con la información necesaria para calcular tu punto de equilibrio. Personalmente, considero que el concepto de 'equilibrio' en el punto de equilibrio pierde su relevancia si no se obtienen ganancias. Trabajar en un negocio sin rentabilidad no solo compromete la viabilidad económica, sino que también afecta nuestras sensaciones y emociones, ya que el equilibrio verdadero implica lograr beneficios que reflejen el esfuerzo invertido

Continuemos con el tema.



El punto de Equilibrio

En primer lugar, tenemos la cantidad de equilibrio (Pe) que es la que hay que calcular. Por otro lado, los costes fijos (Cf) que son aquellos que tiene la empresa produzca y venda o no. Por ejemplo, alquileres, amortizaciones o seguros. Además, un precio de venta unitario (Pvu) de los productos y un coste variable unitario (Cvu) que es aquel que si depende de la producción. Este último está relacionado con las materias primas o la mano de obra directa.

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio Venta} - \text{Costo de venta}}$$

Como vemos, la forma de calcularlo es muy sencilla, siempre que hablemos de un solo producto. En el numerador estarán los Cf de la empresa y en denominador el margen de contribución, como la diferencia entre Pvu y Cvu. De esta manera, la cantidad necesaria será aquella que permita cubrir el importe de los Cf en que incurre la empresa.

Antes de continuar en este punto, hago unos comentarios académicos relacionados con las condiciones de cálculo:

Como todo en teoría económica, se requieren una serie de condiciones. Sin ellas, este cálculo sencillo se complica mucho más. Aun así, la mayoría de programas de estadística y gestión empresarial ya incluyen módulos que permiten calcular promedios y ofrecen valores aproximados de cada producto en función de las ventas previstas. Veamos cuales son esos requisitos:

En primer lugar, se presupone que la empresa actúa en un mercado de competencia perfecta y que, por tanto, puede vender toda esa cantidad al precio establecido. Esto se plantea así para poder entender el concepto de punto muerto y hacer cálculos sencillos. Algo que es más que suficiente a efectos académicos.

Por otro lado, se considera un coste variable constante a cualquier nivel de producción. Esto no suele darse en la realidad, pero en ella tenemos la ayuda de la informática.

Para resolver de manera práctica el cálculo del punto de equilibrio en el taller con pequeñas y medianas empresas nos enfocamos en los siguientes pasos:

Primero contar con los siguientes datos:

Costos Fijos del periodo a considerar las unidades vendidas: Estos son los costos que no cambian con el nivel de producción, como el alquiler, los sueldos fijos y los seguros. Es decir, son costos que permanecen constantes independientemente de la cantidad producida.

Costos Variables por Unidad: Estos son los costos que varían directamente con el nivel de producción, como los materiales y la mano de obra variable.

Precio de Venta por Unidad: El precio al que vendes cada unidad del producto.

Teniendo los datos aplicas la Fórmula del Punto de Equilibrio

Podrás observar que la diferencia entre el precio de venta por unidad y el costo variable por unidad vendida es un margen bruto unitario.

Margen de Contribución Unitario=
Precio de Venta por Unidad–Costos Variables por Unidad

Este margen representa cuánto contribuye cada unidad vendida a cubrir los costos fijos y, una vez cubiertos estos costos, a generar beneficios.

No es propiamente utilidad bruta unitaria, la utilidad bruta unitaria se refiere a la ganancia que obtienes por cada unidad vendida después de deducir los costos directos asociados a la producción de esa unidad. Se calcula restando el costo de ventas o costo de bienes vendidos del precio de venta.

El Costo de Ventas por Unidad es el costo directo asociado a la producción o adquisición de esa unidad (incluye costos variables y, a veces, una parte de los costos fijos si se calcula de manera más detallada).

Nos queda claro que la utilidad bruta unitaria es útil para evaluar la rentabilidad de un producto específico y para tomar decisiones sobre precios, costos y estrategias de venta.

Continuando con el cálculo del Punto de Equilibrio veamos un ejemplo visualmente sencillo con los siguientes datos:

Costos Fijos Mensuales: \$16,000

Costos Variables por Unidad: \$12

Precio de Venta por Unidad: \$20

Aplicando la fórmula: $16,000 / (20 - 12) = 16,000 / 8 = 2,000$

Representa que se necesitan 2,000 unidades de ventas mensuales para que el negocio subsista con sus costos sin tener ganancias. A partir de estas unidades se deben calcular factibilidad de ganancias en función de unidades vendidas por semana, por día, por fines de semana, etc.

Al vender 2,000 unidades el total de costos variables es de

$$2,000 * \$12 = \$24,000$$

Si prefieres calcular el punto de equilibrio en términos de ingresos por ventas, multiplicas las unidades por el precio de venta:

$$2,000 * \$20 = \$40,000$$

Representa que se necesitan \$40,000 de ventas mensuales para que el negocio subsista con sus costos sin tener ganancias.

Ingresos en el mes = \$40,000

Menos Costos Fijos = \$16,000

Menos Costos Variables = \$24,000

Margen de Ganancia = \$0

Dado que los costos variables pueden no ser constantes en la realidad, las herramientas informáticas y el software de contabilidad pueden ayudarte a actualizar y ajustar los costos variables y los costos fijos en función de los datos reales. Muchos programas de gestión empresarial tienen módulos específicos para calcular el punto de equilibrio y otros indicadores financieros.

Es recomendable realizar un análisis para ver cómo cambios en el precio de venta o en los costos variables afectan tu punto de equilibrio.

Este enfoque te proporciona una base sólida para entender y calcular el punto de equilibrio en tu negocio, y te permite realizar ajustes prácticos a medida que obtienes datos más precisos y reales.

Ahora que ya tenemos un punto de partida, en este caso, vender al menos 2,000 unidades mensuales, y un plan para lograr 5,000 unidades mensuales que represente iniciar con un ingreso satisfactorio, el cual tendremos que ver como incrementar.

Ya que al vender 5,000 unidades representa un ingreso por ventas mensual de:

$$5,000 * \$20 = \$100,000 \text{ de ventas mensual}$$

$$\text{Costo fijo mensual} = \$16,000$$

$$\text{Costos Variables por Unidad: } \$12$$

$$\text{Costos Variables por 5,000 unidades} = \$12 * 5,000 = \$60,000$$

Entonces al vender 5,000 unidades tenemos un margen de:

$$\text{Ingresos en el mes} = \$100,000$$

$$\text{Menos Costos Fijos} = \$16,000$$

$$\underline{\text{Menos Costos Variables} = \$60,000}$$

$$\text{Margen de Ganancia} = \$24,000$$

Al tener números de partida, en el taller propongo crear un mapa mental para facilitar una lluvia de ideas. Estas ideas serán posteriormente organizadas en líneas de acción concretas con el objetivo de alcanzar el propósito central representado en el mapa mental.

- **Mapa Mental y Acciones Concretas**

El mapa mental es una herramienta esencial para elaborar un plan para ampliar las ventas ya que permite organizar y visualizar de manera clara y concisa todas las ideas relacionadas con la expansión de ventas. Esto facilita la comprensión de cómo diferentes aspectos del negocio se interrelacionan y pueden influir en el crecimiento de las ventas.

Al promover una lluvia de ideas, el mapa mental fomenta la creatividad y la generación de nuevas estrategias que podrían no surgir en un entorno más estructurado o lineal.

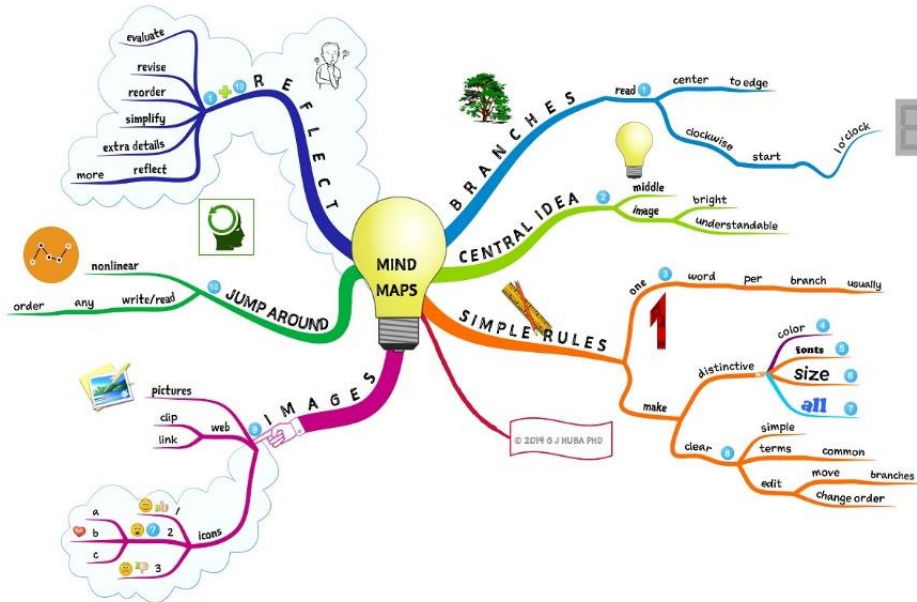
En el taller es una actividad que genera grandes ideas a las cuales se les da forma para desarrollar un plan de trabajo, puesto que, al descomponer el objetivo principal en subtemas y líneas de acción, un mapa mental ayuda a estructurar el plan de manera lógica y ordenada, asegurando que no se pasen por alto aspectos decisivos del proceso de venta.

Los mapas mentales son dinámicos y pueden ser ajustados a medida que se desarrollan nuevas ideas o se obtienen nuevos datos, permitiendo una planificación flexible que puede adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio.

Con toda la información organizada en un solo lugar, los participantes, y en este caso tu estimado lector de este libro podrás tomar decisiones más informadas y estratégicas sobre qué acciones seguir para ampliar las ventas al visualizar lo que has plasmado.

En cada taller siempre queda claro que un mapa mental es fundamental para organizar, desarrollar, y comunicar de manera efectiva un plan de ventas, lo que aumenta las probabilidades de éxito en la implementación de estrategias de crecimiento.

Al elaborar un mapa mental para aumentar ventas, el tema central se coloca en el centro de la hoja. Si no has realizado antes un mapa mental, busque una imagen para darte una idea:



Posteriormente solicite a Chat GPT una imagen adhoc:



Además de ser una guía visual para estructurar y ejecutar estrategias que aumenten tus ventas de manera efectiva, es un proceso divertido y creativo, incluso les sugiero que utilicen plumas de diversos colores.

Hay que seguir estas instrucciones:

Paso 1. Tema Central

- **Coloca el tema principal en el centro del mapa mental.** En este caso, escribe "Aumentar Ventas". Puedes utilizar un recuadro, círculo o una figura que llame la atención.

Paso 2. Sugerencia de Ramas Principales

- **Identifica las áreas clave que influyen las ventas.** Crea ramas principales que se extiendan desde el tema central. Estas pueden incluir:
 - **Producto/Servicio:** Innovación, mejora de calidad, diferenciación.
 - **Precio:** Estrategias de precios, descuentos, promociones.
 - **Plaza/Distribución:** Canales de distribución, expansión a nuevos mercados, logística.
 - **Promoción:** Marketing digital, publicidad, campañas en redes sociales.
 - **Atención al Cliente:** Servicio postventa, fidelización de clientes, manejo de quejas.

Paso 3. Sugerencia de Sub-ramas

- **Desglosa cada rama principal en sub-ramas.** Estas son acciones específicas o estrategias dentro de cada área:
 - **Producto/Servicio:**
 - Mejorar características del producto.
 - Desarrollar nuevos productos.
 - Analizar la competencia.
 - **Precio:**
 - Establecer descuentos por volumen.
 - Crear paquetes promocionales.
 - Análisis de sensibilidad al precio.
 - **Plaza/Distribución:**
 - Implementar un e-commerce.

- Mejorar la logística de entrega.
- Colaborar con nuevos distribuidores.
- **Promoción:**
 - Ejecutar campañas en redes sociales.
 - Usar email marketing.
 - Colaborar con influencers.
- **Atención al Cliente:**
 - Implementar un programa de lealtad.
 - Realizar encuestas de satisfacción.
 - Ofrecer soporte 24/7.

Paso 4. Conexiones

- **Conecta las ramas y sub-ramas utilizando líneas.** Esto te ayudará a visualizar cómo se relacionan las diferentes estrategias y acciones entre sí.

Paso 5. Añadir Detalles

- **Incorpora detalles y notas adicionales** donde sea necesario. Por ejemplo, en la sub-rama "Campañas en redes sociales", puedes añadir las plataformas específicas que planeas usar, como Instagram, Facebook, LinkedIn, etc.

Paso 6. Usa Colores e Imágenes

- **Diferencia las ramas con colores** para que sea más fácil de leer y más visualmente atractivo. Puedes agregar imágenes, íconos o símbolos para representar ideas clave.

Paso 7. Revisión y Ajustes

- **Revisa el mapa mental** para asegurarte de que cubre todas las áreas necesarias y haz ajustes según sea necesario. Asegúrate de que todas las ideas sean claras y que no haya ramas desconectadas.

Paso 8. Acción

- **Define prioridades y plan de acción** basado en el mapa mental. Decide cuáles estrategias implementarás primero y asigna responsabilidades y plazos para cada tarea.

Lo importante una vez terminado el mapa mental es pasar el plan de acción a un formato para agendar y dar seguimiento a las acciones resultantes.

En la práctica, esta actividad es mucho más sencilla de lo que parece.

En diversas ocasiones resultan acciones de bajo costo, o incluso algunas sin erogar efectivo.

Estamos a la orden para acompañarte en este proceso y dar forma a las líneas de acción.

- **Cadena de Valor de Porter y el incremento del margen**

Antes de entrar en el tema, vamos a hacer un recorrido académico, no sin antes exponerte porque la cadena de valor de Porter es relevante hoy en día.

Nos permite una comprensión de las actividades internas del negocio identificando dónde se genera valor y dónde se pueden mejorar los procesos para aumentar la eficiencia y reducir costos, ya que visualizamos las **actividades primarias** (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios) y las **actividades de apoyo** (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, compras).

Esto permite a las empresas un enfoque en la ventaja competitiva que identificamos al analizar cada actividad. Un negocio puede decidir si debe competir en costos o en diferenciación, identificando las áreas clave donde puede sobresalir frente a sus competidores.

Las empresas están utilizando la cadena de valor de Porter para guiar su transformación digital. Por ejemplo, la digitalización de las actividades primarias y de apoyo puede mejorar la eficiencia, la agilidad y la capacidad de respuesta a los cambios en el mercado. La integración de tecnologías como la inteligencia artificial, big data y automatización en la cadena de valor es clave para mantener la competitividad.

En un entorno globalizado, las empresas están más interconectadas que nunca. La cadena de valor de Porter ayuda a las empresas a comprender cómo se genera valor no solo dentro de su organización, sino también a lo largo de su cadena de suministro global. Esto también es clave para gestionar alianzas estratégicas, subcontrataciones y logística global.

Muy bien creo quedo claro la importancia y por qué la incluyo en el taller y en este libro. Ahora si repasemos un texto académico: La cadena de valor de Porter es un modelo desarrollado por Michael E. Porter en 1985 y se detalla en su libro *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"*.

Este modelo desglosa las actividades internas de una empresa en dos categorías principales: **actividades primarias** y **actividades de apoyo**.

Aunque su aplicación ha evolucionado para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y la economía global, en los últimos años, varios modelos y enfoques han surgido para complementar o incluso modernizar la cadena de valor de Porter, adaptándose a las realidades actuales de los negocios, algunos de los modelos más recientes y relevantes son:

Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio)

- **Autores:** *Alexander Osterwalder y Yves Pigneur*
- **Descripción:** El Business Model Canvas es un enfoque moderno y visual para entender cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Se estructura en nueve bloques que cubren áreas clave como segmentos de clientes, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos y propuesta de valor.
- **Referencia:** *Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). "Business Model Generation". John Wiley & Sons.*

Blue Ocean Strategy (Estrategia del Océano Azul)

- **Autores:** *W. Chan Kim y Renée Mauborgne*
- **Descripción:** Este modelo introduce la idea de que las empresas pueden encontrar nuevos mercados (océanos azules) en lugar de competir en mercados saturados (océanos rojos). En lugar de enfocarse solo en la competencia, este enfoque sugiere que las empresas deben innovar en valor para crear demanda nueva y hacer que la competencia sea irrelevante.
- **Referencia:** *Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). "Blue Ocean Strategy". Harvard Business School Press.*

Modelo de Valor Compartido

- **Autores:** *Michael E. Porter y Mark Kramer*
- **Descripción:** Aunque también es un trabajo de Porter, este modelo es más reciente y enfatiza la idea de que las empresas pueden generar valor económico al mismo tiempo que crean valor social. Se centra en la creación de valor para todas las partes interesadas, no solo para los accionistas, y busca aprovechar el poder del negocio para resolver problemas sociales.
- **Referencia:** *Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). "Creating Shared Value". Harvard Business Review.*

Digital Value Chain (Cadena de Valor Digital)

- **Autores:** No tiene un autor específico, pero es una evolución natural del concepto tradicional de cadena de valor en el contexto de la transformación digital.
- **Descripción:** La cadena de valor digital adapta el modelo original de Porter a las empresas que operan en el entorno digital. En este enfoque, se enfatiza la importancia de la integración digital, los datos y la tecnología en la creación de valor, incluyendo la automatización de procesos, la inteligencia artificial, y el análisis de big data como componentes clave.
- **Referencia:** Artículos y libros sobre transformación digital y gestión de la cadena de suministro digital, como *"The Digital Transformation Playbook"* por David Rogers.

Modelo de Ecosistema Empresarial

- **Autores:** *James F. Moore*
- **Descripción:** Este modelo ve a las empresas como parte de un ecosistema más amplio donde colaboran y compiten con otros actores. En lugar de centrarse solo en la cadena de valor interna, se enfoca en las relaciones y alianzas externas que una empresa debe gestionar para crear y capturar valor.
- **Referencia:** *Moore, J. F. (1996). "The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems". HarperBusiness.*

Estos modelos reflejan un enfoque más dinámico, adaptable y centrado en el entorno actual, donde la innovación, la digitalización, y la creación de valor compartido son fundamentales.

Aunque originalmente estaba diseñado para grandes empresas manufactureras, el modelo de la cadena de valor de Porter ha demostrado ser flexible. Se ha adaptado a empresas de servicios, tecnología, y startups, permitiendo su aplicación en una amplia gama de industrias y tamaños de empresa.

Te comento que, si sigues adelante con el Desarrollo Operativo integral y Transformador, en la meta 11 en el libro del Alcance 3 retomaremos este tema con un ejercicio. De momento necesitamos que te familiarices con los conceptos.

Dando seguimiento a las actividades que vienes desarrollando en este libro visualiza las siguientes laminas y describe tus actividades internas identificando dónde se genera valor y dónde se pueden mejorar los procesos para aumentar la eficiencia y reducir costos.

Un negocio bien dirigido es parte de la ruta hacia una buena vida.



Cadena de valor de Porter

Es una herramienta de gestión para analizar las actividades que aportan valor a la empresa, permite identificar y optimizar la ventaja competitiva.

Gráfico de la Cadena de valor de Porter



El incremento del margen como objetivo del modelo

La Cadena de Valor de Porter busca **incrementar la rentabilidad de la empresa** a través del conocimiento interno de la misma, potenciando las actividades que valoran los clientes y generan ingresos rentables, mientras que se reducen las actividades de bajo valor añadido.

Anotando en cada apartado de la cadena el coste del mismo y el análisis de su importancia en la generación de valor para el cliente podrás profundizar en la forma de optimizar ese coste o por el contrario en añadir actividades para incrementar aún más su valor.



<https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>

Me llena de entusiasmo cuando los participantes me contactan después del taller para compartir sus avances. Es gratificante ver cómo expanden sus consultas y adaptan los temas aprendidos a las necesidades específicas de sus negocios.

- **Componentes Clave del Modelo de Negocio**

Como vimos párrafos arriba, el famoso Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) que nos ofrecieron sus autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur como generación de modelos de negocio, es una herramienta que muchos especialistas la definen como sencilla y poderosa tanto para negocios existentes como para nuevos negocios.

Al realizarlo te permite visualizar todos los aspectos clave de un negocio en un solo lienzo. Esto facilita la comprensión de cómo se interrelacionan los diferentes elementos del negocio, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos.

Lo podemos resumir como una representación clara y concisa del modelo de negocio, es más fácil explicar y discutir estrategias y decisiones.

Recordemos que tanto al ver los 5 factores como al realizar el Esbozo Maximo, nos queda claro que para construir un negocio exitoso y sostenible es fundamental poner énfasis en la relación con los clientes y la propuesta de valor, asegurando que el negocio esté alineado con las necesidades y deseos de los clientes, al tiempo que revisamos costos y nuestra fuente de ingresos.

La matriz Canvas permite una mayor agilidad a los emprendedores, no sólo en la creación de una empresa sino en la revisión de su actual modelo de negocio, verás rápidamente todos los departamentos de tu empresa. Será fácil además, alinearlos, porque todos están representados y conectados fácilmente con el modelo Canvas.



"Visualiza tu negocio como un lienzo en blanco, donde cada bloque del Canvas es una oportunidad para crear, innovar y construir el éxito."



Aspectos a considerar de los puntos del Lienzo CANVAS

Segmento de clientes Segmento de mercado.

¿Para quienes estamos creando Valor? * ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? * Mercado de masas * Nicho de mercado * Mercado diversificado

La Propuesta de Valor.

Nuestra propuesta de valor puede ser la relación calidad-precio, grado de personalización, diseño, reducción de costos, reducción de riesgos, utilidad, accesibilidad, marca, etc.

Canales de comunicación.

Estrategias de mkt * Las fases del embudo de conversión de mkt * Programas de Fidelización * ¿Cuáles son los canales más rentables para mí?



Aspectos a considerar de los puntos del Lienzo CANVAS

Relación con los clientes.

¿Qué tipo de relación tenemos con nuestros clientes? Ver cómo funciona la fidelización Ver si es una relación de atención personalizada, de autoservicio, de co-creación.

Flujo de Ingresos.

¿De donde me entra el dinero? * ¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes? La fuente de ingresos puede ser cuotas de uso, rentas, suscripción, precios dinámicos, licencias, ventas en línea, ventas de productos, eventos, etc.

Recursos Clave.

Materiales * Humanos Financieros * Intelectuales Patentes * Considerar los recursos que se requieren además para la propuesta de valor, para la relación con nuestros clientes, para logística y canales de distribución.



Al llegar a este punto, es necesario que revises tus apuntes y coordines lo aprendido con los cinco factores clave, el Esbozo Máximo, el mapa mental y la Cadena de Valor de Porter. De esta forma, podrás ir plasmando los componentes fundamentales de la generación de tu modelo de negocio.

Aún queda por realizar el análisis estratégico FODA, el cual nos permitirá cerrar con líneas de acción programadas para alcanzar los resultados esperados, previa evaluación de su factibilidad

Vamos revisando tus componentes:

- **Propuesta de Valor**

Contar con una propuesta de valor sólida y efectiva nos deberá respaldar para atraer clientes ideales y nos diferenciará en el mercado.

Por lo que debes identificar claramente el problema o necesidad específica que tu producto o servicio soluciona realmente para tus clientes. Enfatiza y enlista los beneficios más importantes que los clientes obtendrán al usar tu producto o servicio.

Estos beneficios deben diferenciarte de la competencia y proporcionar un valor tangible y percibido. Ya que la propuesta de valor debe estar perfectamente alineada con las necesidades y deseos de tus segmentos de clientes.

Para destacar lo que hace único a tu producto o servicio en el mercado, revisa que característica especial, un proceso innovador, una experiencia superior o un precio competitivo. Esta diferenciación es clave para atraer y retener clientes.

Define los resultados que los clientes pueden esperar al elegir tu oferta. Esto puede incluir mejoras en eficiencia, ahorro de costos, aumento en la comodidad, satisfacción emocional, entre otros.

Recuerda que las personas quieren resolver algo o sentir algo, considera aspectos como amor, culpa, salud, dinero, entre toda la gama de pasiones humanas donde está tu producto o servicio.

O proporcionas una solución de mejor manera, situaciones de climas, de maquinaria, de insumos.

Considera tanto los aspectos tangibles (como las características del producto) como los intangibles (como la experiencia del cliente o el prestigio asociado con la marca) en tu propuesta de valor.

Si ya tienes propuesta de valor, recuerda revisar y ajustarla conforme cambian las condiciones del mercado y las necesidades de los clientes.

Es un punto importante, de hecho, en el taller vemos algunos ejemplos, tu puedes ver la oferta de otras empresas, como transmiten su propuesta de valor, como las percibes, como sientes transmitir la tuya.

- **Segmentos de Clientes / Mercado**

Es fundamental entender bien los **segmentos de clientes** y el **segmento de mercado** para diseñar un Modelo alineado con las necesidades reales del mercado y las capacidades de tu negocio.

Por ejemplo, en el aspecto de **Identificación de Grupos de Clientes** debes definir claramente los diferentes grupos de personas o empresas a los que deseas servir. Estos grupos pueden ser segmentados por edad, género, ingresos, ubicación geográfica, barrio, ciudad, nacional, global, considerar también su estilo de vida, valores o comportamiento, hábitos de compra, lealtad, etc.

Más adelante voy a compartir un caso de la vida real al comprender bien quienes son tus clientes, una persona que ofrece tacos para eventos describió perfectamente las necesidades, deseos, problemas, motivaciones y comportamientos de sus clientes, incluso habló hasta de los miedos de sus clientes.

Ella realizaba estudios de mercado realizando entrevistas, platicando al registrar el pedido y contrato de su servicio de tacos, en ese tiempo registraba información detallada de sus clientes.

Tu puedes realizar encuestas, entrevistas, estudios de mercado. Lo importante es obtener información detallada.

Al responder ¿Qué necesidades específicas satisface? ¿Cómo resuelve sus problemas? vas determinando como tu producto o servicio aporta valor a cada segmento de clientes. Hay negocios que tienen bien identificado más de un segmento, y el valor percibido puede variar según el segmento.

La famosa Ley de Pareto, también conocida como el principio 80-20, puede resultar extremadamente útil en tu negocio. Este principio sugiere que el 20% de tus clientes te está generando el 80% de tus ingresos.

Identifica cuáles segmentos de clientes son más valiosos para tu negocio en términos de ingresos y crecimiento, etc. para priorizar esfuerzos

Define cómo interactuarás con cada segmento de clientes. ¿Requieren un servicio personalizado? ¿Prefieren autoservicio o interacciones automatizadas? Las relaciones deben adaptarse a las expectativas de cada segmento.

Considera los canales más efectivos para llegar a cada segmento. Algunos pueden preferir compras en línea, mientras que otros podrían favorecer puntos de venta físicos.

Respecto al **Segmento del Mercado** evalúa el tamaño del mercado total y el tamaño de los segmentos específicos a los que te diriges.

De todo ese mercado disponible, ese gran tamaño total de mercado, cuál es tu mercado accesible, aquel que en estos momentos puedes alcanzar y servir.

Analiza las tendencias y cambios en el mercado que podrían afectar a tus segmentos de clientes. Esto incluye factores económicos, tecnológicos, sociales y regulatorios.

Investiga quiénes son tus competidores en cada segmento del mercado. ¿Cómo están atendiendo a los clientes? ¿Qué estrategias están utilizando? Esto te ayudará a identificar oportunidades y amenazas.

Considera la posibilidad de enfocarte en nichos de mercado específicos, que, aunque más pequeños, pueden estar desatendidos o ser altamente rentables.

Evalúa las barreras que existen para ingresar a un segmento de mercado específico, así como los desafíos para salir del mismo. Esto te ayudará a medir el riesgo y la viabilidad.

Identifica en qué etapa se encuentra tu mercado, si está consolidado, si son clientes de una moda pasajera, si es un mercado en crecimiento. Esto influirá en las estrategias que debes adoptar para cada segmento de clientes.

Considera cómo podrías adaptarte si el segmento de mercado cambia. ¿Puedes girar hacia otro segmento o ampliar tu oferta para captar nuevos clientes?

- **Caso real para definir propuesta de valor y segmento de clientes.**

Te comentaba de la persona que ofrece tacos para eventos, ella ha definido claramente su mercado objetivo: personas que buscan tacos de alta calidad para sus eventos, con un sabor excepcional y una presentación impecable, con un estilo campirano pero sofisticado, dirigido a una clientela de clase media alta.

Sus clientes ideales son anfitrionas que desean destacarse y hacer de su evento una ocasión memorable.

Me comentó que hay personas que solo se preocupan por alimentar a sus invitados de la manera más económica posible, pero esos no son sus clientes. Sus clientas son aquellas que valoran la calidad y la presentación, y que buscan lucirse en sus eventos.

Ella conoce hasta los miedos de sus clientas, que no lleguen los del servicio de alimentos, o que lleguen tarde, o que no se completen de alimentos para satisfacer a sus invitados. Por eso llega antes para que las anfitrionas se relajen al llegar todo lo dispuesto incluyendo el personal debidamente presentable. También lleva más producto por si se requiere.

Esta persona ha hecho un buen trabajo al **definir su mercado objetivo**, centrándose en un nicho específico que valora la calidad, la presentación y el estilo.

Ha segmentado claramente, enfocándose en personas de clase media alta que valoran tanto el sabor como la presentación de los tacos, así como el servicio ofrecido. Este tipo de segmentación le permite dirigirse de manera más efectiva a su público objetivo con mensajes y servicios personalizados.

La **Propuesta de Valor** de su negocio se centra en ofrecer no solo tacos, sino una experiencia completa de calidad, desde la presentación hasta el servicio. Esto incluye tacos con un estilo campirano pero sofisticado, que resalta en eventos donde la anfitriona quiere impresionar a sus invitados.

Al enfocarse en la calidad y la presentación, se diferencia de otros proveedores que pueden competir en precio, pero no en estilo y servicio.

Esto le permite justificar un precio más alto, alineado con las expectativas de sus clientes ideales que son personas que valoran el detalle y quieren que su evento sea memorable, donde **los tacos son parte de la experiencia y no solo una opción de comida.**

Ha decidido no enfocarse en el mercado de clientes que solo buscan la opción más barata. Esta **exclusión** es **importante**, ya que le permite concentrar sus esfuerzos en atraer y retener a los clientes que realmente valoran lo que su negocio ofrece.

Este enfoque puede ayudar a esta persona a posicionarse fuertemente en su nicho, atrayendo a clientes que estén dispuestos a pagar por una experiencia superior. Podría ser útil para ella desarrollar estrategias de marketing que destaquen estos aspectos, como imágenes atractivas de su servicio en acción, testimonios de clientes satisfechos, y una narrativa que refleje el lujo y la exclusividad de su oferta.

○ **Canales de Distribución y Canales de Comunicación**

Los **Canales de Distribución** son fundamentales para llevar tu propuesta de valor a los clientes de manera efectiva por lo que debes considerar las siguientes preguntas:

¿Cómo descubrirán los clientes tu producto o servicio? ¿Cómo pueden evaluar los clientes si tu oferta es la adecuada para ellos? ¿Cómo pueden comprar los clientes tu producto o servicio? ¿Cómo recibirán los clientes tu producto o servicio? ¿Cómo recibirán los clientes soporte o servicios adicionales después de la compra?

Seguramente has notado a lo largo de este libro que son varias preguntas a responder. Me ha tocado observar que la rutina no nos permite hacernos preguntas que son esenciales para tener un mejor negocio. La rutina nos absorbe y funcionamos día a día en piloto automático.

Hoy debes romper la rutina para construir un mejor negocio que te sea prospero para ti y tus seres queridos.

En cuanto a los canales de distribución, obviamente deben ser eficientes y rentables, alineados con las expectativas y necesidades de tus clientes. Analiza los costos asociados a cada canal, tanto directos como indirectos. Evalúa qué canales son los más rentables y eficientes en términos de coste-beneficio.

Determina qué tan amplio es el alcance de cada canal y si es suficiente para llegar a todo tu mercado objetivo. Considera si algunos canales son más efectivos para ciertos segmentos de clientes.

Considera cómo los avances tecnológicos pueden abrir nuevos canales o mejorar los existentes. Evalúa la capacidad de los canales para adaptarse a cambios en el mercado o en la demanda de los clientes.

Pueden ser:

Directos: Canales controlados por la empresa, como ventas en tienda, en línea, o a través de un equipo de ventas.

Indirectos: Canales a través de intermediarios como distribuidores, minoristas o plataformas de terceros.

Por lo que respecta a **Los Canales de Comunicación**, el objetivo además de informar sobre el producto o servicio, también es construir relaciones sólidas con los clientes, facilitar la experiencia de compra, y asegurar la fidelización y el crecimiento a largo plazo.

Por lo que debes considerar el cómo identificar y definir los canales más efectivos para alcanzar a tus clientes, entre las opciones del mundo digital como redes sociales, o quienes utilizan el correo electrónico o, sitio web, o los canales tradicionales como la publicidad impresa ya sea en folletos o volantes, televisión, radio, ventas en persona, eventos.

Hay personas que pueden preferir recibir información a través de correos electrónicos, mientras que otros podrían preferir redes sociales o interacciones cara a cara. Considera las preferencias y comportamientos de tus segmentos de clientes.

Asegúrate de que los canales elegidos estén alineados con las diferentes fases del ciclo de vida del cliente: conocimiento, consideración, compra, postventa, y fidelización. Cada fase puede requerir un enfoque diferente en términos de canales.

Los canales deben estar integrados para ofrecer una experiencia consistente al cliente. Esto significa que el mensaje, la imagen de marca y la propuesta de valor deben ser coherentes en todos los puntos de contacto, desde la publicidad hasta el servicio postventa. Este punto se conoce como **Integración y Consistencia**.

En cada aspecto y componente evalúa el costo y los recursos necesarios. Algunos canales pueden ser más costosos pero efectivos para captar clientes de alto valor, mientras que otros pueden ser más económicos, pero requieren mayor volumen para ser rentables.

Otro punto importante en cada aspecto y componente es la **Medición y Optimización**, en este caso definir cómo medirás la efectividad de cada canal. Esto incluye métricas como el retorno sobre la inversión (ROI), la tasa de conversión, el costo por adquisición (CPA) y la satisfacción del cliente. Usa esta información para optimizar y ajustar los canales según los resultados obtenidos.

Si contrato un anuncio quiero saber cuántos clientes llegan por ese anuncio. Lo exprese muy coloquial, pero es entendible, debo saber cuánto gano por invertir en un canal de comunicación para lograr más clientes.

Considera la velocidad y el alcance de cada canal. Algunos canales, como las redes sociales, permiten una rápida difusión y respuesta, mientras que otros, como las campañas impresas, pueden tener un alcance más limitado pero un impacto más duradero.

Asegúrate de incluir canales que permitan a los clientes dar retroalimentación. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también proporciona información valiosa para ajustar la estrategia de comunicación y el producto o servicio.

Considera si los canales seleccionados pueden escalar a medida que tu negocio crece. Los canales deben ser capaces de manejar un mayor volumen de clientes sin sacrificar la calidad de la comunicación. Por

ejemplo, si utilizas plataformas, requerir de un servidor, es cuestión de ver cada caso en particular.

Considera la posibilidad de usar canales a través de alianzas estratégicas con otras empresas o plataformas que ya tienen acceso a tus segmentos de clientes objetivo. Esto puede ampliar tu alcance y mejorar la efectividad de tu comunicación.

Mantente actualizado sobre nuevas tecnologías y tendencias en comunicación que podrían mejorar la efectividad de tus canales. Esto incluye la inteligencia artificial, chatbots, marketing de contenidos, realidad aumentada, entre otros.

- **Relaciones con Clientes**

Imagina que, al construir relaciones con tus clientes, no solo te sean leales, sino que también se conviertan en defensores de tu marca. No quiere decir que los conozcas personalmente a todos, hay modelos de negocio que imposibilita hacerlo, pero las relaciones con los clientes son sólidas.

Una relación sólida con los clientes puede traducirse en mayor satisfacción, repetición de compras, y un aumento en la lealtad a largo plazo.

Define claramente el tipo de relación que deseas establecer con cada segmento de clientes. Esto puede incluir relaciones personales, automáticas, de autoservicio, comunidades, o cocreación.

Entendemos como **Cocreación y Participación del Cliente** el considerar involucrar a tus clientes en el desarrollo y mejora de tus productos o servicios.

La cocreación puede fortalecer la relación al hacer que los clientes se sientan valorados y parte del proceso. Revisa si en tu negocio se puede considerar.

El tipo de relación debe estar alineado con las expectativas y necesidades de los clientes. Considera el nivel de personalización que tus clientes esperan. Las relaciones más personalizadas pueden requerir interacciones individuales y un conocimiento profundo del cliente, mientras que otras pueden ser más estándar y automatizadas.

Decide cuándo es apropiado utilizar relaciones automatizadas como chatbots o correos electrónicos automáticos y cuándo es necesario un toque humano como atención personalizada o asesoría directa.

Planifica estrategias para mantener y fortalecer la relación con tus clientes a largo plazo. Esto incluye programas de lealtad, atención postventa, comunicaciones regulares, y ofertas exclusivas para clientes recurrentes.

Evalúa los costos asociados con cada tipo de relación y asegúrate de que sean sostenibles para tu negocio. Algunas relaciones pueden ser más costosas, como el soporte personalizado, mientras que otras, como el autoservicio, pueden ser más eficientes en términos de costos.

Asegúrate de que la relación con los clientes ofrezca un valor añadido que mejore la experiencia del cliente. Esto podría incluir soporte técnico, asesoramiento personalizado, o acceso a contenidos exclusivos.

Diseña un plan para mantener una comunicación continua con los clientes, incluso después de la compra. Esto puede incluir newsletters, actualizaciones de productos, encuestas de satisfacción, o mensajes de agradecimiento.

Establece y gestiona las expectativas de los clientes desde el principio. Asegúrate de que los clientes comprendan claramente lo que pueden esperar en términos de servicio, soporte y valor añadido.

Implementa sistemas para recopilar datos sobre las interacciones con los clientes. Utiliza esta información para mejorar las relaciones, personalizar las ofertas y anticipar las necesidades futuras.

- **Fuentes de Ingresos**

En este punto el objetivo principal es diseñar un sistema de ingresos sostenible y escalable que no solo cubra los costos operativos y genere ganancias, sino que también permita reinvertir en el crecimiento del negocio.

- ✓ **Un flujo de ingresos bien estructurado y diversificado es esencial para la estabilidad financiera y el éxito a largo plazo del negocio, por lo que es vital considerar los siguientes aspectos:**

- **Estructura de Precios:**

- Define cómo establecerás los precios de tus productos o servicios. Esto puede incluir precios fijos, precios dinámicos, precios basados en el valor percibido, o precios escalonados según el volumen o características del producto.

Recuerdan a la señora que vendía empanadas, ella definió sus precios conforme a los productos de una tienda de conveniencia cercana a su casa, pero las empanadas en esa tienda eran producidas en serie, sin la calidad en los ingredientes ni el esmero.

- **Múltiples Fuentes de Ingreso:**

- Considera la posibilidad de diversificar tus flujos de ingresos mediante la combinación de diferentes fuentes. Esto puede incluir ventas directas de productos, suscripciones, licencias, publicidad, comisiones, venta de servicios adicionales, o ingresos por derechos de uso.

- **Segmentación de Clientes:**

- Analiza si diferentes segmentos de clientes están dispuestos a pagar diferentes precios por el mismo producto o servicio. Puedes implementar estrategias como precios premium para ciertos segmentos o descuentos para otros.

➤ **Modelo de Ingresos:**

- Define el modelo de ingresos que mejor se alinee con tu negocio. Puede ser solo venta de productos o servicios, puede ser ingresos recurrentes por suscripciones, membresías, o pago por uso como alquileres y servicios bajo demanda, o puede ser por ingresos basados en resultados como comisiones y bonos de rendimiento.

➤ **Valor Percibido por el Cliente:**

- Asegúrate de que el precio esté alineado con el valor percibido por el cliente. Los clientes estarán dispuestos a pagar más si sienten que el valor que reciben justifica el costo.

➤ **Factores de Rentabilidad:**

- Considera la rentabilidad de cada fuente de ingresos. Algunos flujos de ingresos pueden ser más rentables, pero menos predecibles, mientras que otros pueden ofrecer estabilidad a largo plazo con márgenes más bajos.

➤ **Costos Asociados:**

- Ten en cuenta los costos asociados con la generación de ingresos, como los costos de producción, distribución, marketing, y mantenimiento de servicios. Asegúrate de que los ingresos superen estos costos para mantener la viabilidad financiera.

➤ **Flexibilidad de Precios:**

- Evalúa si necesitas flexibilidad en tu estructura de precios para responder a cambios en el mercado, en la competencia, o en las demandas de los clientes. Esto puede incluir la capacidad de ofrecer descuentos, promociones, o ajustar precios en respuesta a fluctuaciones económicas.

➤ **Canales de Pago:**

- Define los métodos de pago que ofrecerás a tus clientes. Esto puede incluir pagos en línea, transferencias bancarias, pagos con tarjeta de crédito, pagos móviles, o hasta criptomonedas si es el caso. Los métodos deben ser convenientes y seguros para los clientes.

➤ **Estrategias de Retención y de incrementar la venta:**

- Considera cómo los flujos de ingresos pueden ser maximizados a través de estrategias de retención como mantener a los clientes actuales, y vender productos o servicios adicionales a clientes existentes.

Por ejemplo, con una costurera establecimos el ofrecer pañuelos para caballero con la misma tela de los vestidos que se confeccionaban para las damas. El pañuelo como detalle de vestimenta en la bolsa de saco combina con el vestido, asistiendo combinados en pareja. Buen punto para incrementar ventas. Con esta sola acción se incrementaron los ingresos en 14.28%.

➤ **Previsibilidad y Estabilidad:**

- Evalúa la previsibilidad y estabilidad de tus flujos de ingresos conforme a tu modelo de negocio, por ejemplo, para ciertos giros los ingresos recurrentes, como las suscripciones, ofrecen más previsibilidad que las ventas únicas, lo cual se puede considerar como una alternativa importante para la planificación financiera y la sostenibilidad del negocio.

➤ **Políticas de Devoluciones y Garantías:**

- Considera cómo manejarás las devoluciones, reembolsos y garantías, ya que estos pueden impactar directamente en los flujos de ingresos. Políticas claras y justas pueden ayudar a mitigar pérdidas y mejorar la satisfacción del cliente.

➤ **Impacto del Ciclo de Vida del Producto:**

- Considera cómo el ciclo de vida de tus productos o servicios impactará los flujos de ingresos. Los ingresos pueden variar dependiendo de si el producto está en la etapa de introducción, crecimiento, madurez o declive.

➤ **Estrategia de Crecimiento:**

- Planifica cómo los flujos de ingresos crecerán con el tiempo. Esto puede implicar la expansión a nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o la implementación de nuevas formas de monetización.

➤ **Adaptación a Cambios del Mercado:**

- Asegúrate de que tu estrategia de ingresos sea adaptable a cambios en el mercado, como nuevas tecnologías, cambios en la demanda del consumidor, o la entrada de nuevos competidores

- **Recursos Clave**

Este punto es para asegurarte de que tienes lo necesario para entregar tu propuesta de valor, mantener la operación diaria, y lograr tus objetivos de negocio de manera eficiente y efectiva.

La identificación precisa y la optimización de estos recursos son fundamentales para construir una base sólida sobre la cual tu negocio pueda crecer y prosperar.

¿De qué tipo de recursos estamos hablando?

- **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria, equipos, materias primas, inventario, etc.
- **Recursos humanos:** Personal clave, talento especializado, equipos de ventas, desarrolladores, etc.

- **Recursos financieros:** Capital, líneas de crédito, inversiones, efectivo disponible, etc.
- **Recursos intelectuales:** Propiedad intelectual, patentes, marcas, derechos de autor, bases de datos, conocimiento y know-how.

Ejemplos:

Capital Humano: Asegúrate de tener el talento adecuado para ejecutar tu estrategia. Esto incluye habilidades técnicas, conocimientos específicos del sector, liderazgo, y capacidad de gestión. El capital humano es a menudo uno de los recursos más valiosos y difíciles de reemplazar.

Infraestructura: Considera la infraestructura física y digital necesaria para operar eficientemente. Esto puede incluir oficinas, centros de distribución, servidores, redes de TI, y sistemas de comunicación.

Asegúrate de que los recursos clave estén directamente alineados con la propuesta de valor de tu negocio.

Por ejemplo, una persona que ofrece shampo para el crecimiento de cabello necesitaba forzosamente unas hierbas para la elaboración. O un pastelero patentar un estilo de pastel creado por el, o las licencias de unos fabricantes de piñatas que fueron multados por utilizar personajes sin autorización. Como ves, no solo es dinero.

¿Cuáles son los recursos absolutamente esenciales para la continuidad de tu negocio, como proveedores clave o tecnologías específicas?

Considera si los recursos clave son escalables a medida que tu negocio crece. Esto es especialmente importante para los recursos humanos y financieros. Pregúntate si podrás acceder a más recursos conforme tu negocio se expanda.

Considera los costos asociados con la adquisición, mantenimiento y actualización de los recursos clave. Estos costos deben ser sostenibles y estar justificados en relación con los beneficios que aportan al negocio.

Evalúa si algunos de tus recursos clave dependen de relaciones estratégicas con otras empresas o socios. Por ejemplo, alianzas con proveedores, acuerdos de distribución, o licencias tecnológicas pueden ser esenciales.

Considera la resiliencia de tus recursos clave ante posibles riesgos como desastres naturales, crisis económicas, o cambios regulatorios. También es importante pensar en la sostenibilidad a largo plazo de estos recursos, tanto en términos de disponibilidad como de impacto ambiental.

Identifica las tecnologías y herramientas necesarias para ejecutar tu modelo de negocio. Esto puede incluir software especializado, plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión, entre otros.

Evalúa si tus recursos clave son flexibles y pueden adaptarse a cambios en el entorno de negocio. Por ejemplo, la capacidad de tu personal para adaptarse a nuevas tecnologías o cambios en la demanda del mercado.

Implementa sistemas para monitorear y gestionar tus recursos clave. Esto incluye el seguimiento de inventarios, la eficiencia del personal, la utilización de equipos, y la salud financiera de la empresa.

- **Actividades Clave**

El objetivo de identificar y gestionar las actividades clave es asegurar que tu negocio pueda entregar su propuesta de valor de manera efectiva y eficiente.

Las actividades clave son los procesos centrales que permiten que tu modelo de negocio funcione y deben ser gestionadas cuidadosamente para lograr la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del negocio.

Por ejemplo, una señora iniciaba sus actividades diariamente a las 4 de la madrugada para contar con sus insumos tal como los requería, fue necesario capacitar con gran diligencia y cuidado a personas de su confianza para seleccionar adecuadamente los insumos y así delegar esta actividad.

El punto es identificar **Actividades Esenciales**, cuales son las actividades más importantes que tu negocio debe llevar a cabo para entregar tu propuesta de valor de manera efectiva.

Estas actividades son fundamentales para la operativa diaria y el éxito a largo plazo del negocio. Cada actividad debe contribuir directamente a cumplir la promesa hecha a tus clientes.

¿De qué tipo de actividades estamos hablando?

- **De Producción:** Fabricación de productos, gestión de la cadena de suministro, control de calidad.
- **De Resolución de Problemas:** Servicios de atención al cliente, soporte técnico, soluciones a problemas complejos.
- **De Cumplimiento Normativo:** Asegúrate de que las actividades clave cumplan con las normativas y regulaciones aplicables. Esto puede incluir estándares de seguridad, regulaciones de calidad, y requisitos legales.
- **Plataforma/Red:** Desarrollo y mantenimiento de plataformas digitales, gestión de redes y alianzas estratégicas.

Determina los recursos necesarios para llevar a cabo cada actividad clave. Esto incluye recursos humanos, tecnológicos, financieros, y materiales.

Revisa que estos recursos estén disponibles y gestionados de manera eficiente. Si te fijas van de la mano los conceptos, por lo que estas considerando **Optimización y Eficiencia** que puede implicar la automatización de procesos, la mejora de procedimientos, o la reducción de costos operativos.

Establece **Procesos y Procedimientos** claros para cada actividad clave. Documenta las mejores prácticas, los estándares de calidad, y los pasos a seguir para asegurar consistencia y eficacia.

Define claramente quién es responsable de cada actividad clave dentro de la organización. Esto incluye **asignar roles y responsabilidades** para asegurar que las actividades se lleven a cabo de manera efectiva.

Monitorear y evaluar el desempeño de las actividades clave utilizando métricas, indicadores clave de desempeño para medir la efectividad y eficiencia, y realiza ajustes según sea necesario. Páginas abajo te comparto lista de indicadores clave de desempeño que puedes considerar.

Mantén la flexibilidad para adaptar las actividades clave en respuesta a cambios en el mercado, en la tecnología, o en las necesidades de los clientes. La capacidad de ajustar las actividades según sea necesario es esencial para la resiliencia del negocio.

Fomenta la innovación en las actividades clave para mantener una ventaja competitiva. Busca oportunidades para mejorar continuamente los procesos, adoptar nuevas tecnologías, o implementar nuevas metodologías.

Considera si las actividades clave son escalables a medida que tu negocio crece. Asegúrate de que los procesos y sistemas puedan manejar un aumento en la demanda sin sacrificar la calidad o eficiencia. Este punto se adecua a cada caso en particular, para ver factores numéricos y cualitativos.

Un punto importante es identificar Riesgos y Contingencias, desarrolla planes de contingencia para mitigar estos riesgos. Esto puede incluir interrupciones en la cadena de suministro, fallos tecnológicos, o problemas de calidad. Por ejemplo, un local de nieves artesanales con altas ventas se quedó sin quien elaborara las nieves puesto que no se previó transmitir los procesos.

Este ejemplo da pauta al siguiente componente:

- **Socios Clave**

El objetivo principal de identificar y gestionar personas o empresas clave es asegurar que tu negocio tenga acceso a los recursos, capacidades y redes necesarias para operar de manera eficiente, reducir riesgos y maximizar oportunidades.

En este punto entendemos por **Socios Clave** a las empresas, organizaciones o individuos que son esenciales para el funcionamiento y éxito de tu negocio. Estos pueden incluir proveedores, distribuidores, socios estratégicos, inversores, y aliados comerciales.

Establece los criterios para elegir a tus socios clave, como la reputación, la capacidad técnica, la solidez financiera, y la compatibilidad de objetivos y valores.

Evalúa cómo cada socio clave contribuye a mejorar tu propuesta de valor, optimizar tus operaciones, o ampliar tu mercado.

Asegúrate de que todos los términos y condiciones de la asociación estén claramente definidos y acordados. Esto incluye responsabilidades, beneficios, costos, y duraciones de los acuerdos. Incluye cláusulas contractuales que protejan tus intereses y que definan las soluciones en caso de conflictos o incumplimientos.

Establece un proceso para revisar y evaluar la relación con los socios periódicamente para asegurar que siga siendo beneficiosa y para hacer ajustes si es necesario.

Considera tener múltiples socios en lugar de depender de uno solo, para reducir riesgos y tener acceso a diferentes recursos y capacidades.

○ **Estructura de Costos**

Ya hemos visto la importancia y trascendencia que los costos estén controlados y alineados con los ingresos y la propuesta de valor para mantener la viabilidad financiera y asegurar el crecimiento sostenible del negocio.

Identifica áreas donde puedas reducir costos sin afectar la calidad o la capacidad de entregar tu propuesta de valor. Esto puede incluir la automatización de procesos, la renegociación de contratos, o la mejora de la eficiencia energética.

Asegúrate de que tu estructura de costos esté alineada con tu estrategia de precios. Los precios deben cubrir los costos y permitir una rentabilidad adecuada.

Es importante revisar modelos de costo tales como:

- **Costos Basados en Actividades:** Evalúa cómo los diferentes procesos y actividades generan costos. Esto te ayudará a entender mejor qué actividades son más costosas y cómo puedes optimizarlas.
- **Costos de Escala:** Considera cómo los costos pueden disminuir a medida que aumentas la producción o el volumen de ventas, debido a economías de escala.

Después de comprender los componentes clave, recuerda los indicadores clave de desempeño:

Indicadores clave de desempeño

Los KPI (Key Performance Indicators) son indicadores que nos ayudan a medir y cuantificar nuestro trabajo, habiendo previamente definido unos objetivos y unas actividades que nos ayuden a la consecución de dichos objetivos limitados en un tiempo.

Dan seguimiento al rendimiento de los objetivos, conectando estos con el trabajo del equipo, permitiendo evaluar la eficacia de una estrategia.

Se utilizan en marketing, finanzas, calidad, administración, ventas, gestión de procesos...

¿Qué indicadores te interesa revisar?

Productividad	Tratos cerrados	Tiempo promedio para
Margen de utilidad bruta	Margen de utilidad neta	ROI. Relación entre los ingresos y la inversión
Visitas nuevas	Cantidad de clientes potenciales generados	Tasa de conversión de clientes potenciales
Tasa de retención de clientes	Tasa de retención de empleados	Indicadores de capacidad

Sin ventas, no hay ingresos; y sin ingresos, no hay negocio.

Un señor propietario de una fábrica de hielos me comentó: -Sin hielo no hay fiesta. Con este comentario me explicó su modelo de negocio.

¿Cómo ayuda un modelo de negocio a incrementar ventas?

La segmentación de Mercado te permite identificar y focalizar a los clientes más prometedores, ajustando las ofertas a sus necesidades específicas. Con la Propuesta de Valor te diferencias de la competencia y atraes a los clientes incentivando la compra. Defines de manera organizada y coherente la estrategia de canales para llegar a una mayor audiencia, aumentando la disponibilidad del producto o servicio. Si te fijas, estas conectando con tu mercado potencial.

Un modelo de negocio bien diseñado te permite adaptar tu negocio a cambios en el mercado y cambios en las preferencias del consumidor, manteniéndose relevante y competitivo. También te ayuda a definir políticas de precios que maximicen los ingresos, puede ser descuentos por volumen o precios dinámicos.

También defines la *Experiencia del Cliente* enfocándote en la satisfacción de tus clientes a través de un buen servicio y soporte, fomentando la lealtad y comentarios positivos. Esta experiencia está respaldada por un proceso de conexión con todos los elementos que hemos visto.

A medida que desarrollas los temas en este libro, todo empieza a tomar forma. Estás creando un instructivo diseñado para funcionar de manera excepcional, brindando claridad en el camino hacia la obtención de mejores resultados. Nos queda pendiente el tema de Análisis Estratégico FODA que nos va a dar líneas de acción, vamos a generar estrategias efectivas, que al verlas parecen sencillas, pero hasta que no nos alejamos de la rutina y hacemos estas actividades, las generamos.

Por ejemplo, para una empresa fue necesario ayudar a un cliente a vincularlo con proveedores de insumos para mantener las operaciones de ese cliente que han durado años generando ingresos.

Parece sencillo, pero implica líneas de acción, visualizar alianzas clave en proveedores, en este caso.

Obviamente cada caso es particular y es donde entra el acompañamiento.

En otro caso una pequeña empresa de café logró aumentar sus ventas utilizando una estrategia de especialización en productos orgánicos al enfocarse en nichos de mercado específicos y crear una fuerte presencia en línea.

Escuchamos estrategias para incrementar las ventas, conocer a tu cliente es entender sus necesidades, es cuando la acción puede ser realizar estudios de mercado, encuestas, tan sencillo como lo hizo la persona de servicios de tacos para eventos. Hacerlo te permitirá ajustar tus productos o servicios para que se alineen con las expectativas de tus clientes. Asegúrate también de que tu equipo esté bien capacitado y motivado.

Finalmente, la satisfacción del cliente puede traducirse en ventas recurrentes y recomendaciones. Pero para que eso suceda se requieren procesos, estandarizar las actividades clave, los recursos clave, crear valor que las personas quieren o necesitan a un precio que estén dispuestos a pagar.

Si observas el gráfico del Esbozo Máximo podrás ver la secuencia marketing, ventas, finanzas. Pero el eje central sin el cual no puedes dar el siguiente paso, es lo que estamos viendo y haciendo en este libro.

Quizá entre las acciones surja colaborar con otras empresas que complementen tus productos o servicios para ampliar tu alcance y atraer a nuevos clientes.

Recuerda además informarte como te puede funcionar el marketing digital, mantener tu oferta actualizada y relevante, buscando constantemente nuevas formas de innovar.

"Sembrar con intención en el desarrollo de un modelo de negocio es cultivar las raíces de una vida más plena y exitosa."



Seguros y Cobertura: Protegiendo tu Negocio, tu Patrimonio y tus Seres Queridos

Una buena consultoría de negocios no estaría completa sin abordar el tema de las coberturas de protección. Este es un aspecto que siempre incluyo en mis charlas y talleres, particularmente en lo referente al flujo de efectivo, ya que resulta una opción económica para proteger al negocio de posibles daños. Es una necesidad fundamental.

Hay muchas anécdotas de como un incidente puede consumir por completo el patrimonio de una empresa. De igual manera, tener una cobertura adecuada ha sido clave para que muchos negocios puedan mantenerse a flote. La diferencia entre una crisis y una tragedia suele radicar en contar con el seguro adecuado. Los seguros, ante todo, son un pilar de estabilidad financiera, y en este punto las preguntas clave son:

- ¿Tengo prevista la protección de mi patrimonio?
- ¿Cómo mantener mi calidad de vida cuando llegue el momento de retirarme?

La realidad es que contratar seguros para tu negocio es una jugada inteligente y estratégica. Proteger lo que has construido —y lo que estás construyendo— es esencial.

En 2023, me convertí en Agente Profesional de Seguros. Recuerdo una ocasión en la que mi esposa me escuchó recomendar el producto SEGUPYME durante una llamada y, con gran sabiduría, me aconsejó: "Si ya los estás asesorando y les recomiendas seguros, integra los seguros a tus servicios, dales un apoyo integral."

En MAPFRE me asignaron una meta de ventas a cumplir en tres meses; logré vender casi seis veces más de lo establecido.

Aquí te comparto algunos de los beneficios de contar con una póliza de seguro:

- **Protección financiera:** Cubre los gastos derivados de eventos inesperados como accidentes, enfermedades, robos o desastres naturales.

- **Tranquilidad mental:** Te permite vivir sin preocupaciones, sabiendo que tu familia y tu patrimonio están protegidos.
- **Acceso a mejores servicios:** Algunas pólizas ofrecen acceso a servicios médicos de calidad, asistencia legal o asesoría especializada.
- **Preparación para el futuro:** Facilita la consecución de tus metas a largo plazo, como la jubilación o la educación de tus hijos.

Como puedes ver, este es un tema de suma importancia que muchas veces no valoramos adecuadamente.

A continuación, voy a compartirte dos temas muy importantes a través de dos preguntas que redacté en forma de cartas:

¿Está tu negocio completamente protegido?

Te visitamos para presentar las soluciones de seguro empresarial que ofrecemos en MAPFRE, SeguPyME es un producto diseñado para empresas/negocios, que se dedican a la comercialización de productos terminados, bodegas, servicios y procesos con límites en sumas aseguradas de hasta \$30,000,000 pesos en edificio y de \$20,000,000 pesos en sus contenidos que permite hacer frente a eventualidades ante un riesgo inesperado que puedan causar daños al negocio.

¿Vale la pena para las pequeñas y medianas empresas contratar un seguro? Es conveniente y necesario porque hay riesgos que deben ser transferidos igual que cuando uno tiene una casa o tiene un auto. La empresa también es un lugar donde uno invierte mucho dinero, invierte tiempo.

Los seguros son considerados, ante todo, como un factor de estabilidad financiera. La cantidad de eventualidades reales por las que una empresa/negocio pasa en su cotidianidad son muy diversas: robo, incendio, fenómenos hidrometeorológicos, descarga eléctrica que deje sin funcionar los aparatos electrónicos. ¡Te sorprendería la cantidad de ellas que son cubiertas en SeguPyME

7 de cada 10 PyME's desaparecen tras un siniestro importante. INEGI estima que sólo 5% de los dueños de negocio en el país cuenta con un seguro que les permita proteger sus bienes.

SeguPyME. Es un producto que te ofrece valor agregado con la más amplia gama de coberturas y beneficios exclusivos que cuida tu patrimonio, tu proyecto de vida y tu fuente de ingresos.

Hablemos, estamos a la orden para brindar información y una cotización con la cual te sorprenderás de lo accesible. Además, podemos revisar otros aspectos de interés como estructura de costos, de intangibles, enfoque en procesos, ventaja competitiva.

¿Qué te dice tu Yo del futuro?

Me dirijo a usted en nombre de su yo del futuro para presentarle una oportunidad que puede ser de gran interés para usted y su familia. Como Agente Profesional Mapfre, ofrecemos soluciones integrales que garantizan la seguridad financiera y el bienestar a largo plazo de nuestros clientes.

Entendemos que cada etapa de la vida conlleva sus propios desafíos y prioridades. Si hoy cuenta con ingresos en esta etapa de su vida llena energía, es de interés presentarle tres pólizas que podrían ser de gran ayuda para usted y su futuro:

1. Póliza de Seguro de Vida: Diseñada para proteger a sus seres queridos en caso de cualquier eventualidad. Este seguro ofrece tranquilidad, asegurando que su familia esté cubierta financieramente en caso de pérdida. Incluye beneficios como cobertura por fallecimiento, así como opciones de ahorro y acumulación de valor en efectivo.
2. Póliza de Educación para los Hijos: Con esta póliza, podrá garantizar que sus hijos reciban la educación que merecen sin preocuparse por los costos futuros. Este plan está diseñado para acumular fondos que podrán ser utilizados para la educación superior o cualquier otra necesidad educativa que surja.

3. Póliza de Ahorro para Jubilación, por ejemplo, Pagos Limitados a 5 o 10 años: Planifique su futuro con anticipación y asegúrese una jubilación cómoda y segura. Esta póliza le permitirá acumular un fondo de ahorro que podrá utilizar cuando decida retirarse, asegurando que disfrute de sus años dorados sin preocupaciones financieras.

Cada una de estas pólizas está diseñada para adaptarse a sus necesidades específicas.

Estoy a su servicio para brindarle toda la información que necesite y para asesorarle sobre cuál es la mejor opción para su caso particular. Comuníquese conmigo para programar reunión para ofrecerle una propuesta personalizada.

Me gustaría que nuestra conversación fuera aún más cercana. Si te parece bien, ¿podríamos empezar a hablarnos de tú en lugar de usted? Así nos sentiríamos más cómodos y la charla fluiría más naturalmente.

Además, me imagino que, en el futuro, cuando miremos atrás a este momento, recordaremos lo bien que nos llevamos. ¿Qué opinas? Por favor evita que tu yo del futuro diga: ¡He trabajado tanto! Y ¿Para qué?

Agradecemos tu tiempo y esperamos poder apoyarte en la planificación de tu futuro y el de tus seres queridos

Estas cartas están escritas con sinceridad y tienen fundamento para otorgar un servicio que atiende una necesidad de proteger con coberturas adecuadas tanto el patrimonio como una necesidad en el futuro.

Transformando un Análisis FODA en Oportunidades de Crecimiento Estratégico

La idea de utilizar el FODA no es solo para evaluar la situación actual, sino también para generar acciones estratégicas que impulsen el negocio hacia adelante. Vamos a trabajar en cómo este análisis puede generar líneas de acción estratégicas para mejorar tu negocio.

Iniciemos por reconocer y visualizar nuestros aspectos internos en nuestras Fortalezas y Debilidades, así como en nuestro entorno de manera específica que nos ofrece la vida y a que debemos estar alerta.

Ejemplo:



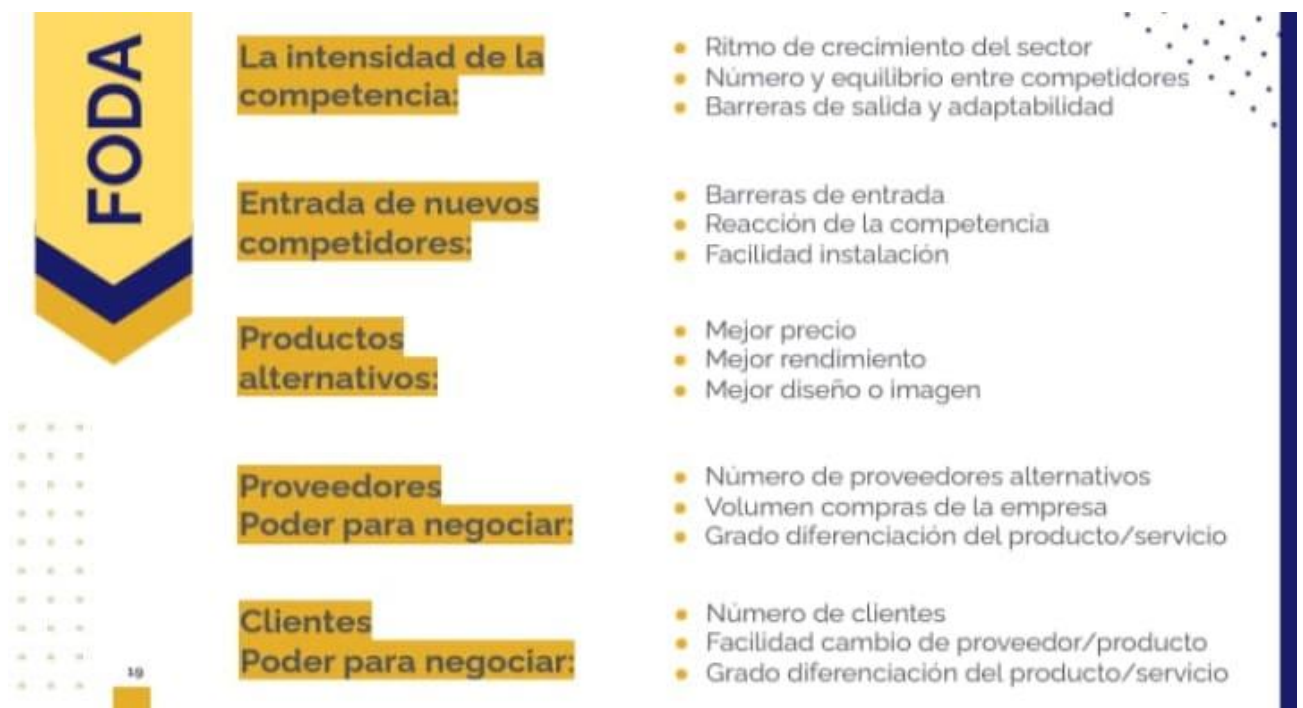
Para que este análisis sea efectivo, es imprescindible ser honesto contigo mismo al identificar los aspectos internos y factores externos.

Una vez una persona habló de cómo sus adicciones estropeaban sus oportunidades. A veces resultan otras cuestiones propias de hábitos, o de requerir desarrollar habilidades, o de obtener información, viajar, llamar, comprender, pintar, son muchas anécdotas.

Paso 1. Identifica Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- **Fortalezas:** Haz una lista de 10 aspectos positivos internos de tu negocio que te diferencian de la competencia. Estas son las cualidades y capacidades que te dan ventaja en el mercado. Ejemplos: reputación de la marca, equipo talentoso, tecnología avanzada.
- **Oportunidades:** Haz una lista de 10 factores externos que podrías aprovechar para hacer crecer tu negocio o mejorar tus resultados. Ejemplos: tendencias del mercado, nuevas demandas del cliente, cambios regulatorios favorables.
- **Debilidades:** Haz una lista de 10 aspectos internos que podrían limitar el crecimiento o funcionamiento de tu negocio. Ejemplos: falta de recursos, procesos ineficientes, problemas de retención de personal.
- **Amenazas:** Haz una lista de 10 factores externos que podrían poner en riesgo tu negocio. Ejemplos: competencia creciente, cambios económicos adversos, nuevas regulaciones que aumentan costos.

Por ejemplo, en factores externos aspectos a considerar en el análisis de mercado y competencia:



En factores externos también hay que considerar en el análisis del entorno aspectos como los siguientes:



Paso 2. Selección de los Factores Más Significativos

- Revisa las listas que creaste en cada categoría (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Selecciona las **tres más significativas** en cada una de las cuatro categorías. Estas serán las que consideres que tienen el mayor impacto potencial, ya sea positivo o negativo, en tu negocio.

Esta parte del ejercicio las participantes se toman su tiempo. Me han preguntado qué porque en el paso 1 hacen una lista de 10 si solo van a trabajar con 3. En verdad en la mayoría de las veces resulta que los aspectos que enlistaron al último son los más significativos que lo saben, pero no los ponen, sino hasta cuando es necesario completar la lista.

Es una actividad interna, en los talleres no pido que la compartan, solo las van identificando como F1 la fortaleza más significativa, D1 la debilidad de mayor impacto, para hacer los cruces.

Paso 3. Cruce de Factores para Desarrollar Estrategias

- **Cruza cada fortaleza con cada oportunidad y amenaza:**
 - Pregúntate cómo la **Fortaleza 1** puede ayudarte a aprovechar la **Oportunidad 1**. Escribe una breve explicación o acción estratégica.
 - Luego, cruza la **Fortaleza 1** con la **Amenaza 1**. Pregúntate cómo esa fortaleza puede ayudarte a mitigar la amenaza. Escribe la estrategia correspondiente.
 - Repite este proceso con la **Fortaleza 1** cruzándola con la **Oportunidad 2**, **Oportunidad 3** y así sucesivamente.
- **Cruza cada debilidad con cada oportunidad y amenaza:**
 - Haz lo mismo con la **Debilidad 1** y la **Oportunidad 1**. Pregúntate cómo esa debilidad podría impedirte aprovechar la oportunidad, y qué estrategia podrías desarrollar para superar o minimizar esta debilidad.
 - Cruza la **Debilidad 1** con la **Amenaza 1** para ver cómo esa debilidad podría amplificar la amenaza, y qué puedes hacer para protegerte.
 - Continúa con todas las combinaciones.

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS		
	O1	O2	O3		A1	A2	A3
FORTALEZAS							
F1	7	3	2	4			
F2	5	5	5	5			
F3	7	7	1	5			
	6.33333333	5	2.66666667	4.66666667			
DEBILIDADES							
D1							
D2							
D3							

Son cuatro cuadrantes, en cada uno hay 9 combinaciones.

Observa el cuadrante donde se cruzan Fortalezas con Oportunidades, son las siguientes combinaciones:

F1 con O1, F1 con O2, F1 con O3,

F2 con O1, F2 con O2, F2 con O3,

F3 con O1, F3 con O2, F3 con O3,

Observa el cuadrante donde se cruzan Debilidades con Oportunidades, son las siguientes combinaciones:

D1 con O1, D1 con O2, D1 con O3,

D2 con O1, D2 con O2, D2 con O3,

D3 con O1, D3 con O2, D3 con O3,

Observa el cuadrante donde se cruzan Fortalezas con Amenazas, son las siguientes combinaciones:

F1 con A1, F1 con A2, F1 con A3,

F2 con A1, F2 con A2, F2 con A3,

F3 con A1, F3 con A2, F3 con A3,

Observa el cuadrante donde se cruzan Debilidades con Amenazas, son las siguientes combinaciones:

D1 con A1, D1 con A2, D1 con A3,

D2 con A1, D2 con A2, D2 con A3,

D3 con A1, D3 con A2, D3 con A3,

Son 36 combinaciones en total. Es importante esta actividad porque el día solo tiene 24 horas, y entre tanta combinación, nos vamos a enfocar en las líneas de acción que estratégicamente sean más significativas para nuestras metas y resultados.

Realmente la mayor parte del tiempo nos absorbe la rutina y hábitos que nos desenfocan de lo importante. Por eso debemos continuar con el siguiente paso.

Paso 4. Desarrollo de Estrategias

- Al finalizar el cruce de factores, tendrás una serie de ideas y estrategias que surgen de la combinación de tus fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas.
- Prioriza estas estrategias en función de su viabilidad y potencial de impacto en tu negocio.
- Documenta las acciones específicas que planeas tomar en base a este análisis y establece plazos para su implementación.

Debemos ponderar cada combinación, calificarlas, darles un peso ponderado para ver cuales Oportunidades son más factibles de desarrollar porque presentan mayor puntaje o ponderación. O si no se cuentan con las Fortalezas necesarias para aprovechar una Oportunidad.

Nos permite evaluar nuestras Fortalezas para enfrentar Amenazas, quizá tengamos Fortalezas que pueden ser o no relevantes ante una Amenaza, si esto sucede surge la necesidad de una estrategia ante tal contingencia. También hay que evaluar que Debilidades nos frenan o activan Amenazas.

El cruce de Fortalezas y Oportunidades nos dan Estrategias Ofensivas, Fortalezas y Amenazas nos dan Estrategias Defensivas, Debilidades y Oportunidades nos dan Estrategias de Reorientación, Debilidades y Amenazas nos dan Estrategias de Supervivencia.

Este ejercicio es **trascendental y transformador**, estamos a la orden para apoyarte.

Para documentar y programar las acciones específicas y su implementación sigue el **Plan de Acción** estructurado.

Plan de Acción

Es necesario detallar cada estrategia y desglosarla en pasos específicos, plazos, responsables y recursos necesarios.

En el taller dejamos volar la creatividad, porque lo importante es que quien va a seguir la ruta de acción, revisión supervisión, debe entenderse en su formato y esquema.

Algunos utilizan software de gestión de proyectos, otros sus cuadernos, unos programan también reuniones periódicas de seguimiento con los involucrados para revisar el avance y ajustar el plan según sea necesario.

Lo importante es que tu formato y esquema debe considerar:

Objetivo

- Describir el objetivo específico que se busca alcanzar con la estrategia en cuestión.

De cada Acción Específica:

- **Descripción:** Detallar la acción a realizar.
- **Responsable:** Persona o equipo encargado de ejecutarla.
- **Recursos Necesarios:** Recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.
- **Fecha de Inicio:** Fecha en que se comenzará la acción.
- **Fecha de Finalización:** Fecha estimada de finalización.
- **Indicadores de Éxito:** Criterios para medir el éxito de la acción.

Y así repetir la estructura para cada acción relacionada

Observa cómo vas desarrollando un **Cronograma de Implementación** ya que al asignar fechas vas conformando etapas de la estrategia.

Además de considerar el objetivo de las estrategias que conforman el plan de acción contempla recursos y evaluación.

Recursos y Presupuesto

- **Recursos Humanos:** Personal necesario y roles.
- **Recursos Financieros:** Presupuesto asignado.
- **Recursos Tecnológicos:** Herramientas y tecnología necesaria.

Considerar si existen riesgos, cual es el nivel de impacto, y estrategia para minimizar o manejar el riesgo.

Seguimiento y Evaluación

- **Frecuencia:** Frecuencia de las reuniones de seguimiento.
- **Responsables:** Quién realizará el seguimiento.
- **Indicadores de Progreso:** Cómo se medirá el progreso hacia el logro del objetivo.
- **Revisión Final:** Fecha y criterios para la revisión final del proyecto.

El formato debe ayudarte a mantener un control claro y estructurado sobre la implementación de las estrategias priorizadas.

Hasta aquí te he presentado las herramientas esenciales para que tu negocio no solo despegue, sino que lo haga de manera integral y transformadora. Hemos explorado el modelo Canvas, una poderosa herramienta cualitativa que, al combinarse con enfoques más cuantitativos y un análisis profundo de los competidores, se convierte en una guía práctica y completa.

Este libro es más que un conjunto de técnicas; es el primer paso hacia un crecimiento estratégico y sostenible. Te invito a que pongas en práctica lo aprendido, a que te sumerjas en estos conceptos y los adaptes a tu realidad.

El camino hacia el éxito está lleno de retos, pero también de oportunidades. Recuerda que no estás solo en este viaje. Me encantaría escuchar tus experiencias, tus dudas y tus logros. Este es solo el comienzo de una conversación que espero, continúe mucho más allá de estas páginas.

Gracias por permitir que este libro sea parte de tu viaje emprendedor.
¡Adelante!

Juan Carlos Alonso Carreón

