



Universidad  
**Tecnológico**®



# Creación y Desarrollo de Empresas

Fuentes de ingreso  
y Rocket pitch



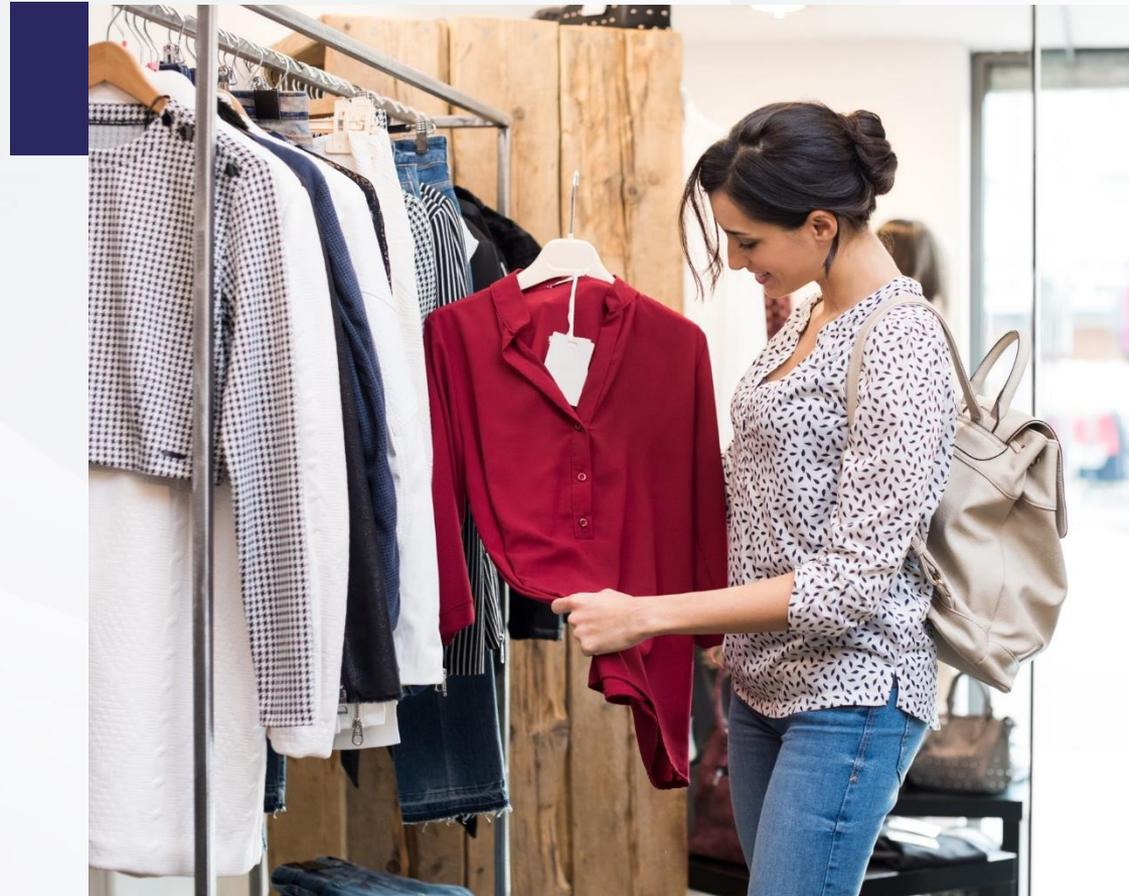
## Precios bajos

Fernanda, joven emprendedora y especializada en diseño gráfico, comenzó un negocio registrando una marca y logotipo para ropa casual. Ella mandaba maquilar la ropa y, cuando estaba hecha, la enviaba a una fábrica para que bordaran su diseño con maquinaria computarizada. Su idea era darle a la prenda una imagen muy exclusiva.

Inició vendiendo entre sus amigos y conocidos, fijó el precio con una estrategia de precio bajo, pues consideró que era lo adecuado, ya que operaba desde su casa y sin costos ni gastos fijos. Pasando el tiempo el negocio no avanzaba y cada vez le era más difícil vender sus prendas.

No sabía qué hacer, por lo que acudió con un coach de negocios.

Lo primero que revisaron fue su modelo de negocio, se percataron que estaba muy bien elaborado salvo la parte donde solo contemplaba vender a precio bajo. Con base en este análisis se hicieron varios cambios.



En primer lugar, se asignó un nuevo precio a las prendas, dándoles uno similar al de las marcas más prestigiadas.

El margen de utilidad con respecto al costo ascendió del 30% al 250%.

Se mejoró el empaque de la ropa y se empezó a introducir los productos en algunas tiendas pequeñas o boutiques de ropa.

Cuando a Fernanda le pedían sus prendas, los refería a esas tiendas.

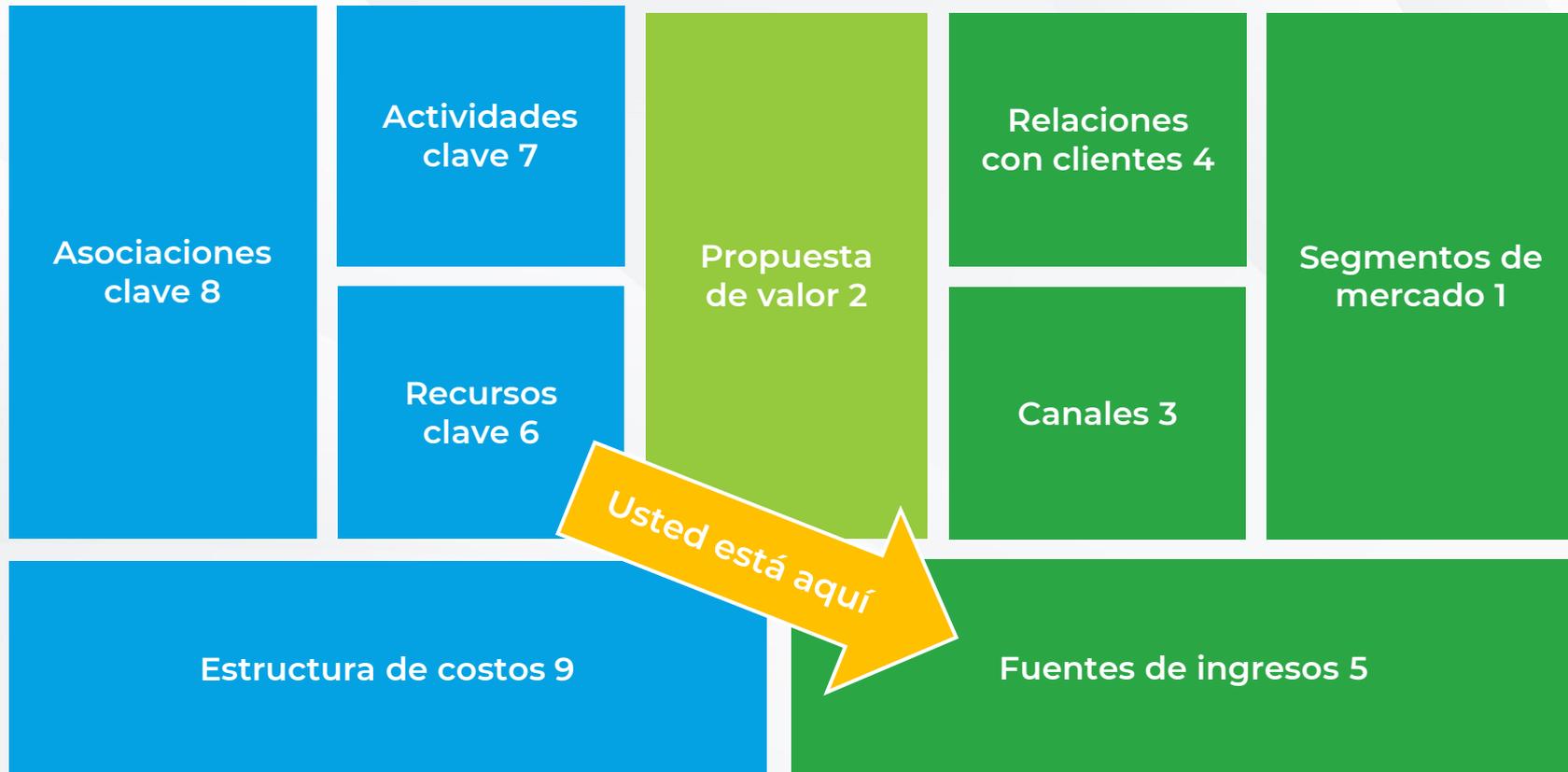
El cambio en las ventas y sobre todo en su situación financiera fue excelente, ya que su emprendimiento le dejaba dinero suficiente para realizar más estrategias. Actualmente su principal mercado está en la ciudad de México, ha logrado que algunas personalidades de la alta sociedad y artistas de televisión vistan sus prendas en forma casual y en reuniones donde los fotografían para revistas exclusivas.

La estrategia de precios altos y la nueva propuesta de valor funcionaron; hoy en día continúa con la misma estrategia, con una empresa que crece y tiene mucho éxito.

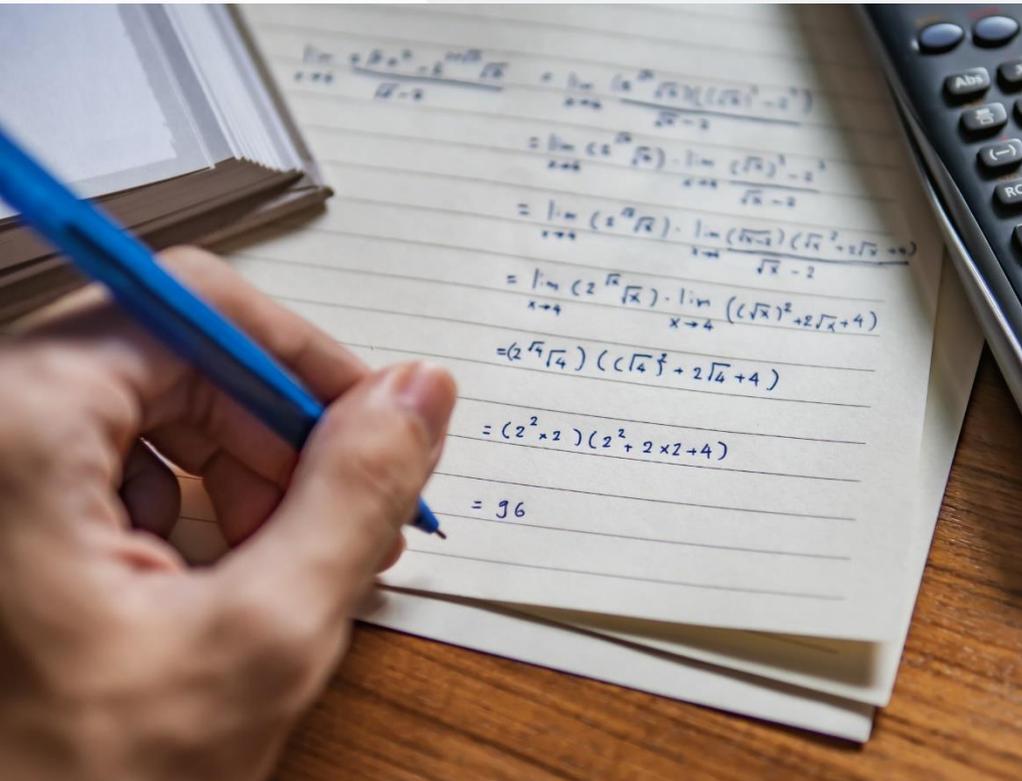
- ¿Qué fue lo que hizo Fernanda con su coach de negocios?
- ¿Por qué la estrategia de precios bajos no era la adecuada para su empresa?
- ¿De qué manera crees que afectaba su problema al diseño de su modelo de negocio?



## Modelo de lienzo o canvas de Alexander Osterwalder



Fuente: Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. España: Deusto



## Lienzo #5. Fuente de ingresos

Una empresa debe tener como objetivo obtener el máximo ingreso de la idea de negocio.

La investigación de los medios necesarios y cotizaciones son elementales para poder realizar un correcto cálculo del retorno de inversión (ROI) y poder evaluar la idea.



## Segmentos en el mercado

Venta  
de activos



Venta de derechos de un producto físico.

Renta o  
préstamos  
de activo



Propietario cede los derechos de uso temporalmente, durante un periodo específico a cambio de un pago.

Cobro  
por uso



Una empresa ofrece una infraestructura y cobra dependiendo del consumo o uso que haga el cliente, aquí se diseñan paquetes buscando mejorar el precio al mayor uso.

Cuota de  
suscripción



Cuando el valor y el pago se entregan periódicamente, esta da acceso al cliente para comprar los productos o servicios que la empresa vende.

Licenciar



Se tiene una propiedad intelectual que pertenece al vendedor y es ofrecida al cliente.

Comisiones



Cuando la empresa ofrece servicios o productos a terceros cobrando una comisión, es decir, actúa como intermediador.

Publicitar  
a terceros



Se tiene una propiedad intelectual que pertenece al vendedor y es ofrecida al cliente.

## Lienzo #5. Fuentes de ingreso

La fijación de precios muchas veces no es tan simple como poner un precio único y salir al mercado, estos se subdividen en los siguientes:

### Precios fijos



- Lista de precios fijos.
- Según características de los productos. Calidad o cantidad.
- Según segmento de mercado. Cualidades del segmento.
- Según volumen, depende de la cantidad comprada.

### Precios dinámicos



- Negociación. Habilidades de quien lo negocie.
- Gestión de la rentabilidad. Dependerá del momento de la compra.
- Mercado en tiempo real, oferta y demanda.
- Subasta.



## Rocket pitch

La habilidad de presentar en un discurso tu proyecto de forma convincente en un momento muy corto para un inversionista y generar un interés de invertir, como una plática de elevador.

“Si se presenta la ocasión de presentar tu idea, no pierdas la oportunidad”.

El mejor para vender tu idea, eres tú, quien tiene la idea.



## Rocket pitch

Aquí se mencionan algunas fases de tu presentación, recuerda que la clave es la práctica de tu discurso.

- ✓ Quién eres, qué haces y qué ofreces
- ✓ Describe qué ofrece tu negocio
- ✓ Énfasis
- ✓ Despierta la curiosidad
- ✓ ¿Y tú modelo de negocio?
- ✓ Hazte notar



Fuente: Hayzlett, J. (2012). *Why You Need a Better Elevator Pitch*.  
Recuperado de <https://hbr.org/2012/01/why-you-need-a-better-elevator>

Las fuentes de ingresos pueden ser tan diversas, aunque solo vendas un producto, el servicio también tiene un costo y debe ser cobrado de forma adicional al producto para no caer en pérdidas. Considera los siguientes puntos:

1. ¿Puedes explicar tu proyecto de forma clara en dos minutos?
2. ¿El precio está correctamente calculado en relación con inversión requerida y al mismo tiempo está dentro del valor en el mercado?
3. ¿Es costeable la personalización del servicio o producto ofertado, sin aumentar el precio considerablemente?



Retoma el caso de Fernanda, ¿qué fue lo que se realizó en esa situación?

El coach de negocios se percató de que la estrategia de precio de la empresa no iba de acuerdo con su propuesta de valor, ya que buscaba dar una imagen de exclusividad a ropa que estaba al alcance de cualquier presupuesto, y el precio bajo no era buen acompañante de la imagen que quería proyectar. De igual manera modificaron los canales de distribución y se implementó una estrategia diferente en la publicidad de las prendas.

Recuerda que existen diversas fuentes de ingresos para las empresas y que para diseñar este bloque se pueden utilizar una o varias de ellas o incluso crear, con esas fuentes, nuevos sistemas que maximicen el ingreso de la empresa.

Por otro lado, en el tema conociste la utilidad del Rocket pitch para tus proyectos de emprendimiento, ya que te permite acomodar y aclarar tus ideas al momento de sintetizar al máximo tu modelo de negocio, y con ello exponer lo que piensas en una forma clara y concisa. Lo importante es llamar la atención y el interés de los inversionistas o socios potenciales, para posteriormente tener con ellos entrevistas más extensas y con contenido más específico.



# Creación y Desarrollo de Empresas

Recursos clave y  
actividades clave



## El Mexicano

El restaurante El Mexicano, negocio que con mucho empeño y dedicación emprendió Pedro Sarabia, tiene por especialidad los desayunos mexicanos que son un éxito. Usualmente tenía gran cantidad de comensales, tanto así que muchas veces los clientes debían esperar hasta 15 minutos para que les asignaran una mesa.

Pedro se encargaba personalmente de supervisar la limpieza a fondo de la vajilla, la atención y sobre todo el nivel de servicio de los meseros. Él mismo pasaba a cada mesa preguntando si todo estaba bien, si necesitaban algo más o si les podía ayudar con algo; para él, la clave de su éxito era el servicio.

Desafortunadamente tenía un problema; en la cocina había un ambiente completamente distinto al que se vivía afuera de ella, por más que se había esforzado en organizar esta área del negocio no lo había logrado. ¿Su principal problema? Emilia, una cocinera con excelente sazón, pero con una proclividad al desorden y los problemas con el resto del personal. Tan solo en un semestre tres ayudantes de cocina prefirieron salirse porque no la soportaban.

Su argumento era que necesitaba a personas con experiencia y que no se contratara a cualquiera. Ella decía: “la cocina necesita a gente que sepa aguantar presión cuando hay mucha gente en el comedor. Pedro, usted siempre me trae a gente de salario mínimo que no quiere trabajar, que no quiere prosperar, con personas así no vamos a salir adelante”.



Un día llegó Pedro a su negocio y Emilia había corrido nuevamente a otro empleado que apenas llevaba 13 días trabajando, esta persona demandó a Pedro por despido injustificado y tuvo que pagarle una indemnización. En ese momento tomó la decisión de hablar con Emilia para que buscara otro trabajo, pues creía que la situación era insostenible. Se pelearon y Emilia se fue sin pedirle nada.

Luego de la partida de Emilia se contrató a una cocinera tras otra sin que se acertara en la decisión. Desde entonces el negocio no se recuperó, cada vez hubo menos gente y menos ingresos, a pesar de ofrecer el mismo servicio de calidad. El restaurante tuvo que cerrar por ser incosteable, la opinión de los clientes al final era que “el restaurante estaba muy bonito, los meseros eran muy atentos y hasta el dueño estaba al pendiente, pero dejó de tener el sazón de antes”.



- ¿Qué fue lo que hizo Pedro? ¿Habrías hecho lo mismo que él?
- ¿Consideras que tomó en cuenta las consecuencias al tomar su decisión?
- ¿Qué otra estrategia habrías realizado para sostener el éxito del negocio?

## Modelo de lienzo o canvas de Alexander Osterwalder



Fuente: Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. España: Deusto

## Lienzo #6. Recursos clave

Los recursos clave entran en cuatro categorías, recursos físicos, recursos intelectuales, recursos económicos y recursos humanos.

Recursos	Descripción
Físicos	Todos los activos de la empresa se convierten en parte de la propuesta de valor. La tecnología juega un papel importante en la calidad y entrega de los productos. Se pueden comprar, rentar o subcontratar.
Intelectuales	Marcas, patentes, derechos de autor y conocimientos de los procesos que son propiedad de la empresa, estos elevan el valor de la propuesta. El conocimiento de los procesos es algo muy atractivo para los inversionistas.
Económicos	La forma en que financiamos la operación y que nos permite otorgar crédito a los clientes o solicitar formas de pago contra entrega o de forma anticipada.
Humanos	El talento de las compañías, ya que permiten la especialización y la investigación de nuevos métodos y procesos.

## Lienzo #7. Actividades clave

Las actividades clave entran en tres categorías, actividades de producción, actividades de servicio y de plataforma o red, **están inmediatamente ligadas a los ingresos.**

Actividades	Descripción
Producción	Diseño, fabricación y entrega de un producto. Estas pueden ser en grandes cantidades o con calidad superior.
Servicio	Propuesta de valor basada en la solución que ofrecen: entre mejor hagan esta función y actividad mejor serán evaluados por el cliente.
Plataforma/red	Plataforma tecnológica en la que basan la operación o las redes sociales existentes, para tener contacto con el cliente, mantener relaciones positivas o entregar la propuesta de valor.





## Lienzo #7. Actividades clave

Deberás enlistar las características de tu propuesta de valor, puedes basarte en las siguientes preguntas:

- ¿Por qué te compra o compraría tu cliente?
- ¿Qué es lo que verdaderamente te compra o compraría?
- ¿Por qué lo sigue haciendo o por qué lo haría?
- ¿Cuáles características de tu propuesta de valor son las mejores evaluadas por tus clientes potenciales?
- ¿Cuáles características de tu propuesta de valor son las peores evaluadas por tus clientes potenciales?

Busca las características más valoradas y los recursos necesarios para poder asegurarlas.



En relación con las actividades clave y recursos clave, debes verificar que todo se enfoque en la generación de tu propuesta de valor, por lo cual, asegúrate de los siguientes elementos:

1. ¿Las actividades clave aseguran el éxito de la propuesta de valor?
2. ¿Los recursos clave consideran los elementos necesarios para poder realizar las actividades clave?
3. ¿Los recursos clave son considerados como parte de la inversión necesaria para poder crear la empresa?



Piensa en el caso de Pedro y su restaurante, en él puedes darte cuenta de lo vital que es poder identificar cuáles son los recursos y actividades realmente clave en un negocio, sobre todo la razón por la que dichas acciones brindan lo que es más importante para los clientes. Si supieras que Emilia es vital para tu negocio, ¿no crees que habrías tomado antes una medida previniendo su posible salida del restaurante?

Desafortunadamente no existen reglas generales para determinar los recursos y actividades clave en una empresa, ya que cada negocio tiene una propuesta de valor única en el mercado y, por lo tanto, la selección de sus actividades y recursos clave serán también única. Para determinar las claves de un modelo de negocio debes analizar a fondo la propuesta de los clientes, descubrir las razones por las cuales te compra, cuál es el valor que más aprecia y por qué lo hace. Esto se dice fácil, pero no lo es.

A manera de reflexión, responde lo siguiente para ti:

---

¿Será conveniente subcontratar procesos clave debido a la falta de recursos?

---

