

# HOTELERIA, TURISMO RURAL Y ECOTURISMO



Relator: Mauricio Araya N.

# CONTENIDO



- MÓDULO 1: HOTELERÍA
- MÓDULO 2: TURISMO RURAL
- MÓDULO 3: ECOTURISMO
- MÓDULO 4: CREACIÓN DE EMPRENDIMIENTO RURAL
- MÓDULO 5: EL PLAN DE NEGOCIOS

## Módulo 5: El Plan de negocios



- 5.1. Antecedentes del Plan de Negocios
  - 5.1.1. Concepto
  - 5.1.2. Ventajas
  - 5.1.3. Características de un Plan de Negocios
- 5.2. Elementos de un Plan de Negocios
  - 5.2.1. Datos Generales de la Empresa
  - 5.2.2. Datos Generales del Empresario
  - 5.2.3. Resumen Ejecutivo
  - 5.2.4. Descripción General del Negocio
  - 5.2.5. Descripción General del Mercado
  - 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización
  - 5.2.7. Descripción de los Procesos y Tecnología
  - 5.2.8. Estructura organizacional
  - 5.2.9. Información Económica y Financiera
  - 5.2.10. Plan de Implementación
- 5.3. Modelo Canvas
  - 5.3.1. Antecedentes Históricos
  - 5.3.2. Utilidad del Modelo Canvas
  - 5.3.3. Elementos del Modelo Canvas
  - 5.3.4. Instrucciones de Uso

# 5.1. Antecedentes del Plan de Negocios



## 5.1.1. Concepto

Es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos.

# 5.1. Antecedentes del Plan de Negocios



## 5.1.2. Ventajas

- Internamente como instrumento de trabajo.
- Externamente como tarjeta de presentación.
- Facilita a la administración de una empresa.
- Concentrar los esfuerzos en el control.
- Impulsa a los gerentes a pensar en sus ideas de una forma sistemática.

# 5.1. Antecedentes del Plan de Negocios



## 5.1.2. Ventajas

- Identifica brechas de conocimiento.
- Mueve a tomar decisiones
- Facilita la formulación de una estrategia bien focalizada y estructurada.

# 5.1. Antecedentes del Plan de Negocios



## 5.1.1. Características de un Plan de Negocios

- Claridad
- Objetividad
- Generalidad
- Consistencia y presentación.

## 5.1. Antecedentes del Plan de Negocios

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

- Datos Generales de la Empresa
- Datos Generales del Empresario
- Resumen Ejecutivo
- Descripción General del Negocio
- Descripción General del Producto y/o Servicio

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

- Descripción General del Mercado
- Descripción de la Estrategia de Comercialización
- Descripción de los Procesos y Tecnología
- Descripción de la Estructura Organizacional
- Información Económica y Financiera
- Plan de Implementación.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.1. Datos Generales de la Empresa

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Complete los siguientes datos de la empresa:	
NOMBRE DE FANTASÍA DE LA EMPRESA	
RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA	
RUBRO	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ECONOMICA	
RUT DE LA EMPRESA	
DIRECCIÓN	
COMUNA	
REGION	
TELEFONO(S) FIJO(S)	
TELEFONO(S) MOVIL(ES)	
CORREO ELECTRÓNICO	
SITIO WEB	
REPRESENTANTE LEGAL	
RUT DEL REPRESENTANTE LEGAL	

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.2. Datos Generales del Empresario

DATOS GENERALES DEL EMPRESARIO	
Complete los siguientes datos del empresario:	
NOMBRE	
RUT	
FECHA DE NACIMIENTO	
DIRECCIÓN	
COMUNA	
REGION	
TELEFONO(S) FIJO(S)	
TELEFONO(S) MOVIL(ES)	
CORREO ELECTRÓNICO	
PROFESION U OFICIO	

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.3. Resumen Ejecutivo

- ✓ Oportunidad de negocio.
- ✓ Producto o servicio
- ✓ Clientes
- ✓ Competidores
- ✓ Procesos y tecnología.
- ✓ Inversiones y necesidades de financiamiento.
- ✓ Resultados esperados.
- ✓ Plan de implementación.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.4. Descripción General del Negocio

✓ Historia del negocio:

Indicar cómo, cuándo y por quién fue creada, si se trata de una empresa, y cuáles han sido los principales hitos a lo largo de su trayectoria.

Si se trata de un nuevo emprendimiento, indicar las motivaciones que se tienen para llevarlo a cabo.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.4. Descripción General del Negocio

✓ Estrategia:

➤ Misión:

- Descripción de lo que hace el negocio.
- A quién va dirigido el producto y/o servicio que ofrece.
- Qué lo hace diferente frente a sus competidores.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.4. Descripción General del Negocio

✓ Estrategia:

➤ Visión:

- Realista, con objetivos viables y alcanzables.
- Motivadora.
- Clara, sencilla y fácil de comunicar.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.4. Descripción General del Negocio

- ✓ Estrategia: Objetivos generales:
  - ❖ Ser la empresa líder del mercado.
  - ❖ Incrementar las ventas.
  - ❖ Aumentar los ingresos.
  - ❖ Generar mayores utilidades.
  - ❖ Obtener una mayor rentabilidad.
  - ❖ Lograr una mayor participación en el mercado.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.4. Descripción General del Negocio

- ✓ Estrategia: Objetivos generales:
  - ❖ Ser una marca líder en el mercado.
  - ❖ Ser una marca reconocida en el mercado.
  - ❖ Aumentar el número de vendedores.
  - ❖ Aumentar el número de activos.
  - ❖ Crecer.
  - ❖ Sobrevivir.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.4. Descripción General del Negocio

- ✓ Estrategia: Objetivos específicos:
  - ❖ Incrementar las ventas mensuales en un 20%.
  - ❖ Vender 10 000 productos antes de finalizar el año.
  - ❖ Utilidades mayores a US\$20 000 el próximo periodo.
  - ❖ Obtener una rentabilidad anual del 25%.
  - ❖ Lograr una participación de mercado del 20%.
  - ❖ Producir un rendimiento anual del 14%.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.4. Descripción General del Negocio

- ✓ Estrategia: Objetivos específicos:
  - ❖ Aumentar la eficiencia de la producción en un 20%.
  - ❖ Triplicar la producción antes de acabar el periodo.
  - ❖ Aumentar el número de trabajadores de 10 a 12.
  - ❖ Reducir el ausentismo de los trabajadores en un 5%.
  - ❖ Adquirir 2 nuevas maquinarias el segundo semestre.
  - ❖ Abrir 3 nuevos locales para el primer trimestre.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.5. Descripción General del Mercado

#### ✓ Clientes:

Es fundamental conocer bien a los clientes y saber qué es lo que buscan, a qué le dan valor. Para ello, disponen de una amplia gama de productos o servicios, precios y suministradores potenciales donde escoger.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.5. Descripción General del Mercado

#### ✓ Clientes:

Describe el mercado de clientes, indicando quiénes y cuántos son, principales segmentos de clientes, sus preferencias y su proceso de decisión al momento de comprar, y proyecciones futuras.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.5. Descripción General del Mercado

#### ✓ Competencia:

Solamente serán sus compradores los clientes a quienes se convenza de que están obteniendo un valor mayor al adquirir los productos del proyecto en lugar de los de sus competidores.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.5. Descripción General del Mercado

#### ✓ Competencia:

Describe el mercado de competidores, indicando quiénes y cuántos son, los precios, las características de la industria y las tendencias futuras.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización

El plan de negocios debe estar coordinado con el plan estratégico de la empresa, de tal manera que se pueda establecer una relación entre sus objetivos y los objetivos generales de la misma.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización

Para lograrlo, el plan de negocios debe indicar claramente cuáles son las metas y objetivos de largo plazo que ayuda a alcanzar, de tal manera que se soporte el desarrollo de las estrategias específicas y por lo tanto el de las estrategias corporativas.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización

✓ Mercado objetivo:

Señale a qué segmentos de clientes apuntará el negocio específicamente, quiénes y cuántos son, y dónde están ubicados. Señale cuál es la proyección y las metas del negocio.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización

- ✓ Ventajas competitivas:
  - Calidad superior del producto.
  - Valor de marca y reputación.
  - Orientación al cliente.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización

✓ Estrategia de promoción:

Ejemplos:

- Artículos de regalo
- Premios
- Reducción de precios
- Cupones de descuento

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización

✓ Estrategia de promoción:

Ejemplos:

- Demostraciones
- Oferta especiales (lleve 2 y pague 1)
- Financiamiento con intereses bajos
- Recepción de bienes usados como parte de pago.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización

✓ Estrategia de precios:

Ejemplos:

- Descuento por pronto pago
- Descuento por volumen
- Descuento por tipo de cliente
- Descuento por temporadas
- Descuentos por ocasiones especiales.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización

✓ Estrategia de distribución: Ejemplos:

a) Canales de distribución:

- Tipo de comprador.
- El intermediario.
- Características del productor.
- Depósitos.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.6. Descripción de la Estrategia de Comercialización

✓ Estrategia de distribución: Ejemplos:

b) Tipos de distribución:

- Distribución intensiva
- Distribución selectiva
- Distribución exclusiva.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.7. Descripción de los Procesos y Tecnología

- ✓ Proceso de producción: Ejemplos:
  - Compra de materias primas e insumos
  - Inventarios
  - Proceso de elaboración
  - Control de calidad del producto terminado o entrega
  - Canal de distribución, etc.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.7. Descripción de los Procesos y Tecnología

- ✓ Tecnologías utilizadas: Ejemplos:
  - Internet de las Cosas
  - Inteligencia Artificial (IA)
  - Machine Learning
  - Realidad Aumentada/Virtual
  - Blockchain.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.7. Descripción de los Procesos y Tecnología

✓ Infraestructura:

Ejemplos de Infraestructura Turística:

- Servicios básicos: Agua, electricidad, teléfono, recolección de basura, red sanitaria, etc.
- Transportes: Puertos, aeropuertos, autobús, taxi.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.7. Descripción de los Procesos y Tecnología

✓ Infraestructura:

Ejemplos de Infraestructura Turística:

- Caminos: Rutas existentes, estado.
- Servicios: Comercio, salud, educación, comunicaciones, etc.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.8. Estructura organizacional

✓ Habitaciones: Gestiona:

- Servicio al cliente
- Lavandería
- Limpieza
- Reservas.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.8. Estructura organizacional

- ✓ Alimentos y bebidas: Gestiona:
  - Servicio al cliente
  - Lavandería
  - Limpieza
  - Reservas.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.8. Estructura organizacional

- ✓ Recursos Humanos: Gestiona:
  - Reclutamiento
  - Capacitación y los beneficios de los empleados
  - contabilidad supervisa el registro del hotel.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.8. Estructura organizacional

- ✓ Marketing: La responsabilidad de:
  - Venta de espacio publicitario que podemos ver en los hoteles
  - Gestionar las promociones que realiza el hotel.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.8. Estructura organizacional

- ✓ Marketing: La responsabilidad de:
  - Venta de espacio publicitario que podemos ver en los hoteles
  - Gestionar las promociones que realiza el hotel.
  
- ✓ **Contabilidad:** Gestiona:
  - todo el flujo económico del hotel.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.9. Información Económica y Financiera

10. INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA						
Flujo de caja proyectado: Presente el flujo de caja proyectado del negocio, estimando todos los ingresos y egresos en un horizonte de tiempo determinado. Flujo de Caja (supuesto a 5 años):						
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas						
Otros ingresos						
<b>EGRESOS</b>						
Costos de producción						
Costos de venta						
Costos de administración						
Intereses						
Depreciación (-)						
<b>UTILIDAD A/IMPUESTOS</b>						
Impuestos						
<b>UTILIDAD D/IMPUESTOS</b>						
Depreciación(+)						
Amortizaciones						
Inversiones						
Capital de Trabajo						
<b>FLUJO DE NETO DE CAJA</b>						
Indicadores de rentabilidad: Señale cuál es la rentabilidad esperada del proyecto, el período de recuperación de la inversión, el nivel de producción de equilibrio, y todos aquellos indicadores que muestren el potencial de rentabilidad del negocio.						
Necesidades de financiamiento: Señale cuál es la necesidad de aportes de capital para poder llevar a cabo el plan de negocio.						

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.9. Información Económica y Financiera

Para la evaluación financiera del proyecto de inversión se deben suministrar los indicadores financieros exigidos por la Corporación:

- Flujo de caja libre proyectado.
- Plan de inversiones.
- VPN (Valor Presente Neto)
- TIR (Tasa Interna de Retorno)

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios



### 5.2.10. Plan de Implementación

Describa las principales actividades, los responsables de llevarlas a cabo, los hitos y sus respectivos plazos y metas para lograr la implementación del plan de negocio.

Un plan realista a cinco (5) años inspirará credibilidad entre inversionistas y asociados en el negocio.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.10. Plan de Implementación

Además, le ayuda a pensar en las diferentes actividades y sus interdependencias, que pueden ser:

- ✓ Diseño del cronograma de implementación.
- ✓ Planeación de recursos humanos.
- ✓ Planeación de las inversiones y la depreciación.
- ✓ Control y seguimiento de la inversión.

## 5.2. Elementos de un Plan de Negocios

### 5.2.10. Plan de Implementación

Además, le ayuda a pensar en las diferentes actividades y sus interdependencias, que pueden ser:

- ✓ Diseño del cronograma de implementación.
- ✓ Planeación de recursos humanos.
- ✓ Planeación de las inversiones y la depreciación.
- ✓ Control y seguimiento de la inversión.

## 5.3. Modelo Canvas



### 5.3.1. Antecedentes Históricos

El canvas de modelo de negocio es una herramienta nueva, que hace unos años (2010) vio la luz gracias al libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

## 5.3. Modelo Canvas



### 5.3.2. Utilidad del Modelo Canvas

Los principales beneficios de utilizar esta herramienta son:

- Es muy práctico.
- Es muy intuitivo y divertido.
- Te permite trabajar en equipo.
- Visual.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.3. Elementos del Modelo Canvas

El Modelo CANVAS, que busca responder básicamente a cuatro preguntas. Estas son:

- ¿QUÉ vender?
- ¿A QUIÉN vender?
- ¿CÓMO vender?
- ¿CUÁNTO vender?

Lo anterior se puede visualizar esquemáticamente como sigue:

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.3. Elementos del Modelo Canvas

¿CÓMO?		¿QUÉ?	¿QUIÉN?	
<b>ALIADOS (AS ) CLAVES</b> .. ¿Qué pueden hacer las aliadas y los aliados mejor que usted o con un costo menor y, por tanto enriquecer su modelo de negocio?	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b> .. ¿Qué actividades claves hay que desarrollar en su modelo de negocio? ¿De qué manera las lleva a cabo?	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> .. ¿Qué problema soluciona? .. ¿Qué necesidades satisface? .. ¿Qué beneficios aporta?	<b>RELACIÓN CON CLIENTES (AS )</b> .. ¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes(as) que establezca y mantenga con ellos(as)?	<b>CLIENTES (AS )</b> .. ¿A quién se dirige? .. ¿Qué grupos o segmentos considera? .. ¿Cuáles son prioritarios?
	<b>RECURSOS CLAVES</b> .. ¿Qué recursos claves requiere su modelo de negocio?		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> .. ¿A través de qué canales/medios contactará y atenderá a sus clientes(as)?	
<b>¿CUÁNTO?</b>				
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>		
.. ¿Cuál es la estructura de costos de su modelo de negocios?		.. ¿Qué valor están dispuestos a pagar sus clientes(as) por su solución y mediante qué formas de pago? .. ¿Qué márgenes obtiene?		

## 5.3. Modelo Canvas



### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 1:
  - ✓ Imprima el lienzo en tamaño XL y pégalo en una pared, que esté visible para todos.
  - ✓ Tome post-its y rotuladores de colores.
  - ✓ Utiliza un post it para reflejar una idea, un concepto o una característica.

## 5.3. Modelo Canvas



### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2:

Céntrese en la parte derecha del canvas de modelo de negocio y reflexiona sobre:

- ✓ Segmento de clientes: Para determinar tu nicho de mercado pregúntate a quién creas valor. Ejemplo: Padres con niños hasta 10 años de edad.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2: Segmento de clientes:

<b>¿QUIÉN?</b>	
	<b>CLIENTES (AS )</b> .. ¿A quién se dirige? .. ¿Qué grupos o segmentos considera? .. ¿Cuáles son prioritarios?

## 5.3. Modelo Canvas



### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2:

Céntrese en la parte derecha del canvas de modelo de negocio y reflexiona sobre:

- ✓ Propuesta de Valor: Para definir tu propuesta de valor es crítico saber qué problema ayudas a solucionar a tus clientes. Ejemplo: Educación y juego en un solo concepto.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2: Propuesta de Valor:

<b>¿QUÉ?</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>
<b>.. ¿Qué problema soluciona?</b>
<b>.. ¿Qué necesidades satisface?</b>
<b>.. ¿Qué beneficios aporta?</b>

## 5.3. Modelo Canvas



### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2:

Céntrese en la parte derecha del canvas de modelo de negocio y reflexiona sobre:

- ✓ Canales: Identifica cuál va a ser el medio por el que vas a hacer llegar tu propuesta de valor a tu segmento de clientes objetivo. Ejemplo: Tiendas propias y modelo de franquicia.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2: Canales:

¿QUIÉN?	
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> .. ¿A través de qué canales/medios contactará y atenderá a sus clientes(as)?	

## 5.3. Modelo Canvas



### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2:

Céntrese en la parte derecha del canvas de modelo de negocio y reflexiona sobre:

- ✓ Relación con clientes: Reflexiona sobre cuál va a ser tu relación con los clientes. Dónde empieza y dónde acaba esta relación. Ejemplo: Asistencia personal y call-center para atender el servicio postventa.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2: Relación con clientes:

<b>¿QUIÉN?</b>	
<b>RELACIÓN CON CLIENTES (AS ) .. ¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes(as) que establezca y mantenga con ellos(as)?</b>	

## 5.3. Modelo Canvas



### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2:

Céntrese en la parte derecha del canvas de modelo de negocio y reflexiona sobre:

- ✓ Flujo de ingresos: Tienes que tener claro cómo vas a ganar dinero (venta de activos, suscripción, publicidad) Ejemplo: Venta de juguetes.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 2: Flujo de ingresos:

<b>¿CUÁNTO?</b>	
	<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>
	<b>.. ¿Qué valor están dispuestos a pagar sus clientes(as) por su solución y mediante qué formas de pago?</b> <b>.. ¿Qué márgenes obtiene?</b>

## 5.3. Modelo Canvas



### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 3:
  - ✓ Recursos Clave: ¿Qué necesitas para llevar a cabo la actividad de tu empresa? Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales. Ejemplo: Tienda, juguetes, personal.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 3: Recursos Clave:

<b>¿CÓMO?</b>	
	<b>RECURSOS CLAVES</b> .. ¿Qué recursos claves requiere su modelo de negocio?

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 3:
  - ✓ Actividades Clave: Cuáles son las actividades nucleares para tu empresa. Es importante tener claro este bloque porque es a lo que se dedicará tu empresa, el resto, lo que aporta menos valor, podrás subcontratarlo. Ejemplo: Diseño, producción y venta de juguetes educativos.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 3: Actividades Clave:

<b>¿CÓMO?</b>	
	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b> .. ¿Qué actividades claves hay que desarrollar en su modelo de negocio? ¿De qué manera las lleva a cabo?

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 3:
  - ✓ Asociaciones Clave: Enumera los agentes con los que necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores) Ejemplo: proveedores, franquiciados.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 3: Asociaciones Clave:

<b>¿CÓMO?</b>	
<b>ALIADOS (AS ) CLAVES</b> .. ¿Qué pueden hacer las aliadas y los aliados mejor que usted o con un costo menor y, por tanto enriquecer su modelo de negocio?	

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 3:
  - ✓ Estructura de Costos: Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y asociaciones clave, reflexiona sobre los costes que tiene tu empresa. Ejemplo: Personal, inmovilizado, diseño y producción de juguetes.

## 5.3. Modelo Canvas

### 5.3.4. Instrucciones de Uso

- Paso 3: Estructura de Costos:

<b>¿CUÁNTO?</b>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	
<b>.. ¿Cuál es la estructura de costos de su modelo de negocios?</b>	