

# Webinar Exportador



Hernández & Ugarelli  
Abogados y Consultores

**Elizabeth  
Ugarelli**

Socia Principal

HERNANDEZ & UGARELLI

2020

Seminarios Virtuales Especializados OCEX

## Rediseño del modelo de negocio exportador en el marco del COVID 19 “Para el nuevo normal”

# Expositor



## Elizabeth Ugarelli

Socia Principal de Hernández & Ugarelli.

[elizabeth.ugarelli@hu.com.pe](mailto:elizabeth.ugarelli@hu.com.pe)

Telf.: +51 584 2065



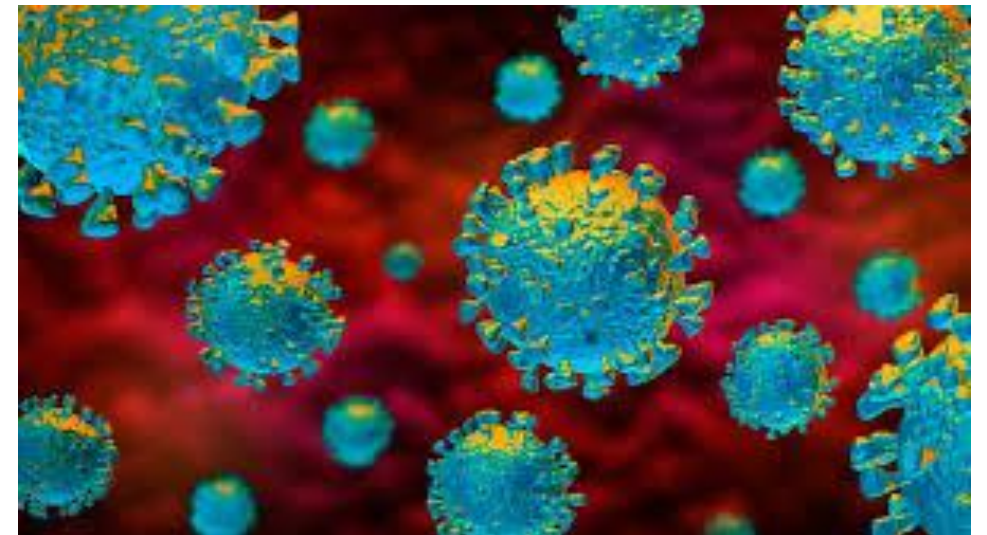
Hernández & Ugarelli

Abogados y Consultores

# Algunas preguntas

- ¿Conoces tu modelo de negocio?
- ¿Cómo afectó la pandemia en tu modelo de negocio?
- ¿Debo de cambiar mi negocio por el COVID 19?
- ¿Cómo puedo rediseñar mi negocio por la pandemia?

## COVID 19



# Contenido



# Contenido



# ¿Qué es un modelo de negocios?



Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

# ¿Cómo representamos un modelo de negocios?

Webinar  
Exportador

## The Business Model Canvas



Fuente: Alexander Osterwalder

1. ¿Cuál es tu propuesta de valor?
2. ¿A qué segmento de mercado te diriges?
3. ¿Qué canales usas para llegar a tus clientes?
4. ¿Cómo es la relación y experiencia con tus clientes?
5. ¿Cómo cobras por tus productos y servicios?
6. ¿Cuáles son los activos claves de tu empresa?
7. ¿Qué actividades componen tu cadena de valor?
8. ¿Quiénes son tus aliados estratégicos?
9. ¿Cuál es tu estructura de costos?

# ¿Cómo representamos un modelo de negocios?

Webinar  
Exportador

<p><b>8. Socios claves</b></p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?          ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?          ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?          ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p>	<p><b>7. Actividades clave</b></p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?</p>	<p><b>1. Propuesta de Valor</b></p> <p>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?          ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?          ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?          ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?</p>	<p><b>4. Relación con los clientes</b></p> <p>¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?          ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?          ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?</p>	<p><b>2. Segmentos de mercado</b></p> <p>¿Para quién creamos valor?          ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?</p>
<p><b>9. Estructura de costos</b></p> <p>¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?          ¿Cuáles son los recursos clave más caros?          ¿Cuáles son las actividades clave más caras?</p>		<p><b>3. Canales</b></p> <p>¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?          ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?          ¿Cuáles son más rentables?          ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?</p> <p><b>5. Fuente de ingresos</b></p> <p>¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?          ¿Por qué pagan actualmente?          ¿Cómo pagan actualmente?          ¿Cómo les gustaría pagar?          ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?</p>		



# ¿Cuándo debo pensar en una mejora o en un rediseño de mi modelo de negocio?

Webinar  
Exportador

Mejora



Supermercado

Rediseño

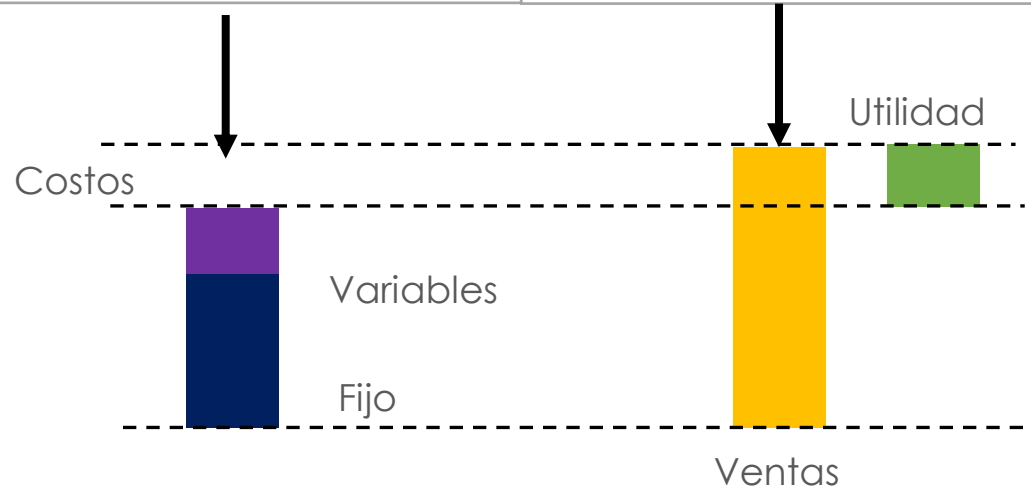
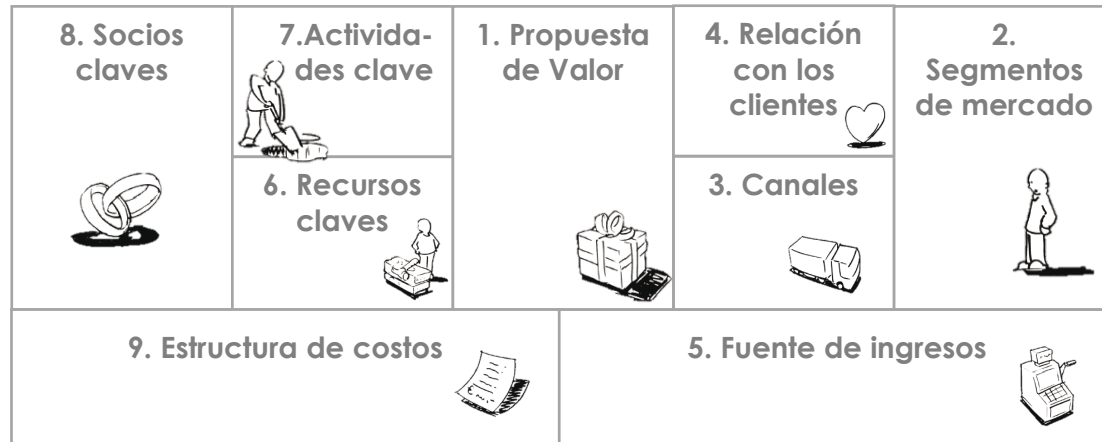


Restaurante

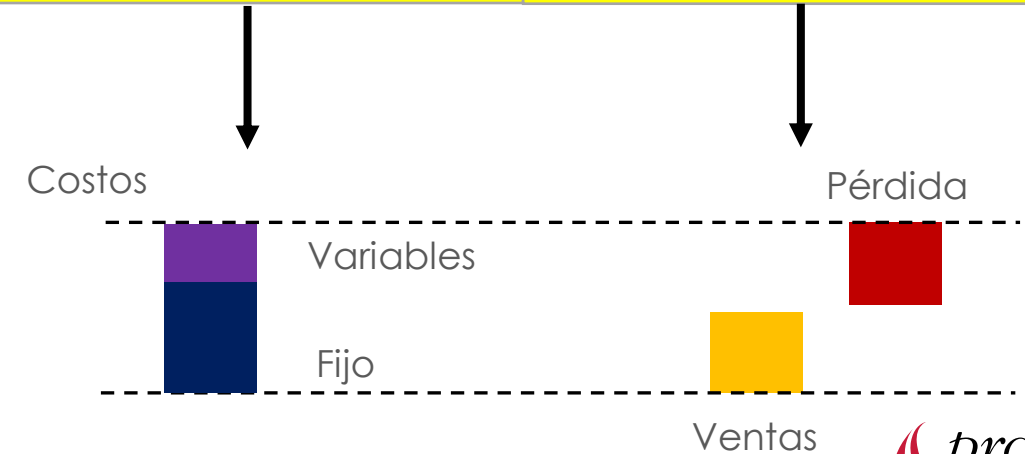
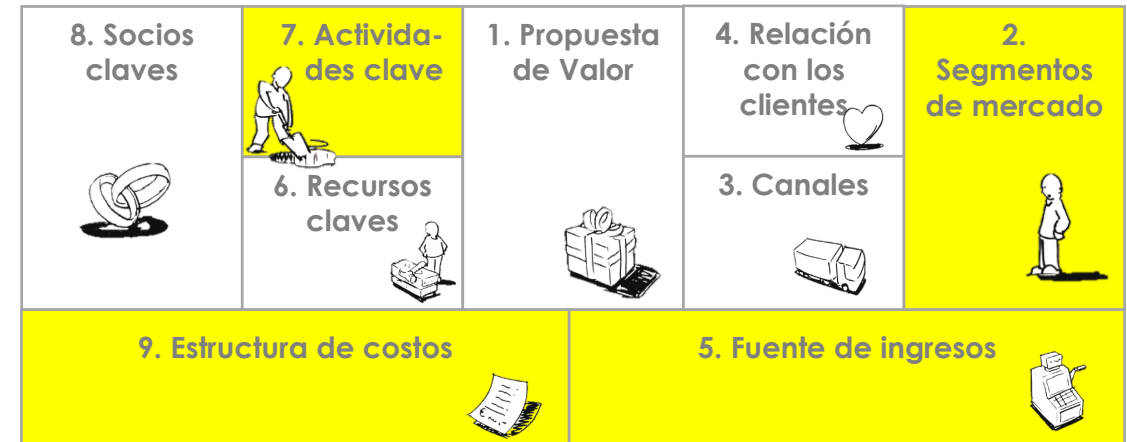
# ¿Cuándo debo pensar en una mejora o en un rediseño de mi modelo de negocio?

Webinar  
Exportador

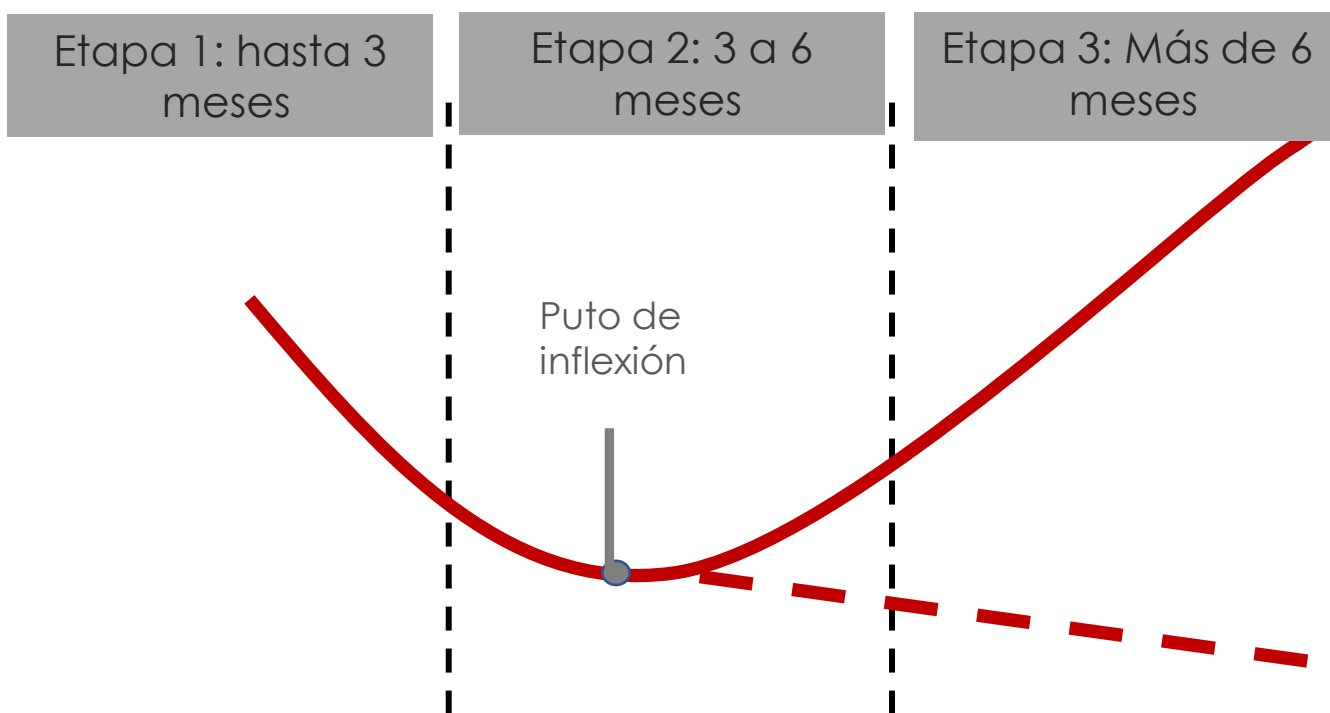
Modelo de negocios Pre - Pandemia



Modelo de negocios en Pandemia



# ¿Cuándo debo pensar en una mejora o en un rediseño de mi modelo de negocio?



¿Cuánto puede soportar mi negocio esta crisis?

**Webinar**  
**Exportador**

**Etapa 1:** Administrar tu flujo de caja (reducir costos, buscar fuentes de financiamiento etc.)

**Etapa 2:** Reestructuración, compras de empresas y levantamiento de capitales

**Etapa 3:** Reinversión o expansión

Nota: se deben trabajar muchos escenarios porque hoy no tenemos claro cuanto puede durar la crisis.

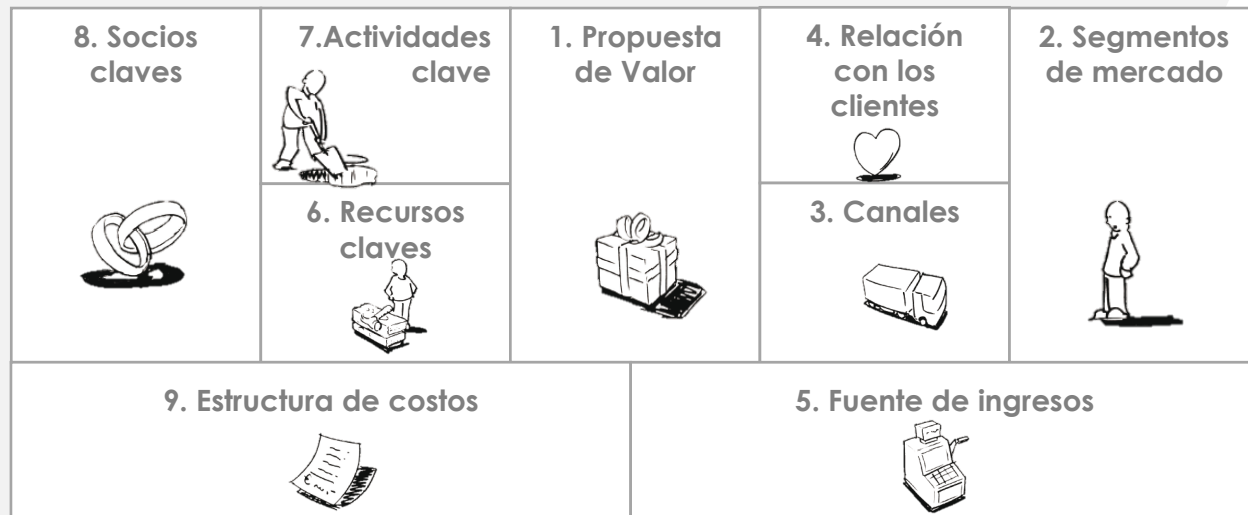
# Contenido



# Contenido



# ¿Dónde ha golpeado la Pandemia?



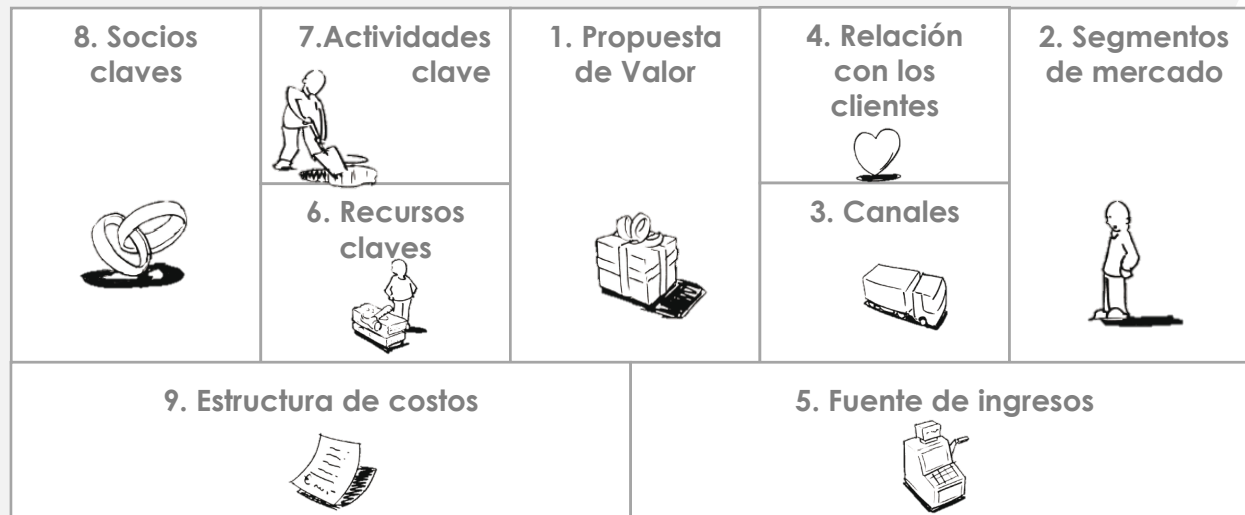
Fuente: Alexander Osterwalder

1. Clientes y necesidades
2. Propuesta de valor
3. Canales de compra
4. Los costos
5. Competidores
6. La regulación
7. Cadena de valor
8. La cuarentena
9. Estado de emergencia
10. Crisis económica

Si nos ponemos a pensar en el sector Hoteles, restaurantes, agroexportador, minero o cualquier sector.

# Ejemplo 1

Tienda en aeropuerto



Fuente: Alexander Osterwalder

1. Viajeros de negocio y placer
2. Maletas, casacas de cuero, souvenirs, revistas
3. Tiendas en el aeropuerto
4. Contacto personal y tarjeta de lealtad
5. Precio por producto y descuento por volumen
6. Marca, gente y cultura de innovación
7. Producción, compras, diseño de tienda y gestión de inventario
8. Artesano, distribuidores maletas
9. Mercadería 40%, gente 35%, TI 10% y alquiler 15%

# Contenido





# Contenido



# Autoevaluación de tu modelo de negocio

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		3. Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

¿Qué tanto se han visto afectadas las preferencias de tus clientes?

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		3. Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

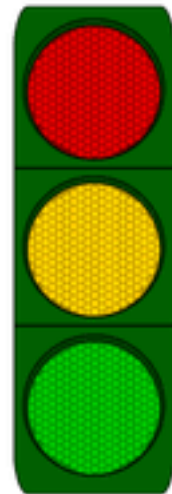
¿Tienes impedimento para vender en tus mercados tradicionales?

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		3. Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

¿Qué tan afectada está tu capacidad de generar ingresos?

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		3. Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

¿Qué tan relevante es tu propuesta de valor ante la época de pandemia?



# Autoevaluación de tu modelo de negocio

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		3. Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

¿Cómo se han visto afectados tus socios o proveedores? ¿Podría alguno quebrar o salir del mercado?

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

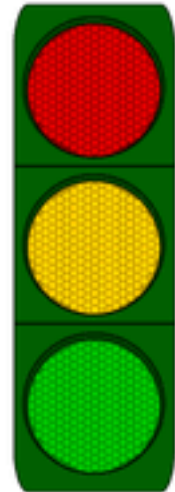
¿Cómo se han visto afectados tus procesos por este normal?

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		3. Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

¿Qué tan afectada está tu capacidad de personal y cultura?

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		3. Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

¿Cómo se ha visto afectada tu estructura de costos por este nuevo normal?



# ¿Cuáles son los escenarios a los que nos enfrentamos?

Impacto de más de 1 año



Sin financiamiento



Con financiamiento



Impacto de menos de 1 año

Webinar  
Exportador

- Evaluar todos los escenarios posibles porque hoy todavía no queda claro cuándo volveremos a la normalidad.
- Gestionar el flujo de caja y la generación de valor a mediano y largo plazo
- También se puede generar oportunidades por proveedores y canales

# Contenido



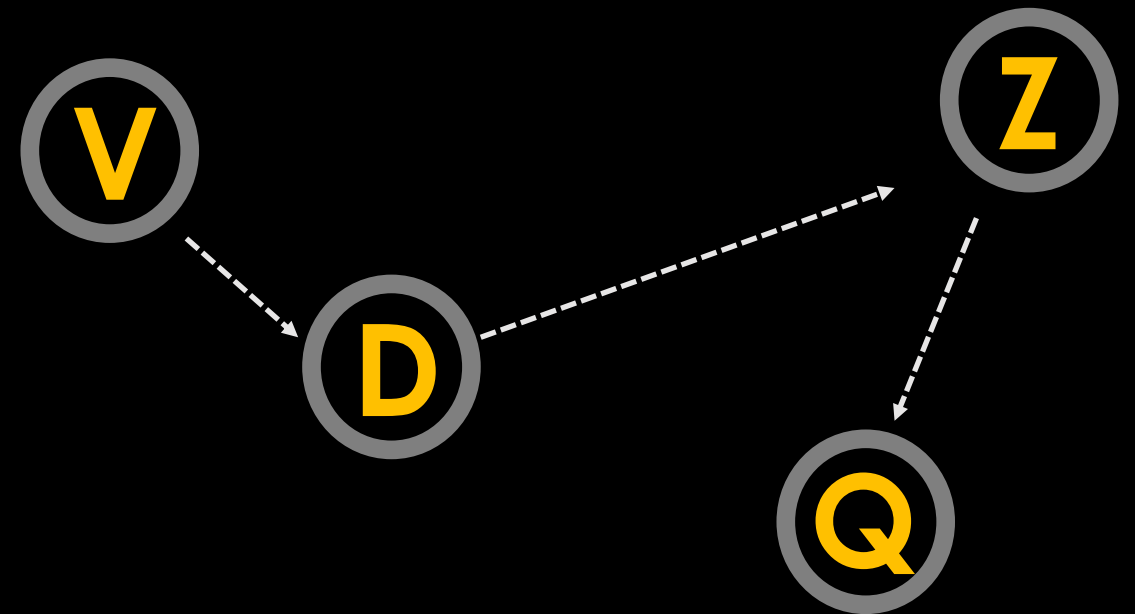
# Contenido



# Algunos puntos a reflexionar



Situación experimentada antes: Se basa en la experiencia  
(Pensamiento Lineal)

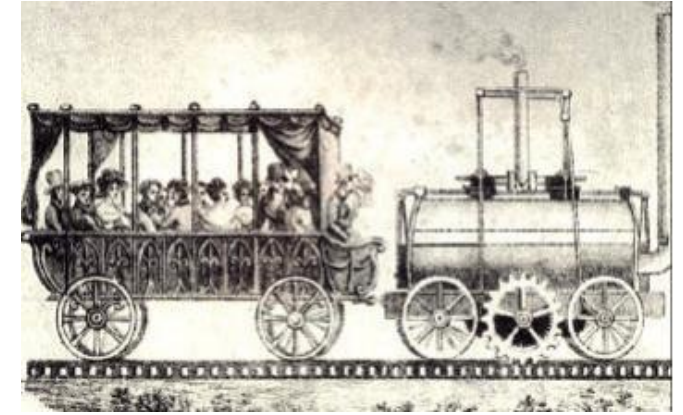


Situación no experimentada antes: Se va investigando o explorando hasta lograr el objetivo  
(Pensamiento No Lineal)

# Algunos puntos a reflexionar



Del pasado hacia adelante  
(Pensamiento del present-forward)



Los trenes tienen que tener carruajes iguales a los que jalan los caballos



Del futuro hacia atrás (Pensamiento future-back)



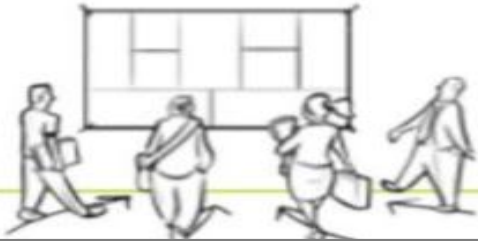
¿Cómo serán los teléfonos en el futuro?

Webinar Exportador ¿Por qué un teléfono tiene que tener teclado?



# Fases para rediseñar tu modelo de negocio

Webinar  
Exportador



## 1. Movilizar

- ✓ Crear conciencia de la necesidad de un nuevo modelo de negocios.
- ✓ Describir la motivación detrás del proyecto.
- ✓ Establecer un lenguaje común para describir, diseñar, analizar y discutir modelos de negocios.



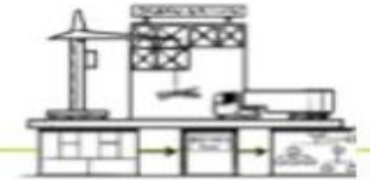
## 2. Entender

- ✓ Investigar conocimientos relevantes: clientes, tecnología y entorno.
- ✓ Analizar la información recolectada, entrevistas a expertos, estudio de clientes potenciales e identificación de necesidades y problemas.



## 3. Diseñar

- ✓ Transforme la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos comerciales que puedan explorarse y probarse
- ✓ Después de una investigación intensiva del modelo de negocio, seleccione el diseño de modelo de negocio más satisfactorio.



## 4. Implementar

- ✓ Implementar el modelo de negocios seleccionado.

# Desconstrucción y priorización



¿Cómo genero nuevos ingresos?



¿Qué canales adicionales puedo utilizar?



¿Cómo recobrar la continuidad de las operaciones?



¿Cómo ajustar la propuesta de valor en esta época de pandemia?



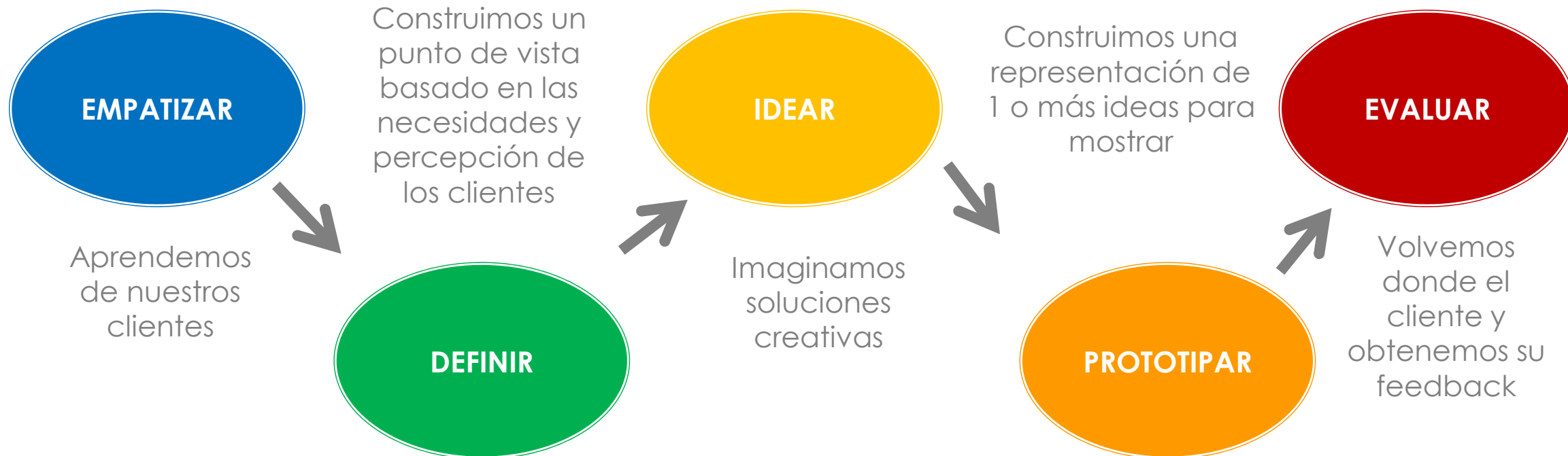
¿Cómo hacer más eficiente mi estructura de costos?



¿Cómo asegurar las relaciones con los clientes?

# Entender y diseñar

Diseñar a partir del cliente (Design Thinking)



# Diseñamos el modelo de negocio

- ① DIBUJA EL LIENZO EN UN PÓSTER
- ② CUELGA EL LIENZO EN LA PARED
- ③ ESBOZA EL MODELO DE NEGOCIO



# Diseñamos el modelo de negocios

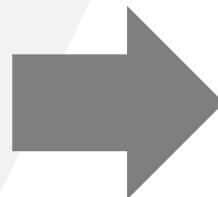
Webinar  
Exportador

<p><b>8. Socios claves</b></p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?          ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?          ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?          ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p>	<p><b>7. Actividades clave</b></p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?</p>	<p><b>1. Propuesta de Valor</b></p> <p>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?          ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?          ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?          ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?</p>	<p><b>4. Relación con los clientes</b></p> <p>¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?          ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?          ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?</p>	<p><b>2. Segmentos de mercado</b></p> <p>¿Para quién creamos valor?          ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?</p>
<p><b>9. Estructura de costos</b></p> <p>¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?          ¿Cuáles son los recursos clave más caros?          ¿Cuáles son las actividades clave más caras?</p>		<p><b>3. Canales</b></p> <p>¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?          ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?          ¿Cuáles son más rentables?          ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?</p> <p><b>5. Fuente de ingresos</b></p> <p>¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?          ¿Por qué pagan actualmente?          ¿Cómo pagan actualmente?          ¿Cómo les gustaría pagar?          ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?</p>		

# Algunos ejemplos

Webinar  
Exportador

¿Cómo puedo darle un uso diferente a nuestros activos?



Pastelería San Antonio se reinventa y se convierte en un minimarket

# Algunos ejemplos

Webinar  
Exportador

¿Cómo puedo darle un uso diferente a nuestros activos?



**Billar** ubicado en la cuadra 10 de la Av. El Ejército, Trujillo, antes era muy concurrido por jóvenes universitarios, se reinventa y se convierte en un minimarket



platanitos food



 **HONG KONG  
Market** 

La tienda de zapatos PLATANITOS ahora también vende alimentos e insumos de gastronomía China.

 *prom*  
perú

# Algunos ejemplos

¿Cómo puedo darle un uso diferente a nuestros activos?



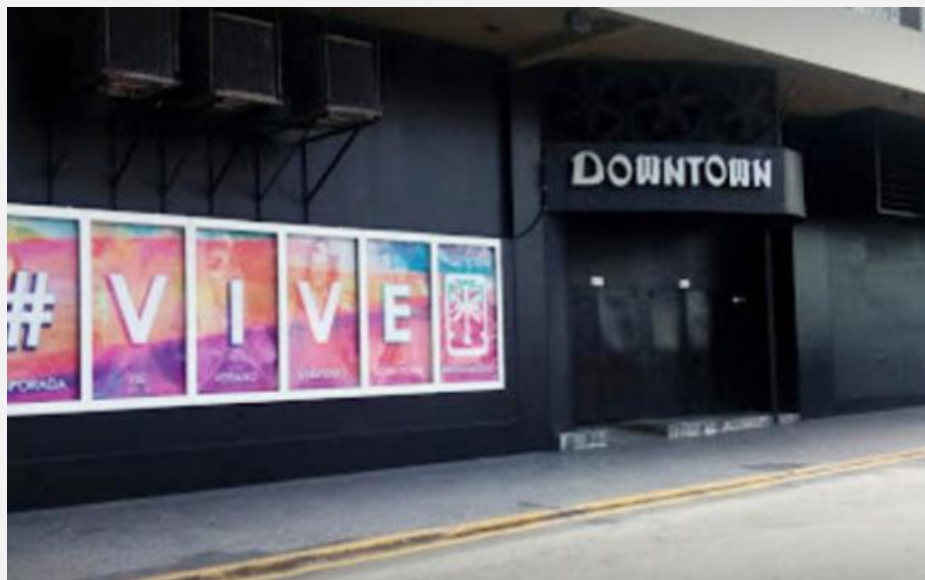
Hotel Whythe, en Williamsburg, Brooklyn

Hotel Whythe, en Williamsburg, Brooklyn, que ha decidido alquilar sus habitaciones para convertirlas en coworking



# Algunos ejemplos

¿Cómo puedo darle un uso diferente a nuestros activos?

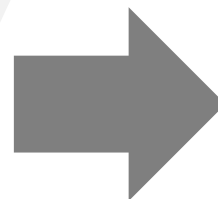


Discoteca Downtown en Miraflores, se reinventa y se convierte en un minimarket

# Algunos ejemplos

Webinar  
Exportador

¿Cómo puedo darle un uso diferente a nuestros activos?



El restaurante COMISTA picantería fusión, sigue comprando a sus proveedores pero ahora se dedica a seleccionar, desinfectar y empaquetando los productos que antes usaba en el restaurante y los vende por delivery.

# Algunos ejemplos

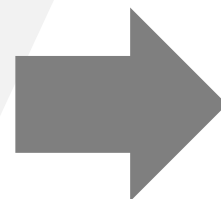
Webinar  
Exportador

¿Cómo puedo darle un uso diferente a nuestros activos?



# Algunos ejemplos

¿Cómo puedo pasar de canales físicos a digitales?



# Algunos ejemplos

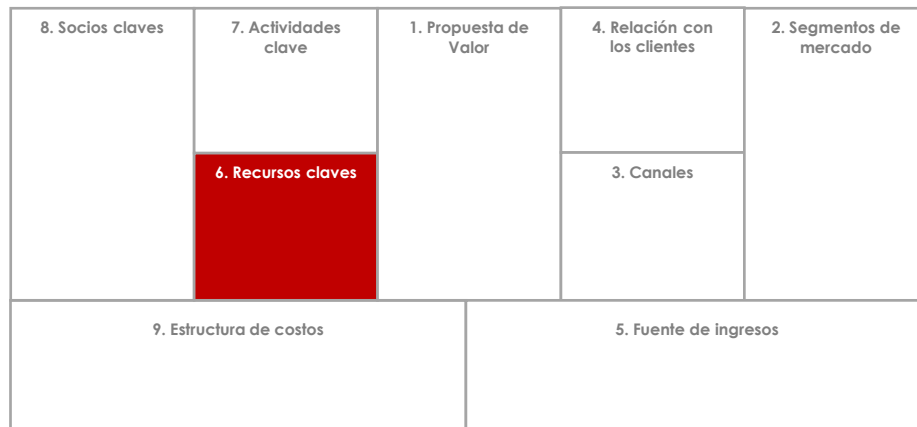
Webinar  
Exportador

¿Cómo imaginar tu modelo de negocio?

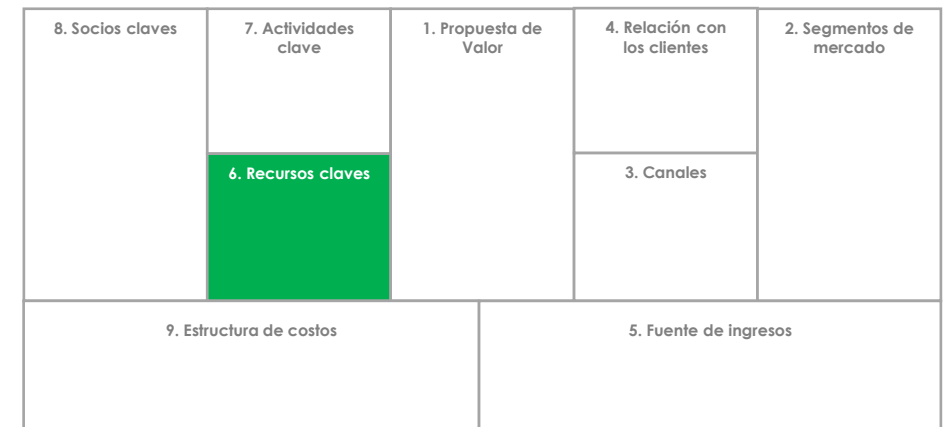


# Algunas ideas

Empresa 1



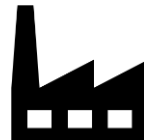
Banco o una empresa de Inversión



Ingresos por la venta del activo



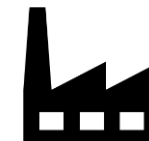
Mantienen el activo en uso



Ingresos por alquiler

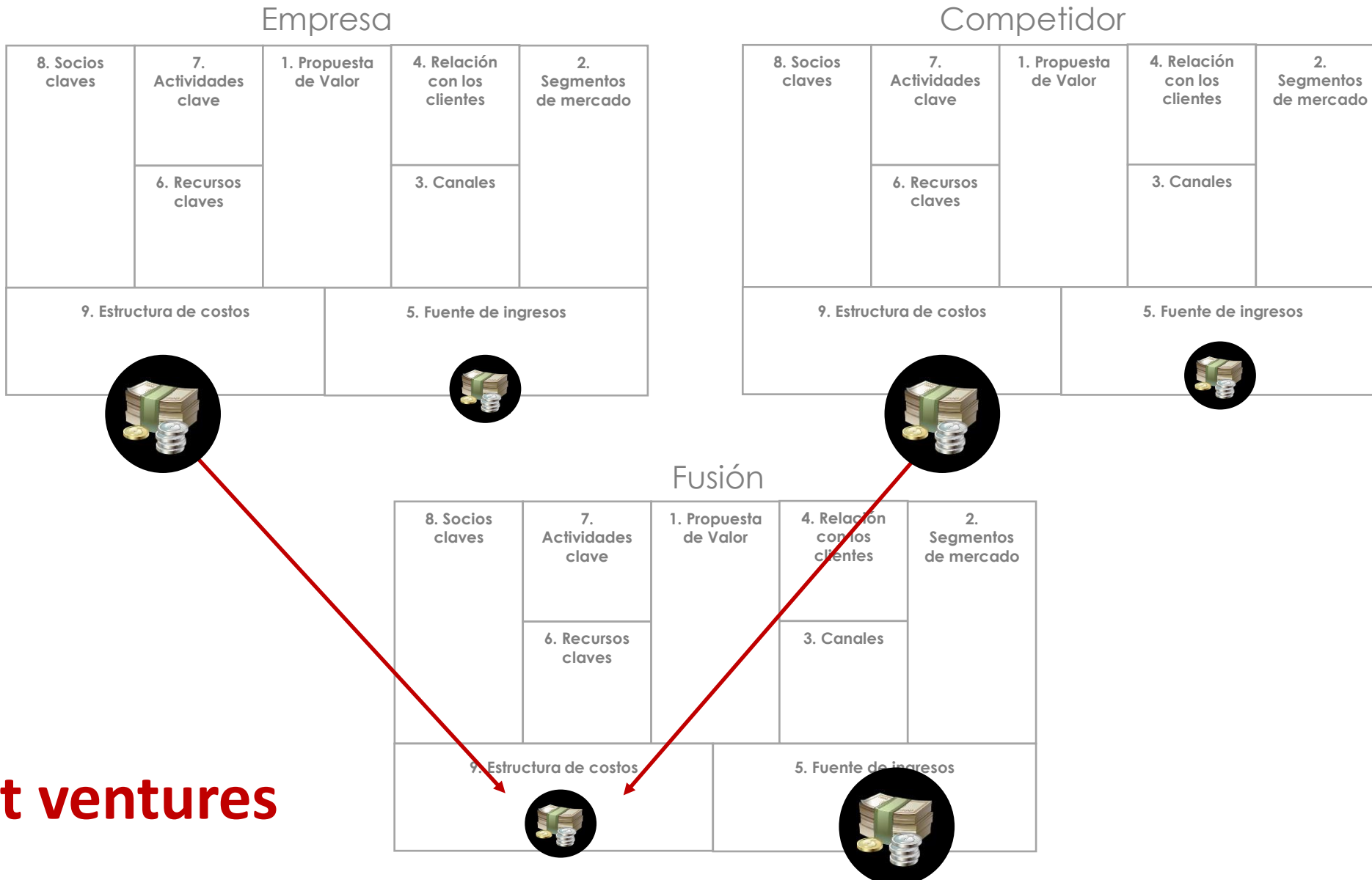


Activo



## Leaseback

# Algunas ideas



Joint ventures

# Algunas ideas

## Negocio 1

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		3. Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

Rentabilidad  
22%

## Negocio 2

8. Socios claves	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con los clientes	2. Segmentos de mercado
	6. Recursos claves		3. Canales	
9. Estructura de costos		5. Fuente de ingresos		

Rentabilidad  
5%





# Webinar Exportador



**Elizabeth  
Ugarelli**

Hernández & Ugarelli

[elizabeth.ugarelli@hu.com.pe](mailto:elizabeth.ugarelli@hu.com.pe)

Seminarios Virtuales  
Especializados OCEX

---

## Preguntas y respuestas

¿Más consultas sobre los mercados OCEX?

[www.promperu.gob.pe/consultaPPM.aspx](http://www.promperu.gob.pe/consultaPPM.aspx)



**¡Gracias por haber sido  
parte de este Webinar!**

Recuerda que puedes encontrar mayor información sobre todas nuestras actividades y webinars en nuestras redes sociales y página web.