



TEXTO GUÍA DEL PARTICIPANTE

**EMPRENDIMIENTOS
PRODUCTIVOS**



Cooperación Suiza en Bolivia

Proyecto:

Formación técnica profesional - FTP
Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO

Corrdinador Regional FAUTAPO Chuquisaca:

Ing. Marco Antonio Flores Gárate

Responsable Técnico:

Lic. Filomeno Cerezo Chacón

Equipo técnico proyecto Formación técnica profesional:

Ing. Favio Raya Castro
Ing. Gisela Parra Martínez
Lic. María Elena Cuellar Mina
Lic. Margoth Zulema Miranda Carballo
Téc. Grover Araujo Marín
Téc. Iván Espada Soto
Ing. Lino Flores
Ing. Reinaldo Panoso Caero
Ing. Edwin Peñaranda Iporre

Diseño:

Grover Araujo Marín

INFORMES:

FAUTAPO OFICINA REGIONAL CHUQUISACA
Calle Jamaica N°1 esquina Destacamento 317
Teléfono: (591) (4) 6456482
Fax: (591) (4) 6432818
www.fundacionautapo.org

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente "Texto guía", por cualquier medio, siempre y cuando se haga referencia a la Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO.

Sucre - Bolivia



TEXTO GUIA DEL PARTICIPANTE

EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS



Índice



1. ¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO?	3
a) Tipos de emprendimiento	3
b) Tamaño de emprendimientos	4
2. EMPRENDIMIENTOS EN BOLIVIA	5
a) Motivación para generar emprendimientos	5
b) Características de los emprendimientos	6
c) Principales problemas de los emprendimientos	6
3. ELABORACIÓN DE PERFIL DEL PROYECTO DE NEGOCIO.....	8
a) Modelos de perfil de negocio	8
b) Modelo CANVAS	8
4. MANUAL PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	17

Presentación

La Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO, en el marco del convenio suscrito con la Cooperación Suiza en Bolivia para la ejecución del **proyecto Formación técnica profesional – FTP** que tiene como objetivo *"mejorar el acceso, pertinencia y calidad de la formación técnica profesional y capacitación para el trabajo y la producción, en beneficio de trabajadores/as, productores/as, y población vulnerable, en particular de jóvenes y mujeres"*, viene desarrollando acciones de fortalecimiento a la educación técnica profesional en los Centros de Educación Alternativa - CEAs e Institutos Superiores de Formación Profesional de los municipios de Chuquisaca, Región Cono Sur de Cochabamba y Región Valles de Santa Cruz, con la finalidad que jóvenes y adultos mejoren sus oportunidades de acceso al empleo y autoempleo.

En el proceso de fortalecimiento a la educación técnica, el proyecto encara con énfasis el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en los participantes de las distintas carreras técnicas, de manera que las capacidades logradas al concluir el proceso formativo les permita generar sus propios emprendimientos, dinamizar sus unidades productivas e insertarse al mundo laboral en igualdad de condiciones y oportunidades, para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

El presente Texto guía **"EMPRESARIOS PRODUCTIVOS"**, se constituye en un documento de consulta permanente para el participante durante y después de la formación, el cual está caracterizado por presentar contenidos actualizados, con ejemplos reales y de fácil aplicación; incorporando un lenguaje sencillo y comprensible, con imágenes y gráficas que ayudan a comprender el contenido. Está elaborado en base a los lineamientos de Educación Técnica, formulados por el nuevo Modelo Sociocomunitario Productivo, que establece la Ley Educativa "Avelino Siñani – Elizardo Pérez".





1. ¿QUÉ ES UN EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO?

El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto. En este caso, un emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

La persona que inicia un negocio o que crea una pequeña empresa por su propia iniciativa se conoce como emprendedor, los emprendedores deben contar con ciertas capacidades para tener éxito: flexibilidad, dinamismo, creatividad, empuje, etc. Se trata de valores necesarios ya que los emprendimientos se enfrentan a todo tipo de dificultades y quien los impulsa debe estar en condiciones de adaptarse a una realidad cambiante.

Todo emprendimiento nace de una idea que, por diversas razones, despierta en una o más personas el interés suficiente como para embarcarse en un arduo e incierto viaje que tiene como objetivo hacer realidad dicha idea.

a) Tipos de emprendimientos:

Según la Forma Jurídica la legislación regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad, la elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales en:

Unipersonal: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.

Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.





b) Tamaños de emprendimientos:

Según el Tamaño: Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.





2. EMPRENDIMIENTOS EN BOLIVIA

Bolivia posee altos índices de Emprendimientos.

El estudio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), muestra que Bolivia se encuentra entre los países con más altos índices de emprendimiento, sin embargo la mayor parte son emprendedores por necesidad.

Esto refleja de alguna manera la situación de estancamiento de la economía boliviana, la debilidad del aparato productivo, su escasa diversificación, la falta de desarrollo empresarial, el bajo nivel educativo de la población y consiguientemente, la escasa capacidad de generación de empleo y oportunidades económicas.

Bolivia es un país de emprendedores, en el que las mujeres son tan emprendedoras como los hombres, pero también con mucho trabajo por delante para convertir este potencial en el verdadero motor del desarrollo social y económico del país.

Estudio sobre emprendimientos en Bolivia, con la participación de Nuevo Norte, BCCN (USAID), Fundación Avina - Red Bolivia Emprendedora y la Fundación para la Producción (Fundapro).

a) Motivaciones para generar emprendimientos

Dentro de la dinámica emprendedora de un país, la actividad de identificar la oportunidad de negocio es crucial, en general se considera que reconocer oportunidades está al comienzo del proceso del emprendimiento y que implica no sólo la identificación de una idea de negocio sino la evaluación de la misma e incluso, la planificación del establecimiento de una empresa que logre capturar los beneficios de esa oportunidad. Por lo tanto, la identificación de la oportunidad y la creación d una empresa es más bien una actividad que evoluciona a lo largo del tiempo.

En el caso de Bolivia se observa que la motivación por necesidad es mayor a la de oportunidad, lo que no permite identificar claramente las oportunidades para establecer una empresa.



b) Características de los emprendimientos

¿Cómo son los emprendimientos bolivianos?

La población boliviana posee actitudes y percepciones favorables hacia el emprendimiento, y destaca las apreciaciones sobre las capacidades y habilidades para emprender. Es decir, el boliviano se siente capaz de emprender, sin embargo señala también el alto temor al fracaso.

El perfil del emprendedor boliviano es el de una persona que busca ingresos económicos propios, ya sea por la falta de empleo y si lo tienen por la mala remuneración de este; con una edad promedio de 34 años, con un nivel de ingresos aproximado de Bs 2.000 y que se desempeña en el sector de servicios al consumidor.

Sus emprendimientos incorporan muy poca tecnología y se orientan principalmente al mercado local, A pesar de que hay muchos emprendedores en Bolivia, muy pocos han recibido capacitación para iniciar o gestionar un nuevo negocio. En los últimos años en Bolivia se evidencia el crecimiento del sector informal, que expresa el interés de tener un negocio propio, pero todavía se busca evadir la responsabilidad legal de este.

De cada 100 mujeres 37 se encuentran realizando una actividad emprendedora; los emprendimientos femeninos son menos formales y sostenibles. La escala de producción es reducida y con pocas expectativas de expansión de mercados en sectores pocos productivos, en consecuencia, bajos ingresos de subsistencia.

Los emprendimientos se caracterizan por la falta de recursos económicos, la ausencia de planificación, de visión de crecimiento e inversión, tienen bajos niveles de ingreso, no tienen perspectivas de crecimiento, su producción y comercialización es al día, usan mano de obra familiar que participan en la producción de acuerdo a su edad y a las necesidades del emprendimiento, el equipamiento productivo es básico y artesanal, este aspecto hace que las capacidades de innovación sean la creación y adaptación de herramientas de trabajo de acuerdo a su rubro.

c) Principales problemas que enfrentan los emprendimientos

El aspecto legal:

Las normas legales vigentes todavía no muestran un incentivo hacia los nuevos emprendimientos, la inscripción o registro a las instancias estatales significa un egreso de dinero de parte del emprendedor y una vez registrados son sujetos fuertes sanciones económicas si se deja de cumplir los mismos.

Este es uno de los motivos por el cual el comercio informal sigue creciendo y trata de evadir la legalidad, pero esto se convierte en un punto en contra, porque no le permite generar crecimiento, ni realizar estrategias de marketing, participar de licitaciones y otras ventajas a las que una empresa legal accede sin ninguna restricción



Falta de Capital de Inversión:

Generalmente los emprendedores no cuentan con el suficiente capital de inversión y en pocas ocasiones es propio, por lo que acuden a un préstamo bancario o deuda con terceros, este aspecto limita los sueños del emprendedor y además que obtiene una obligación de deuda, que si las acciones no salen como fueron planificadas, se enfrentarían a una fuerte obligación financiera.

Pocas fuentes de Financiamiento:

El más regular es el financiamiento bancario que como todo ente financiero, el acceso a un préstamo es bajo una garantía de cumplimiento ya sea con bienes propios o con un garante que tenga bienes propios, si se cuenta con este principal requisito el trámite es corto y sencillo.

También existen los prestamistas que si bien son una solución más rápida a su necesidad, también las tasas de interés son muy altas, y que no se analiza en el momento de asumir la obligación sobre la capacidad de pago del emprendimiento.

Falta de Capacitación:

Uno de los mayores problemas que tienen los emprendedores es la formación y capacitación, sólo el 19 por ciento de las personas recibe algún tipo de capacitación, en tanto que el 81 por ciento no tiene ningún tipo de formación, ni antes, ni después de su educación formal.



3. ELABORACIÓN DEL PERFIL DE PROYECTO DE NEGOCIO

Un perfil de proyecto es una descripción simplificada de un proyecto, que ayuda a definir el propósito y la pertenencia del proyecto, presenta un primer estimado de las actividades requeridas y de la inversión que se necesitará, así como de los costos operativos anuales, y en el caso de proyectos destinados a la generación de ingresos, del ingreso anual.

Un perfil de Proyecto de Negocio, es un documento en el cual se analiza el análisis del mercado, los clientes potenciales, definición del producto o servicio que se va a ofrecer, establece la línea estratégica a seguir y una consecución de objetivos a corto y mediano plazo que nos ayudarán a poder medir nuestros resultados.

La elaboración de un proyecto de negocio no nos va a proporcionar el éxito del mismo, aunque nos va a ayudar a tener una visión más amplia de lo que va a suponer la puesta en marcha de este durante sus primeros años de vida. Hay estudios que demuestran que el 80% de los negocios que fracasan no habían realizado previamente esta planificación.

a) Modelos de perfil de proyecto

Cuando un emprendedor se plantea por primera vez una idea de negocio, no resulta fácil trasladar inicialmente el proyecto que flota en su cabeza a una realidad tangible, que pueda ser rentable a corto o medio plazo.

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que uno debe adoptar la estructura que mejor crea conveniente de acuerdo a su tipo de negocio y a las necesidades u objetivos de su plan, ya sea el servir como guía de implementación, el conocer la viabilidad de un negocio, el conseguir financiamiento, etc.

Por ejemplo, si el objetivo principal de un plan de negocios es el de obtener un préstamo, el plan debería contar con argumentos bien sustentados y suficiente información como para convencer de la viabilidad del proyecto y de que uno será capaz de pagar la deuda oportunamente, aunque podría obviar algunas partes del estudio de mercado o del estudio técnico para dar mayor énfasis al estudio financiero.

b) El modelo canvas

Existen diferentes modelos de negocio pero no siempre representan las soluciones perfectas para nuestra propuesta empresarial. ¿Existe alguna metodología que pueda superar los inconvenientes de las propuestas? El año 2008 nació lo que se conoce como modelo Canvas, es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, está consolidándose como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio.



Texto guía del participante

El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Es un sistema que permite realizar un proyecto de negocio de manera rápida y visual, esta metodología tiene un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos en sólo una hoja, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, que muestra claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.



Segmentos clientes

En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o empresas a las que se va a dirigir la actividad de la empresa. El segmento o segmentos de mercado a los que se ofrecerán los productos o servicios de la empresa.

¿Para quién estamos creando valor?

¿Quién son nuestros clientes más importantes?



Ideas:

Define uno o varios segmentos de clientes a los que nos dirigimos. Para cada segmento identificamos:

- Necesidades distintas
- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relación
- Diferentes márgenes de beneficios
- Características de la oferta por las que están dispuestos a pagar

Tipos de segmentación

- A todo el mercado
- Nichos de mercado

Propuesta de valor

Básicamente, es definir **aquello que hará que un cliente nos elija** y que será una mezcla de distintos elementos que atienden a las necesidades de ese segmento y crean valor para un segmento de clientes específicos.

Aspectos de un producto o servicio que pueden generar valor pueden ser el diseño, el precio, la accesibilidad, la rapidez de servicio, la marca, las funcionalidades, la posibilidad de personalización. Y en nuestro caso aspectos sostenibles sobre el producto, condiciones sociales bajo el cual se ha elaborado, diseño sostenible, bajo impacto medioambiental...



¿Para quién estamos creando valor?

¿Quién son nuestros clientes más importantes?

Ideas:

Define uno o varios segmentos de clientes a los que nos dirigimos. Para cada segmento identificamos:

- Necesidades distintas
- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relación
- Diferentes márgenes de beneficios
- Características de la oferta por las que están dispuestos a pagar



Tipos de segmentación

- A todo el mercado
- Nichos de mercado

Canales de distribución

En este bloque se debe reflejar la manera en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo. Describe la manera en la que la compañía piensa comunicar con los segmentos de clientes definidos y como les hará entrega de sus productos o servicios. Los canales de comunicación, distribución y ventas configuran la interfaz con los clientes

- ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?
- ¿Cómo estamos contactando con ellos ahora?
- ¿Cuál es el canal que mejor funciona?
- ¿Cuál es el más eficiente-costes?
- ¿Cómo los integramos con la rutina de los clientes?



Ideas:

Describe como comunica y llegar al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor. Los interfaces con el cliente:

Comunicación, Distribución y Canales de venta

Funciones:

- Ayudar al cliente a que tome conciencia sobre nuestra propuesta de valor
- Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor
- Facilitamos qué compre
- Servicio post-venta

Relación con clientes

Describe los tipos de relaciones que la compañía establecerá con los diferentes segmentos. Una empresa debe tener claro el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de clientes.

- ¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente?
- ¿Cómo de costoso es?
- ¿Cómo de integrado está con el resto de nuestro modelo de negocio?



Ideas:

Tipos de relaciones que se pueden establecer con el cliente:

- Relación personal: relaciones humanas
- Relación personal dedicada: KAM
- Self-services: el cliente se sirve sólo
- Servicios automatizados: relación con grabaciones, máquinas
- Communities: los clientes se relacionan entre ellos
- Co-creación

Fuentes de ingreso

Evidentemente, este es un bloque crítico. Se debe describir cómo se piensa conseguir los ingresos que justifican la existencia de la empresa. Este bloque representa el dinero en efectivo que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes. Estas fuentes de ingreso pueden ser diferentes para los distintos grupos de clientes.

¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Por qué están pagando actualmente?

¿Cómo están pagando actualmente?

¿Cómo preferirían pagar?

¿Cuál es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales?



Ideas:

Representa el ingreso de dinero por cada segmento de clientes

Dos tipos de ingresos:

- Pago de una vez
- Pagos recurrentes y pagos por servicios post-venta

Diferentes maneras de generar ingresos, que tienen diferentes mecanismos de fijar el precio:

- Venta de objetos: coche
- Pago por Uso de un servicio: llamadas de teléfono, hotel
- Pago por Suscripción: gimnasio
- Préstamo, renting, leasing: uso de objeto por un periodo de tiempo
- Uso de licencia
- Servicio de Intermediación
- Anunciantes



Hay dos tipos de mecanismos para fijar el precio:

- Precio fijos: lista, características de la oferta, por segmento de mercado
- Precios dinámicos: negociación, subasta, yield, mercado

Recursos clave

En este bloque describe los recursos más importantes que se requieren para hacer un modelo de negocio funcione, se definen los recursos fundamentales para que el negocio genere el valor previsto y pueda sobrevivir en el mercado. Cada modelo de negocio requiere de recursos clave, estos recursos permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave en función del tipo de modelo de negocio diseñado. Estos recursos pueden ser: físicos, intelectuales, humanos y financieros.



- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente?
- ¿Qué recursos clave requiere las fuentes de ingreso?

Ideas:

Describe los activos más importantes que son necesarios para que su negocio funcione. Pueden ser propios, alquilados o comprados a otros.

Tipos de recursos

- Físicos
- Intelectuales: marcas, patentes, know-how
- Humanos: perfiles profesionales
- Financieros

Actividades clave

Describe las acciones más importantes que una empresa debe hacer para que el modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave, están obligadas a crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos.

¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor?



¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?

¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente?

¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso?

Ideas:

Describe las actividades más importantes que debe realizar la empresa para que su modelo de negocio Funcione.

Tipos:

- Producir
- Atender cliente
- Solucionar problemas
- Plataforma/ Network

Alianzas Clave

Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Las alianzas se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. Cualquier alianza clave deberá aportar valor a la propuesta de negocio.



¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios?

¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?

Ideas:

Describe el network de proveedores y socios que hace que el modelo de negocio funcione. Para optimizar su negocio, reducir riesgos y adquirir recursos clave.

Tipos de relaciones:

- Alianzas estratégicas entre no competidores
- Alianzas con competidores
- Joint-ventures: poner en marcha nuevos negocios
- Alianzas con proveedores para asegurar activos

Tres motivaciones para crear relaciones:

- Optimizar economías de escala
- Reducir riesgos e incertidumbre
- Adquirir un particular activo o recurso



Estructura de Costos

Se deben reflejar aquí los costes necesarios para poner en marcha la idea de negocio. Describe los costes más importantes en que se incurren al operar bajo un modelo de negocio en particular. Crear y entregar la propuesta de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de ingresos incurren todas ellas en costes.



¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Ideas:

Describe todo el coste en el que incurre la empresa para desarrollar su modelo de negocio.
Dos modelos de estructura de coste:

- Cost driven: se centra en disminuir costes en donde sea posible,
- Automatizando, simplificando, etc. (Ryanair)
- Value driven: se centran en crear valor al cliente (hotel e lujo)

Características de la estructura de costes:

- Costes fijos
- Costes variables
- Economías de escala
- Economías de alcance





4. MANUAL PARA DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS



MODELO DE NEGOCIOS: CANVAS

Es la descripción clara de los procesos pensados para generar beneficios para los clientes de una empresa que se definen en un solo plano, así como también los ingresos económicos de la misma, de tal manera que hace explícita la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor.

El modelo de negocios CANVAS es un instrumento diseñado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que de manera visionaria busca ayudar a los empresarios a plantear empresas innovadoras.

Es un sistema que permite realizar un proyecto de negocio de manera rápida y visual, esta metodología tiene un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos en sólo una hoja, resultando un



documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, que muestra claramente las interconexiones entre los diferentes elementos, a través de esta herramienta puede definirse con mayor facilidad la esencia innovadora de los proyectos de negocio, resaltando los aspectos fundamentales que determinan su diferenciación con todo lo existente en el mercado, a través de éste podemos resolver las principales preguntas de un inversionista, que determinarán la decisión de invertir en un proyecto.

ELEMENTOS DEL MODELO CANVAS

1. SEGMENTOS DE CLIENTES

En éste elemento deberá definirse claramente el segmento de clientes.

Define claramente los diferentes grupos de personas u organizaciones que son tus clientes potenciales: Resulta muy importante saber a qué público se dirige nuestro producto, tener un concepto claro de a quién nos dirigimos nos permitirá llegar a sus necesidades de manera exitosa.

Por ejemplo: si vendemos leche para niños seguramente quien lo va a comprar es el ama de casa o las mamás. ¿Y qué buscan éstas amas de casa y mamás? Que la leche tenga vitaminas y propiedades nutritivas para los niños, que fortalezca sus huesos y que además lo ayude a prevenir enfermedades. Si, ya tengo esa leche, pero está dirigido a todas las mamás y amas de casa de Bolivia.

Con la necesidad claramente identificada, entonces procedemos a estudiar el perfil del posible consumidor en términos de características más específicas, hábitos, ubicación, forma de compra, etc. Al elegir el segmento debemos identificar su tamaño, su tendencia de crecimiento, su capacidad de compra y el costo para la empresa de acercarse a ellos. Estos factores determinarán la potencial rentabilidad de nuestro mercado meta.

En éste modelo no es necesario saber exactamente cuántos cliente tendrás, pero si es importante que los identifiques claramente.

Puedes visualizarlos por nicho de mercado, por segmento de mercado, por tipo de mercado etc.

Ideas:

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Define uno o varios segmentos de clientes a los que nos dirigimos. Para cada segmento identificamos:

- Necesidades distintas



- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relación
- Diferentes márgenes de beneficios
- Características de la oferta por las que están dispuestos a pagar

Tipos de segmentación

- Mass market: a todo el mercado
- Nichos

2. PROPUESTA DE VALOR

En éste elemento se deberá describir el negocio al que quiere entrar para lo cual se debe contestar las siguientes preguntas:

¿Qué valor estamos entregando a los clientes?

¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?

¿Cuál necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?



De esta forma se describirán de manera clara cada uno de los productos o servicios que ofrece la empresa, junto con sus características, resaltando algunas como novedad, desempeño, diseño, marca, precio, accesibilidad, conveniencia, entre otras, es decir:

Novedad Algunas Proposiciones de Valor satisfacen un grupo de necesidades totalmente nuevas, que los clientes no percibían porque no existía una oferta similar. Frecuentemente están relacionados con tecnología.

Desempeño Mejorar el desempeño de un producto o servicio ha sido una manera tradicional de crear valor. El sector de las computadoras se ha fundamentado tradicionalmente en este aspecto.

Personalización Ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente individual o un segmento de clientes crea valor. En años recientes los conceptos de personalización masiva y co-creación de clientes a ganado importancia. Este acercamiento permite personalizar productos y servicios, mientras toma ventaja todavía de las economías de escala.



Facilitar el trabajo Se puede crear valor simplemente ayudando al cliente a realizar algunos trabajos. Rolls-Royce entiende esto muy bien, las aerolíneas dejan enteramente el mantenimiento de los motores a ellos, esto les facilita el trabajo de administrar la compañía y la aerolínea le paga a Rolls-Royce por cada hora que se usa un motor.

Diseño El diseño es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede sobresalir por su diseño superior, como sucede en el sector de la moda y los electrodomésticos, donde el diseño puede ser una parte importante de la proposición de valor.

Marca/ Status Los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de usar y desplegar una marca específica. Usar un Rolex, por ejemplo, significa ser adinerado. Otro caso puede ser el de los patinadores que usan las últimas modas "underground" para mostrar que están en la cosa o "in".

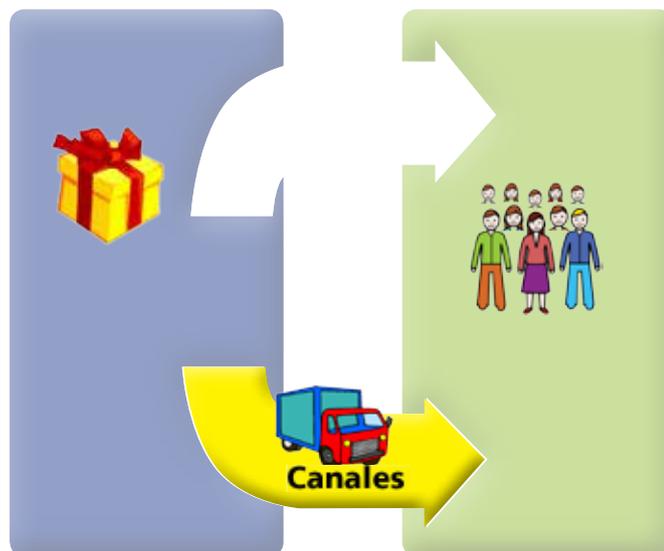
Precio Ofertar productos similares a un precio reducido es una manera común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensitivos al precio. Aerolíneas como Southwest, Easyjet y Ryanair han diseñado este tipo de modelos.

3. CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Éste elemento describe cómo la empresa da a conocer su propuesta de valor a los consumidores.

La comunicación en una empresa da a conocer de manera interna o externa la importancia de sus logros y el proceso de obtención de los mismos de tal forma que este se torna en un factor clave para su éxito, la comunicación empresarial está ligada de manera estrecha a la planeación estratégica de la organización y la publicidad es una prueba de ello.

En éste punto es necesario definir cuáles serán los mecanismos que se utilizarán para dar a conocer la propuesta de valor antes planteada, tiene que ver tanto con los canales de comunicación como el uso de medios electrónicos, redes sociales, hasta los canales de distribución como la instalación de puntos de venta, sucursales, así como la implementación de servicios adicionales como atención post venta, servicio técnico, entre otros.



El objetivo de éstos es ayudar a los clientes a tener cercana la información de nuestra empresa a fin de que puedan evaluar nuestra propuesta de valor de forma oportuna y eficiente. Los canales tienen diferentes funciones:

- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes.
- Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.

4. RELACIÓN CON EL CLIENTE

En el elemento de relaciones con los clientes se describen los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.

Se debe reflejar la manera en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo. Describe la manera en la que la compañía piensa comunicarse con los segmentos de clientes definidos y como les hará entrega de sus productos o servicios. Los canales de comunicación, distribución y ventas configuran la interfaz con los clientes

Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas.

Las relaciones con el cliente utilizadas por el modelo de negocios de una empresa, tienen una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general, es importante definir:

- ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?
- ¿Cuáles hemos establecido?
- ¿Qué tan costosas son?
- ¿Cuáles trabajan mejor?
- ¿Qué tan integradas están con el resto de nuestro modelo de negocios?

Podemos distinguir varias categorías de relaciones con el cliente, las cuales pueden coexistir en la relación de la empresa con un segmento de mercado en particular:

- **Asistencia Personal:** Esta relación está basada en interacción humana. Los clientes pueden comunicarse con un representante real para conseguir la ayuda durante el proceso de ventas o después de completada la compra.



- **Asistencia Personal Dedicada:** Esta relación implica tener un representante para un cliente de manera específica. Representa el más profundo e íntimo tipo de relación y normalmente se desarrolla en un periodo largo de tiempo. En los servicios privados bancarios, por ejemplo, banqueros sirven de manera dedicada una red de individuos acaudalados. Relaciones similares se pueden encontrar en otros negocios en la forma de gerentes de cuentas que mantienen una relación con clientes importantes.

5. FLUJO DE INGRESOS

El elemento de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a sí misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?; responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado.

Se debe describir cómo se piensa conseguir los ingresos que justifican la existencia de la empresa. Representa el dinero en efectivo que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes.

Estas fuentes de ingreso pueden ser diferentes:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.
- Ingresos por la venta de productos secundarios o residuos derivados del proceso de producción o por la prestación de servicios de arrendamiento del equipo en planta que no se está usando.

Existen varias maneras de generar fuentes de ingreso:

Venta de Activos La más ampliamente comprendida fuente de ingreso se deriva de vender los derechos de propiedad de un producto físico. Amazon.com vende en línea libros, música, electrodomésticos y mucho más. Fiat vende automóviles, que los consumidores tienen la libertad de manejar, revender e incluso destruir.

Prima por Uso Esta fuente de ingreso se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más



se usa el servicio, más paga el consumidor. Un operador de telecomunicaciones puede cobrar a los clientes los minutos gastados en el teléfono. Un hotel cobra a sus clientes por el número de noches de habitación usadas. Un servicio de entrega cobra a sus clientes por la entrega de un paquete de una localidad a otra. **Primas de Suscripción** Esta fuente de ingreso se genera por vender acceso continuo a un servicio. Un gimnasio vende a sus miembros mensualmente o anualmente suscripciones a cambio de acceso a sus facilidades para ejercicios. El videojuego en línea World of Warcraft, permite a los clientes pagar su juego en línea a cambio de un pago por suscripción.

6. RECURSOS CLAVE

Este elemento de recursos clave describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, conocimiento-experiencia, recursos humanos. Cuantificar estos "activos" te permite conocer la inversión necesaria para poseer estos recursos clave.



Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, y pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.



¿Cuáles recursos clave requieren nuestras proposiciones de valor?

¿Nuestros Canales de distribución?

¿Nuestras Relaciones con los clientes?

¿Nuestras Fuentes de Ingresos?

Los recursos clave pueden ser categorizados como sigue:

Físicos Esta categoría incluye activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta y la red de distribución.

Intelectual Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial.



Humanos Cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento.

7. ACTIVIDADES CLAVE

Actividades Clave describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.

Al igual que los recursos clave, están obligadas a crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos

Las actividades clave pueden incluir la solución de problemas.

- ¿Cuáles actividades clave requieren nuestras proposiciones de valor?
- ¿Nuestros Canales de distribución?
- ¿Nuestras Relaciones con los clientes?
- ¿Nuestras Fuentes de Ingresos?



Las actividades clave pueden ser categorizadas como sigue:

Producción Estas actividades están relacionadas con el diseño, elaboración y la entrega de un producto en cantidades substanciales y/o de superior calidad.

Solución de Problemas Las actividades clave de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes..

Plataforma / Red Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red. Redes, plataformas de conexión, software e incluso marcas pueden funcionar como una plataforma.



8. ALIADOS CLAVE



Aliados Clave describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.

¿Quiénes son nuestros Asociados Clave?

¿Quiénes son nuestros Suplidores Clave?

¿Cuáles Recursos Clave estamos adquiriendo de nuestros socios?

¿Cuáles Actividades Clave realizan nuestros socios?

Las alianzas se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Cualquier alianza clave deberá aportar valor a la propuesta de negocio.

Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Alianzas estratégicas entre competidores.
- Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios.
- Relaciones de comprador-proveedor para asegurar disponibilidad de materiales.



9. ESTRUCTURA DE COSTOS



La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Se deben reflejar aquí los costes necesarios para poner en marcha la idea de negocio. Crear y entregar la propuesta de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de ingresos incurrirán todas ellas en costes.

Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los Recursos Clave, las Actividades Clave y las Sociedades Clave. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otros.

- ¿Cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocios son los más importantes?
- ¿Cuáles Recursos Clave son las más costosas?
- ¿Cuáles Actividades Clave son las más costosas?

De manera natural, los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocios. Por lo tanto puede ser útil distinguir dos clases amplias de estructuras de costos:

Impulsados por el costo: Los modelos de negocios impulsados por el costo se enfocan en minimizar costos donde sea posible. Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible, usando Proposiciones de Valor de bajo precio, automatización al máximo y subcontratación extensa.

Impulsados por el valor: Algunas empresas están menos preocupadas por las implicaciones del

Texto guía del participante

costo en el diseño de un modelo de negocio en particular y se enfocan en la creación de valor. Proposiciones de Valor de primera y un alto grado de servicio personalizado usualmente caracteriza los modelos impulsados por el valor.

FORMATO DEL MODELO CANVAS.

VENTAJAS DE GENERAR TU MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocios es un plan para generar valor o producto para el cliente y en consecuencia beneficios económicos, el dinero que queda del ingreso obtenido de las ventas después de pagar todos los gastos. Los modelos de negocio, pueden ayudar a asegurarte de que tu proyecto operará en buen balance y los inversionistas quedan impresionados con modelos de negocios innovadores y confiables.

Cuando hablamos de generar valor nos referimos al problema que estamos solucionando con nuestra empresa, desde el punto de vista de mercado es darle al cliente más de lo que él espera recibir. Nunca se nos puede olvidar en la concepción del modelo de negocio que la generación de valor es determinada por el cliente, eso parece muy obvio, pero en la mayoría de casos los emprendedores suponen dicha generación de valor, y lo hace en función de lo que ellos creen, de acuerdo a su visión, de acuerdo a lo que perciben del mercado, pero eso no debe ser así, quien en última instancia determina si hay generación de valor o no, es el cliente.



Podemos crear un producto súper innovador y creemos que estamos cambiando la industria pero al cliente le puede ser indiferente, por tanto, no hay ningún tipo de generación de valor.

Entonces para esa generación de valor el concepto de innovación es bien importante y la estrategia está asociada a la construcción de ventajas competitivas.

Es importante que en la construcción de tu modelo de negocios involucres tu capacidad creativa e innovadora en conjunto con el área de especialidad que manejas, sin perder de vista que tu producto o servicio debe satisfacer de manera especial las necesidades de un sector de mercado.

PARA ENRIQUECER TU PROPUESTA

Puedes presentar información relacionada al entorno del mercado, es decir, a lo que está pasando en el mundo, específicamente en el sector en el que te quieres insertar, y usar esta información como soporte para dar mayor validez y pertinencia a tu propuesta de negocio, por ejemplo: si tu propuesta de valor tiene que ver con el área de la salud, específicamente cuestiones para mejorar la calidad de vida de las personas con diabetes, dale mayor soporte a su pertinencia presentando un breve análisis del comportamiento de la población con diabetes, las afectaciones por los nuevos estilos de vida sedentarios, y las nuevas políticas que tenga al respecto la Organización Mundial de la Salud; el uso adecuado de la información puede ser el factor que determine el éxito de tu propuesta.

¿Y QUÉ PASA CON EL PLAN DE NEGOCIOS?

El plan de negocios es un documento mucho más amplio que el del Modelo de Negocios, y a través de él podrás definir la pertinencia de mercado, la viabilidad operativa, administrativa y finalmente dar soporte a la viabilidad financiera; el Modelo de Negocios no supe al Plan de Negocios, es una herramienta que contribuye a la generación de propuesta de negocios innovadores, mas pertinentes y de forma clara, y puedes cambiarlos tantas veces como consideres, a diferencia del plan de negocios, que por el tiempo que inviertes en desarrollarlo pierde un poco de flexibilidad.

Cuando tengas un modelo de negocios bien definido, entonces arranca tu plan de negocios, estos dos instrumentos te ayudarán a definir claramente el rumbo de tu proyecto empresarial.

ÍNDICE SUGERIDO PARA TU PROYECTO

1. SEGMENTOS DE MERCADO Y BENEFICIARIOS
2. ENTORNO DEL MERCADO
3. PROPUESTA DE VALOR
4. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO
5. RELACIONES CON EL CLIENTE
6. FLUJO DE INGRESOS
7. RECURSOS CLAVE
8. ACTIVIDADES CLAVE
9. ALIADOS CLAVE
10. ESTRUCTURA DE COSTOS





Con el apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional



UNIVERSIDADES
FUNDADORAS



INFORMES:

FAUTAPO OFICINA REGIONAL CHUQUISACA
Calle Jamaica N°1 esquina Destacamento 317
Teléfono: (591) (4) 6456482
Fax: (591) (4) 6432818
www.fundacionautapo.org
www.formaciontecnicabolivia.org