

DESARROLLANDO NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

Guía para impulsar tu emprendimiento



Aprender y fortalecer para
EMPRENDER

DESARROLLANDO NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

Guía para impulsar tu emprendimiento

**Centro de Investigación y Capacitación Campesina de la Mujer
Tarija (CCIMCAT)**

Elaboración de contenidos: Leny Marushka Barrientos Martínez

Edición: Carmen Tavera Valdiviezo

Revisión: Coordinadora de la Mujer

Diseño: Pilar Montesinos (Bien Común Estudio)

Impresión:

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de Centro de Investigación y Capacitación Campesina de la Mujer Tarija (CCIMCAT) y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

ÍNDICE

1. LA IDEA DE NEGOCIO	5
La idea	5
La persona emprendedora	6
Evaluación de habilidades y capacidades emprendedoras personales	8
2. BUSINESS MODEL CANVAS	10
Modelo de negocio	11
Lienzo de Modelo de Negocio	13
3. BLOQUE 1: SEGMENTO DE MERCADO	14
Conociendo a nuestros clientes	15
Llenando nuestro Lienzo: Bloque Segmento de mercado	15
4. BLOQUE 2: PROPUESTA DE VALOR	16
Cómo realizar una propuesta de valor	17
Llenando nuestro Lienzo: Bloque Propuesta de valor	19
5. BLOQUE 3: RELACIÓN CON LOS CLIENTES	21
Tipos de relación	22
La importancia de las redes sociales	22
Llenando nuestro Lienzo: Bloque Relación con los Clientes	23
6. BLOQUE 4: CANALES DE DISTRIBUCIÓN	24
La entrega de la propuesta de valor	25

Llenando nuestro Lienzo: Bloque Canales de Distribución	25
7. BLOQUE 5: FUENTES DE INGRESOS	26
Flujos de ingresos	26
Modelos de ingresos tradicionales	26
Modelos de ingresos más novedosos	27
Llenando nuestro Lienzo: Bloque Fuentes de Ingresos	28
8. BLOQUE 6: ACTIVIDADES CLAVE	29
Actividades claves de la empresa	30
Llenando nuestro Lienzo: Bloque Actividades Clave	30
9. BLOQUE 7: RECURSOS CLAVE	31
Tipos de recursos	32
Llenando nuestro Lienzo: Bloque Recursos Clave	32
10. BLOQUE 8: SOCIOS CLAVE	33
Tipos de socios	33
Llenando nuestro Lienzo: Bloque Socios Clave	35
11. BLOQUE 9: ESTRUCTURA DE COSTOS	36
Tipos de costos	36
Aspectos clave de la estructura de coste	37
Llenando nuestro Lienzo: Bloque Estructura de costos	38
Bibliografía	39

PRESENTACIÓN

El Covid-19 presenta un panorama complejo para las sociedades, poniendo a prueba los mecanismos de gestión, prevención de riesgos y capacidad de resiliencia, un escenario para el que las empresas no estaban preparadas. Los impactos negativos de esta crisis han crecido de manera acelerada golpeando la economía a escala mundial, y nuestro país no ha sido la excepción, también se sienten tales efectos negativos, se han requerido acciones inmediatas para llevar a cabo planes de contingencia. A este contexto, debemos sumar los impactos diferenciados que ha tenido la pandemia en la vida de las mujeres y los/as jóvenes y en el ejercicio de sus derechos, y el ejercicio de sus derechos, teniendo como consecuencia un incremento en la violencia y desigualdades en razón de género y un impacto directo en su autonomía económica, sobre todo para aquellas personas que han visto afectadas sus iniciativas productivas y que necesitan apoyo para su reactivación, al ser su principal fuente de ingreso.

La crisis sanitaria ha motivado la búsqueda de formas creativas e innovadoras de reinventar los negocios, de acuerdo con las necesidades de cada sector. A su vez, las medidas gubernamentales para la reactivación económica han permitido tener algunas oportunidades con los programas puestos en marcha para el sector productivo.

En ese marco, el proyecto: "Mujeres, jóvenes y adolescentes acelerando la ruta 2030 post covid-19", implementado por la Unión Europea, pretende aportar a la reactivación de las microempresas lideradas por mujeres jóvenes y adultas y hacer frente a las consecuencias de la pandemia, brindándoles herramientas para poder adecuarse a los cambios post crisis sanitaria.

La presente cartilla tiene como objetivo facilitar contenidos y herramientas para el aprendizaje práctico del proceso de diseño de Modelo de Negocio mediante la metodología CANVAS, para que las/os emprendedoras/es puedan revisar sus actuales propuestas de emprendimiento e introducir las mejoras paso a paso, desde revisar la idea de negocio, evaluarla hasta realizar los cambios necesarios para potenciar sus emprendimientos.

¿CÓMO PODRÁS USAR ESTA CARTILLA?

La cartilla permite tener acceso a contenidos teóricos y herramientas para poner en marcha, paso a paso el proceso de diseño de un modelo de negocio o si ya tenemos un emprendimiento en desarrollo, realizar una evaluación e introducir mejoras y cambios que potencien nuestra iniciativa.

El contenido desarrolla los nueve bloques del Lienzo de Modelo de Negocio, y después de revisar cada bloque, debemos desarrollar el mismo de manera individual, de acuerdo a la realidad de cada emprendimiento, de tal manera que al final se pueda tener el modelo de negocio definido.

1. LA IDEA DE NEGOCIO

LA IDEA

Un emprendimiento exitoso parte siempre de una primera idea para su inicio que, posteriormente, se concreta en un producto o servicio que nos permite obtener un beneficio económico.



Para que una idea tenga éxito, como mínimo, debe:

- Cubrir una necesidad o deseo real de la clientela a quien pretendemos venderle nuestro producto.
- Existir un número de clientes potenciales, es decir, una cantidad de personas a quienes les interese nuestro producto o que les interese en un futuro cercano.
- Debe darnos ingresos y beneficios económicos vendiéndose a un precio razonable que nuestros/as clientes estén dispuestos a pagar.
- En la mayor parte de los casos, deberá competir con otros productos que ayuden a satisfacer necesidades iguales o similares, por lo que dicha idea deberá ofrecer un valor real y diferente al resto, para ser competitiva.

Si nuestro emprendimiento ya está en marcha, es necesario evaluar si nuestra idea cumple con lo mencionado anteriormente e identificar si existe necesidad de realizar algunas mejoras o cambios para que alcance su máximo potencial y beneficio.

LA PERSONA EMPRENDEDORA

Tener una excelente idea para emprender o que ya está siendo desarrollada, y que además cumple todos estos criterios mínimos, no es sinónimo de oportunidad de negocio, porque no todas las buenas ideas se convierten en buenos negocios. Para tener las primeras pistas sobre si debemos seguir trabajando en base a esa idea de negocio tenemos que preguntarnos: "¿Somos capaces de desarrollar nuestra idea, o de continuar desarrollándola exitosamente?" Es decir, ¿tenemos la motivación necesaria para llevarla a cabo?

Una persona emprendedora es aquella que tiene la capacidad de generar una idea que posteriormente convierte en proyecto para luego llevarlo a cabo asumiendo todos los posibles riesgos que implica ponerlo en marcha.

El machismo en nuestro país invisibiliza el rol de las mujeres emprendedoras, porque valora otras actividades relacionadas con roles y estereotipos femeninos y nos hace pensar que es difícil que una mujer sea "jefa" de su propia empresa porque debe dedicarse a las tareas de cuidado. Esta creencia tiene cambiar.

Todas las personas tenemos la misma capacidad para iniciar un emprendimiento, sólo necesitamos una buena idea y reconocernos como personas emprendedoras. Para ello, una persona emprendedora necesita ciertas habilidades y capacidades que tiene que desarrollar y cultivar en sí misma.

Es posible que ya tengamos algunas de estas características y con certeza podremos desarrollar otras más. Ánimo, que podemos lograr todo lo que nos propongamos, sin importar nuestro género o nuestra edad.

Algunas de esas habilidades y capacidades son:



- **Trabajar duro:** administrar un emprendimiento requiere mucha energía y manejo. Esto implica la capacidad de trabajar durante largas horas cuando sea necesario, trabajar intensamente e incluso trasnocharse algunas veces.
- **Auto-confianza:** tienes que creer en ti misma/o y en tu capacidad para alcanzar las metas que te propones. La confianza es creer que "si quieres algo lo suficiente y estás preparada/o para trabajar en ello, por lo general lo obtendrás".
- **Innovación y Creatividad:** date el permiso de imaginar. La innovación y la creatividad nos ayudan a encontrar ideas de negocios, desarrollar nuevos productos y servicios, nuevas formas o más eficientes de hacer las cosas y abrir nuevos mercados.
- **Orientación hacia la Meta:** el éxito en los negocios depende de poder establecer objetivos o metas realistas y trabajar con determinación para alcanzarlos. Podemos fijarnos metas a corto, mediano y largo plazo, así estaremos motivadas/os para seguir avanzando.
- **Persistencia:** Todos los emprendimientos tienen sus problemas y decepciones. Ser persistente para resolver un problema es una de las claves para ser un/a emprendedor/a exitoso/a.
- **Enfrentar el fracaso:** todos los emprendimientos tienen decepciones y fracasos, así como también éxitos. Enfrentar los fracasos implica reconocer estas fallas, aprender de ellas y buscar nuevas oportunidades.
- **Disposición de escuchar:** las personas emprendedoras necesitan tener la capacidad de pedir ayuda y obtener consejos útiles de otros, saber escuchar.
- **Enfrentar la incertidumbre:** un emprendimiento es un trabajo incierto, es decir, que pueden pasar situaciones inesperadas o imprevistas en el proceso, por ello, es importante que podamos hacer frente a esta incertidumbre sin estresarnos demasiado.
- **Confiabilidad e integridad:** tenemos que manejar nuestras acciones y decisiones siempre con honestidad, trato justo y cumplir con lo que nos comprometemos o hemos prometido hacer, para ser personas confiables para la clientela y nuestros trabajadores y trabajadoras.
- **Tomar riesgos:** ser emprendedor/a implica algunos riesgos, por ello, debemos aprender a tomarlos de forma inteligente y planificada.
- **Capacidad de decisión,** además de tener iniciativa y personalidad activa, debemos tener autocontrol, consciencia de los riesgos y capacidad para asumir las consecuencias de nuestras decisiones.
- **Interés de superación,** espíritu positivo y enfoque hacia la formación aprendizaje continuo.
- **Habilidad de liderazgo y dirección de equipos,** también capacidad para la delegación de tareas.
- **Capacidad de empatía,** es decir, tener sensibilidad hacia las necesidades de otras personas.
- **Habilidades de comunicación y persuasión** para exponer y defender las propias ideas.

Además, las mujeres emprendedoras tenemos otras habilidades que nos permiten pensar en comunidad, de forma más empática con las mujeres trabajadoras a nuestro cargo, considerando las dificultades que tenemos para conciliar el trabajo con las tareas de cuidado.

Estudios muestran que mayor presencia de mujeres y jóvenes tienen mejores resultados financieros y son más innovadoras debido a que impulsan un ambiente de trabajo socialmente más diverso y justo y procesos productivos menos agresivos con la naturaleza.

Pero, ¿es necesario haber desarrollado todas esas habilidades y capacidades para poder poner en marcha una empresa?

Aunque es cierto que esas capacidades nos ayudarán a sacar adelante nuestra idea de emprendimiento, el aprender una habilidad/capacidad para fortalecernos depende de cada persona. Es entonces importante reconocer nuestras fortalezas para reforzarlas, así como nuestras debilidades para mejorarlas y que no se conviertan en limitaciones permanentes.

Puedes realizar la siguiente actividad, para ayudarte a reconocer tus fortalezas y lo que necesitas mejorar en el futuro.



Reconozco mis habilidades y capacidades emprendedoras

Lee cada una de las habilidades y capacidades emprendedoras personales y marca una X en las columnas de la derecha si la habilidad y/o capacidad leída es una fortaleza tuya, o es una debilidad y necesita mejorar.

HABILIDADES Y CAPACIDADES	ES MI FORTALEZA, DEBO REFORZAR	ES MI DEBILIDAD, DEBO MEJORAR
Trabajar duro: administrar un emprendimiento requiere mucha energía y manejo. Esto implica la capacidad de trabajar durante largas horas cuando sea necesario, trabajar intensamente e incluso trasnocharse algunas veces.		
Auto-confianza: tienes que creer en ti misma/o y en tu capacidad para alcanzar las metas que te propones. La confianza es creer que "si quieres algo lo suficiente y estás preparada/o para trabajar en ello, por lo general lo obtendrás".		
Innovación y Creatividad: date el permiso de imaginar. La innovación y la creatividad nos ayudan a encontrar ideas de negocios, desarrollar nuevos productos y servicios, nuevas formas o más eficientes de hacer las cosas y abrir nuevos mercados.		
Orientación hacia la Meta: el éxito en los negocios depende de poder establecer objetivos o metas realistas y trabajar con determinación para alcanzarlos. Podemos fijarnos metas a corto, mediano y largo plazo, así estaremos motivadas/os para seguir avanzando.		
Persistencia: Los emprendimientos tienen sus problemas y decepciones. Ser persistente para resolver un problema es una de las claves para ser un/a emprendedor/a exitoso/a.		

Enfrentar el fracaso: todos los emprendimientos tienen decepciones y fracasos, así como también éxitos. Enfrentar los fracasos implica reconocer estas fallas, aprender de ellas y buscar nuevas oportunidades.		
Disposición de escuchar: las personas emprendedoras necesitan tener la capacidad de pedir ayuda y obtener consejos útiles de otros, saber escuchar.		
Enfrentar la incertidumbre: un emprendimiento es un trabajo incierto, es decir, que pueden pasar situaciones inesperadas o imprevistas en el proceso, por ello, es importante que podamos hacer frente a esta incertidumbre sin estresarnos demasiado.		
Confiabilidad e integridad: tenemos que manejar nuestras acciones y decisiones siempre con honestidad, trato justo y cumplir con lo que nos comprometemos o hemos prometido hacer, para ser personas confiables para la clientela y nuestros/as trabajadores/as.		
Tomar riesgos: ser emprendedor/a implica algunos riesgos, por ello, debemos aprender a tomarlos de forma inteligente y planificada.		
Capacidad de decisión, además de tener iniciativa y personalidad activa, debemos tener autocontrol, consciencia de los riesgos y capacidad para asumir las consecuencias de nuestras decisiones.		
Interés de superación, espíritu positivo y enfoque hacia la formación aprendizaje continuo.		
Habilidad de liderazgo y dirección de equipos, también capacidad para la delegación de tareas.		
Capacidad de empatía, es decir, tener sensibilidad hacia las necesidades de otras personas.		
Habilidades de comunicación y persuasión para exponer y defender las propias ideas.		



2. BUSINESS MODEL CANVAS

Para iniciar una actividad productiva, es necesario pasar de la idea que tenemos a desarrollarla y convertirla en un emprendimiento. Este proceso debe hacerse de manera planificada, reflexionando sobre diferentes aspectos estratégicos que nos permitan avanzar en nuestro emprendimiento.

Para ello, te planteamos una herramienta llamada “Modelo de Negocio” que nos permitirá lograr este objetivo.

MODELO DE NEGOCIO

Un **MODELO DE NEGOCIO** nos ayuda a definir con claridad qué vamos a ofrecer al mercado, cómo lo ofreceremos, a quién lo vendemos, cómo lo vamos a vender y de qué forma generaremos ingresos.

Es un primer paso para validar una idea de negocio o para evaluar e introducir las mejoras necesarias a un emprendimiento que está en funcionamiento.

Es importante saber que, si nuestra empresa no consigue vender como esperamos, es posible que nuestro modelo de negocio no esté bien construido por diversas razones: puede haber fallado en la selección de socios estratégicos, del tipo de cliente, o incluso nuestra idea de negocio puede no tener ningún valor único que nos diferencie del resto.

Una vez definido el modelo de negocio, se redacta el **PLAN DE NEGOCIOS** con el fin de describir, de forma detallada en qué consistirá nuestro emprendimiento, cuáles son sus objetivos, las estrategias comerciales y de marketing que pondremos en marcha para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida, la rentabilidad esperada.



Una de las técnicas más usadas para el diseño y validación de modelos de negocio es el Lienzo de Modelo de Negocio:

Lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas)

Es un esquema que recoge el modelo de negocio en nueve bloques de contenido organizados en un lienzo de forma estructurada, visual y a modo de resumen. Es una herramienta sencilla, que tiene como objetivo fomentar una reflexión profunda acerca del valor real que nuestro producto/servicio ofrecerá a nuestra clientela.

ENTENDER EL LIENZO

El lienzo o matriz del Modelo Canvas está compuesto por nueve bloques que, de manera estratégica, reflejan toda la actividad de un emprendimiento. Así, cada bloque identifica una parte primordial del emprendimiento: qué vende, a quién, cómo, dónde, cuánto cuesta.

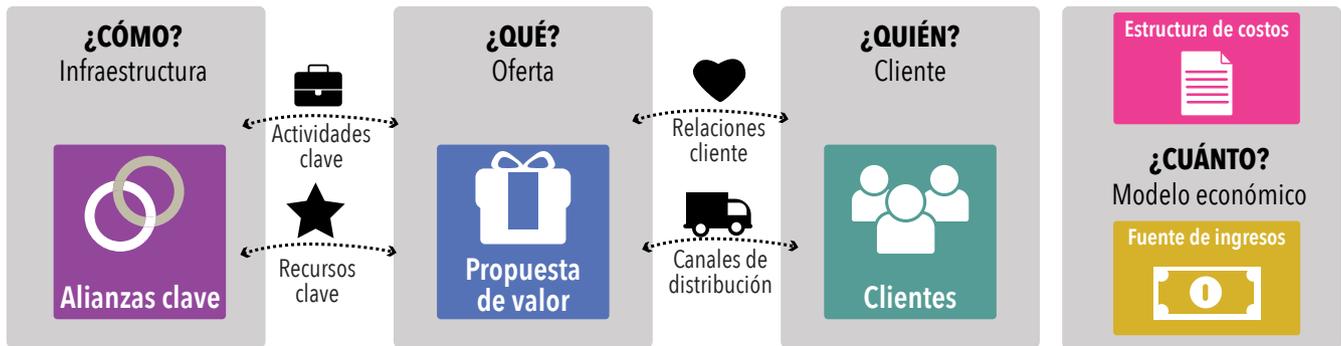
El espacio en el que está colocado cada uno de los bloques es estratégico ya que existen relaciones específicas entre ellos que permiten explicar de manera sencilla el modelo de negocio de cualquier emprendimiento.

Lienzo de modelo de negocio



Pero... ¿Para qué sirve realmente este lienzo?

- Sirve para tener una estrategia organizada que nos ayudará a reflexionar de manera ordenada sobre nuestro modelo de negocio, es decir: ¿QUÉ quiero hacer? ¿CÓMO voy a lograrlo? ¿A QUIÉN se lo voy a vender? ¿CUÁNTO beneficio podría obtener?; si ya tenemos nuestro emprendimiento en funcionamiento, nos permitirá evaluar y realizar los ajustes o mejoras necesarias para mejorar nuestro emprendimiento.
- Es útil para la búsqueda de modelo de negocio, pero no para su ejecución, es decir, que sólo nos permite hacer un análisis detallado e integral de nuestra idea hasta lograr un modelo exitoso.
- Luego de realizarlo, habremos construido una buena oferta, reflejada en un lienzo que nos servirá para reflexionar sobre nuestra idea de negocio y tomar decisiones finales para ir definiéndola y concretándola paso a paso.



Y... ¿por dónde empiezo?

Para elaborar de forma lógica un lienzo del Modelo Canvas, primero debemos llenar los **módulos del lienzo de la parte derecha**, pues estos bloques hacen referencia al **MERCADO** lo que nos permite identificar:

- A qué segmento de clientes se va a dirigir el producto/servicio.
- Qué valor diferencial y/o qué solución se les va a ofrecer.
- Cómo llegará el producto/servicio al cliente.
- Qué relación mantendrá la empresa con su clientela.
- Cómo van a pagar.

Conocer y testear estos bloques es lo primero que debes hacer antes de analizar la **parte izquierda del lienzo**, que responde a preguntas sobre nuestro **EMPRENDIMIENTO** como:

- Qué actividad deberá llevar a cabo la empresa.
- Qué recursos necesitará para poderse llevar a cabo.
- Qué tipo de alianzas estratégicas necesita el negocio.
- Cuánto cuesta poner en funcionamiento la empresa.

EMPRESA



MERCADO



3. BLOQUE 1: SEGMENTO DE MERCADO

El bloque de clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones que el emprendimiento desea alcanzar y servir, es decir, los segmentos del mercado.

Si no conoces a tu clientela... es que no la tienes.

Es común que algunas personas emprendedoras intenten lanzar una idea de negocio que, según ellas, cubre una necesidad, pero no saben definir quién, cómo, ni dónde se puede encontrar al público que tiene esa necesidad o interés de consumo.

Los/as clientes son el corazón de cualquier modelo de negocios. Para satisfacerlos/as de la mejor forma posible, es necesario agruparlos/as en distintos segmentos considerando factores **demográficos** (edad, estado civil, ingresos, etc.), **psicográficos** (actitudes, estilo de vida, personalidad, etc.), **Comportamiento** (aficiones, hobbies, rutinas, etc.), o algún otro atributo.



Entonces nuestro emprendimiento debe realizar un análisis sobre cuáles segmentos son útiles y cuáles debemos ignorar, pero también es necesario **pensar en cuáles son los intereses de cada segmento de clientes identificado**, ya que, sólo a través de la reflexión de sus necesidades y deseos podremos ajustar la propuesta de valor de nuestra empresa para cada uno de los segmentos de clientes.

El lienzo del modelo de negocio se creó precisamente para evitar caer en suposiciones o falsas creencias. Sólo preguntando a la clientela podremos descubrir sus problemas o necesidades y comprobar si la propuesta de nuestro emprendimiento tiene un buen plan, o si debemos ajustarlo para que recoja el mayor número de clientes.

? Preguntas clave

- ¿Para quién creamos valor?, ¿Quién es nuestra clientela?
- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
- ¿A qué tipo/s de mercado/s y a qué tipo/s de cliente/s se debe dirigir nuestro emprendimiento?

Conociendo a nuestra clientela

En el siguiente cuadro podemos llenar la información respecto a los/as clientes de nuestra empresa.

PRODUCTO	CLIENTES	NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LA CLIENTELA	COMPETIDORES
Producto 1			
Producto 1:			
Producto 1:			

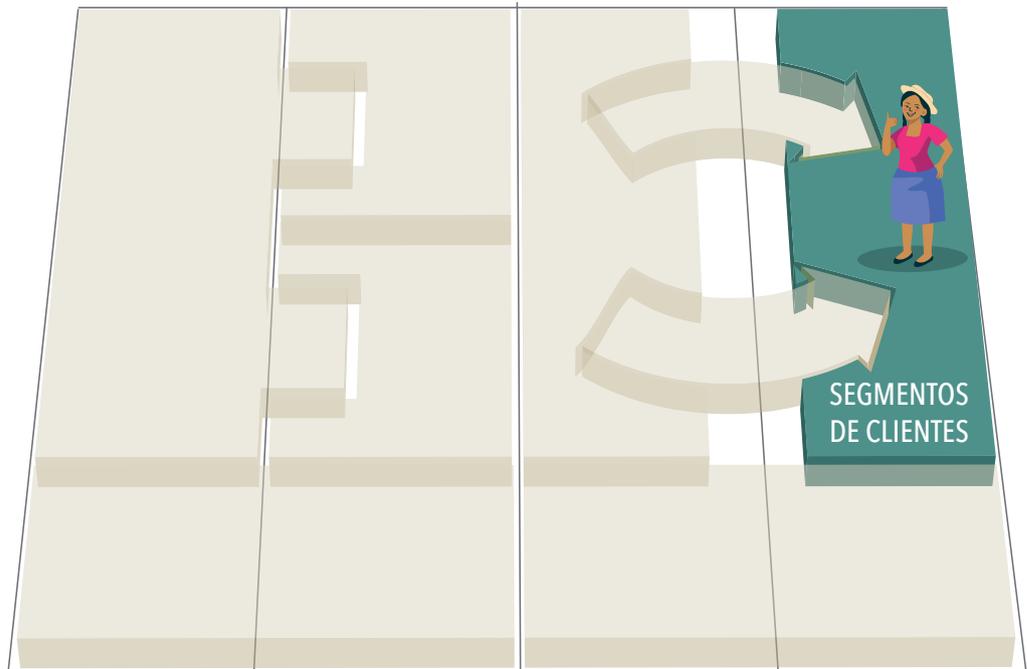
TAREA/ACTIVIDAD



Llenando nuestro Lienzo: Bloque Segmento de mercado

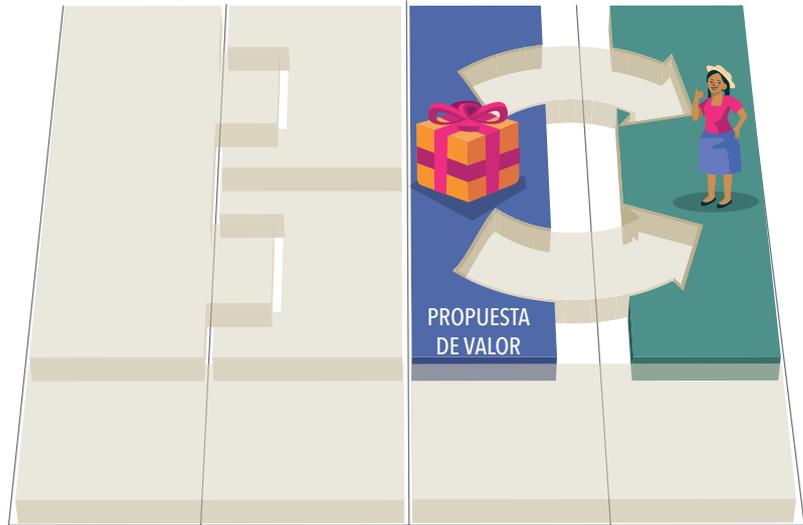
A continuación vamos llenando el Lienzo del Modelo de Negocio en el bloque 1.

Blank area for notes with horizontal lines.



4. BLOQUE 2: PROPUESTA DE VALOR

El bloque 2 del lienzo corresponde a la **Propuesta de Valor**, que es la estrategia que usaremos para ofrecer nuestro producto o servicio a un grupo de clientes específico. La oferta de valor debe atacar un problema o necesidad de la clientela, o crear ganancias para esta. Se puede definir también como aquello que atrae a las personas hacia el emprendimiento, es decir, por qué nuestros/as clientes consumen o consumirán nuestro producto.



Cada cliente es un mundo y puede tomar decisiones de compra distintas por razones muy diversas, por eso, es importante conocer bien al segmento de clientes al que dirigimos nuestra propuesta de valor, si no conocemos bien a nuestro cliente, nunca sabremos si nuestra propuesta de valor es la más adecuada para él o ella. Si un producto/servicio tiene valor suficiente para la clientela, estas características captarán su atención y deberán comunicarse para conseguir fidelizar al cliente, es decir, motivar a que repita la compra.

Es importante saber, que algunas veces, la propuesta de valor de un producto/servicio no está relacionada directamente con el producto o precio, sino con un servicio adicional que se ofrece y que sí es de interés para la clientela. Por ejemplo, una salteñería puede estar ofreciendo las peores salteñas de la zona, incluso las más caras, pero dispone de un espacio lúdico para dejar a los niños y las niñas jugando mientras sus padres/madres consumen esas "malas salteñas" tranquilamente; estos padres/madres, probablemente, elegirán esta propuesta de valor frente a otras salteñas mejores y más baratas, pero que no cuentan con este espacio de juego.

Recordemos que el trabajo de cuidado de niños y niñas representa, especialmente para las mujeres, un desgaste físico y emocional por la cantidad de energía que este necesita, además que, al

ser este cuidado casi responsabilidad absoluta para las mujeres, el contar con un espacio seguro y cómodo donde puedan jugar sus hijos/as, representa una característica importante a la hora de, en este caso, elegir un lugar para comer. Por ello, al momento de pensar en nuestra propuesta de valor, debemos también considerar las diferentes necesidades que tienen mujeres y hombres, para incluirlas como oferta en nuestro servicio/producto.

Un producto/servicio puede ofrecer diferentes propuestas de valor y cada una de ellas tendrá una valoración distinta por cada segmento de cliente (en caso que el negocio se dirija a distintos segmentos de clientes).



Preguntas clave

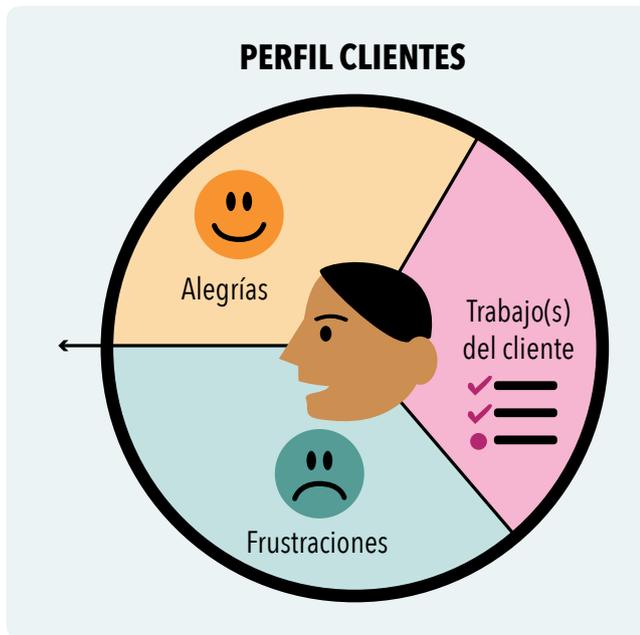
- ¿Qué necesidad tiene el cliente y qué solución ofrece el producto/servicio al respecto?, es decir, ¿qué problema ayuda a solucionar para nuestra potencial clientela?
- ¿Qué valor diferencial ofrece el producto/servicio con respecto a otros?
- ¿Cuál es la razón o característica por la que los clientes están dispuestos/as a pagar?

Cómo realizar una propuesta de valor:

Para crear una propuesta de valor debemos iniciar definiendo el perfil de nuestros clientes seleccionados, para luego preparar la propuesta de valor considerando ese perfil. Para lograrlo, debemos seguir estos dos pasos.

1. Definir el Perfil de nuestros clientes

Para obtener el perfil de nuestros clientes debemos analizar tres elementos: los trabajos de la clientela, sus frustraciones y sus alegrías.



Trabajos de los/as clientes

Los trabajos son las actividades que la clientela intenta resolver en el área laboral o personal. Pueden realizar **trabajos funcionales**, es decir, que engloban una tarea específica, como,

por ejemplo, limpiar la casa, cortar el césped o comer sano. **Los trabajos sociales** que son los motivados por el status, ganar poder o mejorar la reputación, es decir, que los/as clientes son incentivados/as por cómo los perciben las demás personas, y eso abarca la moda y el nivel de sus competencias profesionales. También existen los **trabajos funcionales/emocionales**, que son las actividades que los/as clientes realizan para alcanzar un estado emocional de bienestar, por ejemplo, encontrar la paz mental, sentirse bien o lograr estabilidad laboral.

Frustraciones

Se refiere a aquello que molesta a nuestros clientes durante y después de realizar un trabajo, o que les impide resolver la actividad. Las frustraciones del cliente pueden generarle efectos secundarios, como realizar mal una tarea, sentirse frustrado/a, juzgado/a o aburrirse en el proceso.



Por otra, también debemos considerar los obstáculos, que son los impedimentos para realizar una función o actividad y que pueden resultar en frustraciones, como, por ejemplo, la falta de recursos o de tiempo. Las frustraciones también pueden estar relacionadas con los riesgos que conlleva una tarea, por ejemplo, el miedo a realizar una mala compra, encontrar un mejor producto a un menor precio o comprar un producto por una publicidad engañosa y arrepentirnos luego.

Alegrías

Son los resultados y beneficios que desean los/as clientes. Existen las **alegrías necesarias**, es decir, las satisfacciones básicas que ofrece un producto, por ejemplo, la función básica que ofrece un teléfono celular son las llamadas. Se deben analizar también las **alegrías esperadas**, que, si bien no son las más básicas, ya nos hemos acostumbrado a ellas, como, por ejemplo, nuestros/as clientes esperan un producto fresco y/o limpio. Las **alegrías deseadas**, van más allá de lo que esperamos, son las funciones que las personas quisieran tener o esperan de un producto, por ejemplo, la clientela de una panadería espera que el pan sea entregado caliente y fresco a la hora que se realizó el pedido. En cuanto a las **alegrías inesperadas**, son aquellas que superan las expectativas del cliente, por ejemplo, una miel orgánica de excelente calidad que requiere poca cantidad para endulzar.

RESULTADOS Y BENEFICIOS

- 1 **Alegrías necesarias:**
Esencial para la solución
- 2 **Alegrías esperadas:**
Estamos acostumbrados
- 3 **Alegrías deseadas:**
Encantaría tener
- 4 **Alegrías inesperadas:**
Van más lejos



2. Diseñar la Propuesta de Valor

Ahora que tenemos el perfil del cliente, podemos adentrarnos en la propuesta de valor. Nos basaremos en este mapa compuesto por los "Productos y servicios", "Aliviadores de frustraciones" y los "Creadores de alegrías".

Productos y servicios

Es lo que ofrecemos a los/as clientes e incluye todos los productos que estamos ofreciendo. Puede estar compuesto por varios productos y servicios según sus categorías: físicos o tangibles, intangibles, digitales o financieros.

¿QUÉ OFRECEMOS?

Físicos o tangibles
Intangibles
Digitales
Financieros



Productos
y servicios

Aliviadores de frustraciones

Describen cómo los productos y servicios que se ofrecen alivio o disminuyen las frustraciones específicas de los/as clientes. Debemos enfocarnos en las frustraciones que realmente importan a los/as clientes. Es muy difícil encontrar y tener un consuelo para cada una de las frustraciones de los/as clientes, por ello debemos enfocarnos en las más importantes o fáciles de identificar.



Aliviadores de
frustraciones

¿CÓMO LO ALIVIAN?

Frustraciones que
importan

No hace falta resolver
todas

Creadores de alegrías

En este punto nos enfocamos en cómo los productos y servicios que ofrecemos crean alegrías en los/as clientes. Recordemos que es importante que nuestro producto tenga un valor agregado que pueda marcar la diferencia con nuestra competencia, y así crear alegrías en todos los niveles.

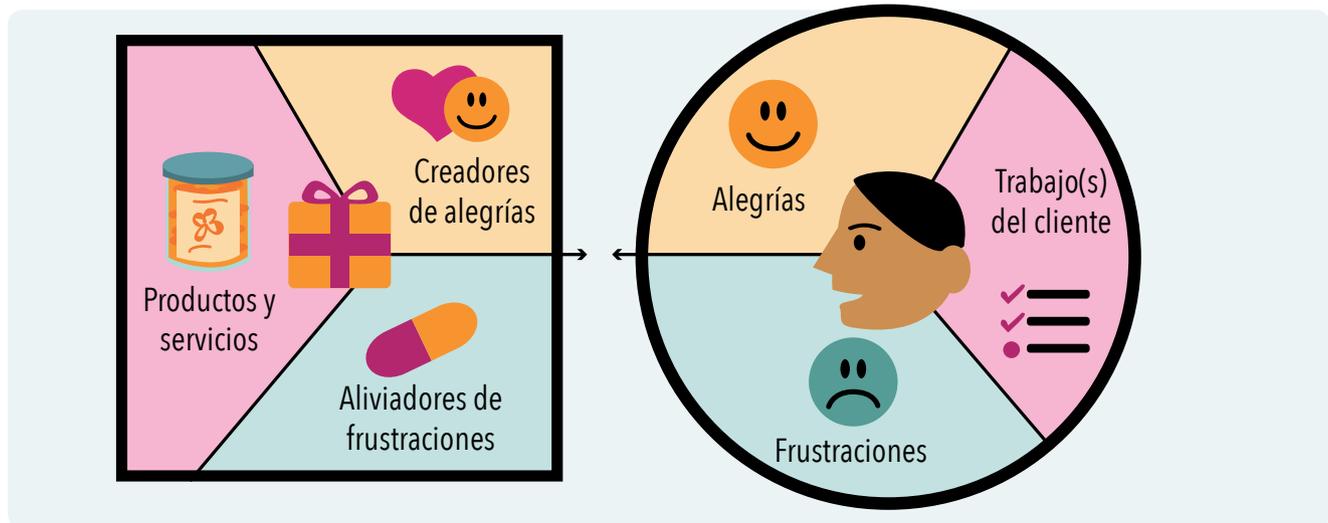
Se deberá rellenar cada una de las secciones y comprobarlas.



Una vez que se ha encontrado la relación entre el perfil del cliente y el mapa de valor, habremos logrado el “encaje” o la fórmula necesaria para llevar a la práctica nuestra propuesta de valor. Es decir:

Cómo validar tu Propuesta de Valor

Es necesario probar nuestra Propuesta de Valor, para hacerlo, podemos llevar nuestro producto a un grupo específico de clientes para conocer su reacción y opinión al respecto. Es necesario desarrollar un producto mínimo viable (un prototipo) para ser probado por la clientela. Una vez presentado nuestro producto, tendremos que analizar si las reacciones de los/as clientes fueron positivas o negativas, para determinar si hemos acertado con nuestra propuesta de valor. Es muy útil preguntar a los/as clientes qué cambios harían al producto o servicio para mejorarlo y poner en práctica las sugerencias a la propuesta de valor, eso nos permitirá crear un nuevo producto o servicio más atractivo y con valor agregado para la clientela.



TAREA/ACTIVIDAD



Llenando nuestro Lienzo: Bloque Propuesta de Valor

A continuación vamos llenando el Lienzo del Modelo de Negocio en el bloque 2.



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	 <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------------	---

Ejemplo

Los bancos tienen distintos niveles de relación establecidos y, aunque algunos de ellos están disponibles para todos los tipos de clientes, cada nivel está pensado para ser ofrecido a un tipo de cliente distinto: un tipo de relación presencial, personalizada y dentro de un horario establecido para los/as clientes de edad más avanzada; una relación casi de "autoservicio" para otros/as clientes a través de la web (sin horarios), y, a los/as clientes VIP, es decir de trato preferencial (independientemente de la edad), ofrecen una atención personalizada durante las 24 horas y a través de cualquier canal (web, teléfono, presencial en oficina).



Preguntas clave

- ¿Cuál es el nivel de relación que nuestra empresa va a tener con cada segmento de cliente?
- ¿Qué tipo de relación vamos a tener con los/as clientes?

La importancia de las redes sociales

Las redes sociales son un medio muy poderoso en la actualidad para potenciar una marca y fortalecer nuestra relación con los/as clientes. Debemos elegir las redes sociales más populares y aquellas que mejor se adapten a nuestro emprendimiento. Actualmente, el alcance de las redes sociales es masivo, es decir, que podemos llegar a muchas personas a la vez gracias a los dispositivos móviles o celulares.

Es importante definir qué tipo de información enviar a los/as clientes en las redes sociales.

Si utilizaremos tres o cuatro redes sociales, es recomendable variar la información y el diseño para que no se repitan en todas las plataformas, respetando siempre nuestra imagen como empresa, es decir, los colores que nos caracterizan, nuestro logotipo o nuestro slogan o frase llamativa que nos identifica.

Cuando realicemos publicaciones y publicidad en redes sociales es muy importante que respetemos los derechos humanos, promovamos la igualdad de género y evitemos reproducir estereotipos. Es ideal mostrar en nuestras publicidades personas diversas en cuanto a físico y fisonomía y de forma sutil promover un cambio social en nuestros mensajes.

Por ejemplo, si queremos hacer una promoción por el día de la madre, busquemos fotos de mujeres de nuestra comunidad o nuestra familia en espacios al aire libre o en el trabajo, evitando las imágenes que relacionen a las mujeres con lo doméstico, el cuidado y la cocina. También podemos resaltar la importancia de reconocer durante todo el año las tareas de cuidado a cargo de las madres y la necesidad de distribuirlas entre todos los miembros de la familia.

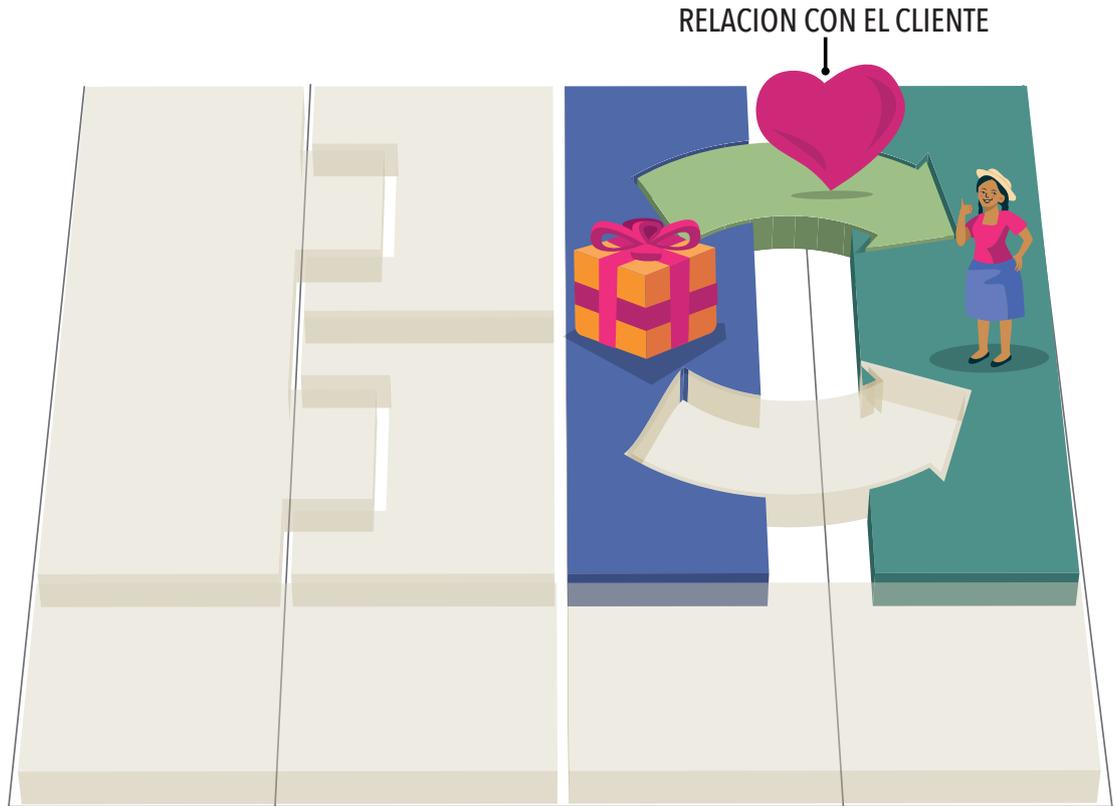


TAREA/ACTIVIDAD



Llenando nuestro Lienzo: Bloque Relación con los/as clientes

A continuación vamos llenando el Lienzo del Modelo de Negocio en el bloque 3.



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------	-------------------------



6. BLOQUE 4: CANALES DE DISTRIBUCIÓN

LA ENTREGA DE LA PROPUESTA DE VALOR

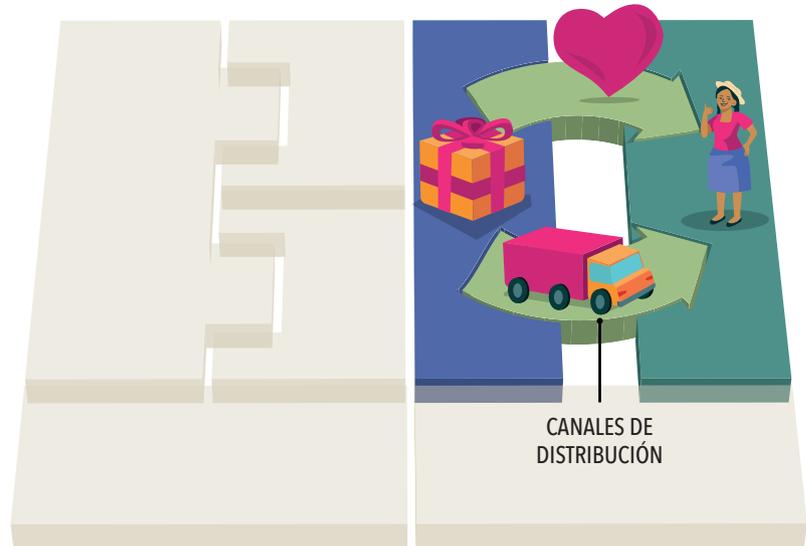
Los canales de distribución son los medios que utilizan los emprendimientos para hacer llegar sus propuestas de valor a los distintos segmentos de mercado (clientes), y describen cómo un emprendimiento se comunica y llega a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor.

Para asegurar el éxito de nuestro emprendimiento, es necesario determinar, cuáles son los canales más eficaces para entregar el valor al cliente. Es decir, definir cómo conseguiremos que el producto/servicio llegue al cliente (medios físicos, internet móvil, web, e-commerce, red de ventas).

Actualmente, la web y las redes sociales constituyen canales y soportes importantes entre el emprendimiento y la clientela, pero no se debe dejar de lado otros medios que puedan resultarnos útiles para comercializar nuestro producto.

Por ejemplo: Pedidos YA tiene servicio a domicilio (el canal utilizado es la moto); Fair Play (empresa de ropa deportiva) ofrece su propuesta de valor en formato presencial (tienda) y formato web (e-commerce); las farmacéuticas utilizan a su red comercial (visitadores médicos) para la venta de sus productos, y algunas emprendedoras/es hacen entregas a domicilio con pedidos y pagos vía WhatsApp.

No hay que olvidar, que cada segmento de mercado (tipo de cliente) busca una oferta de valor diferente y que, con seguridad, esto obliga a nuestra empresa a establecer varios y diferentes canales de comunicación y distribución.



Preguntas clave

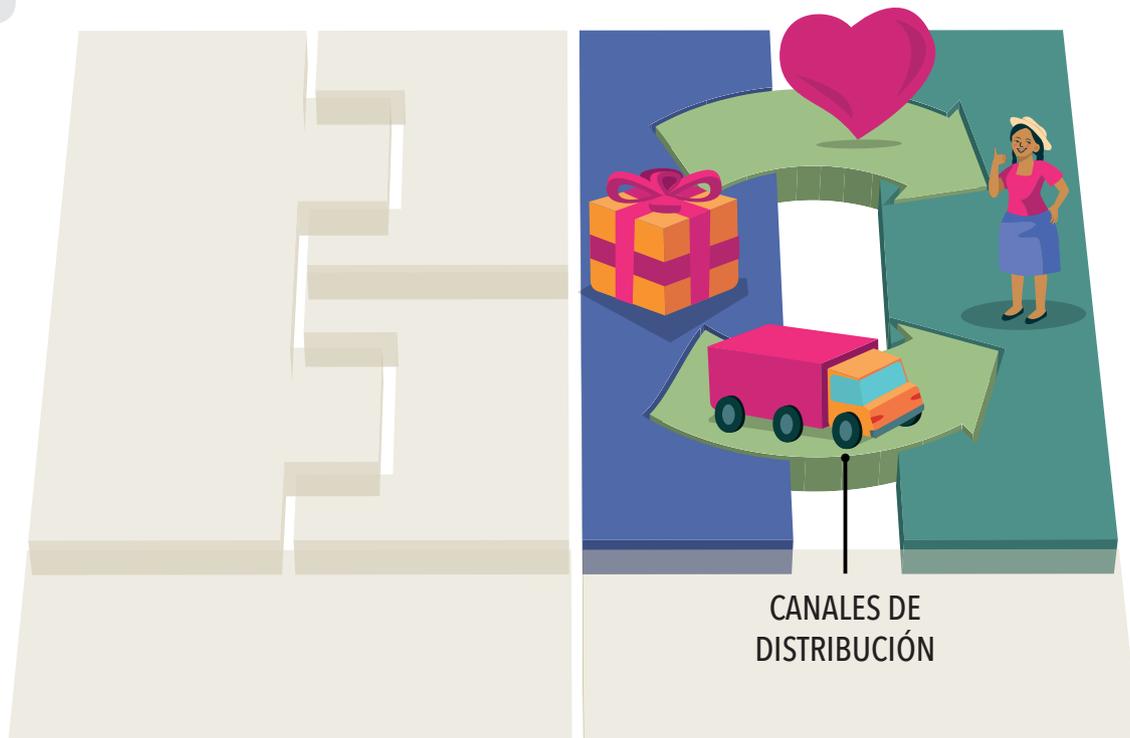
- ¿Cómo haremos llegar la propuesta de valor a cada segmento de clientes?
- ¿Cómo conseguiremos que el producto/servicio llegue al cliente?
- ¿Cómo podremos contactar cada uno de los segmentos de mercado con nuestra empresa?

TAREA/ACTIVIDAD



Llenando nuestro Lienzo: Bloque Canales de Distribución

A continuación vamos llenando el Lienzo del Modelo de Negocio en el bloque 4.



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 
-------------------------	---

7. BLOQUE 5: FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos determinarán la estabilidad financiera de nuestro emprendimiento. Se deberá analizar cuáles son los productos o servicios por los que pagarían los segmentos de clientes. Si tenemos claro ese concepto, podremos disponer de diferentes fuentes de ingresos que fortalezcan la parte económica de nuestra empresa.

FLUJOS DE INGRESOS

La estabilidad de nuestro emprendimiento depende, principalmente de la generación de ingresos. Pero, existen multitud de fórmulas y modelos para monetizar (obtener ingresos) la propuesta de valor de nuestro emprendimiento: la venta de productos, el pago por uso, el alquiler o préstamo.

Para seleccionar la fórmula de monetización, tendremos que pensar en cuánto está dispuesta a pagar la clientela por la propuesta de valor, y también cómo está dispuesta a realizar dicho pago. Podemos hacernos estas preguntas para ayudarnos en la reflexión: ¿Qué formas de pago son las más usadas por nuestro público objetivo, por ejemplo: tarjeta, efectivo o reembolso? ¿Estarían dispuestos a aceptar otro tipo de forma de pago para adquirir el producto/servicio?

Podemos destacar, aunque existen muchas más, algunas estrategias básicas de monetización (tradicionales y otras más novedosas) que podrían ser interesantes para muchos tipos de empresa:



MODELOS DE INGRESOS TRADICIONALES:

Pago por venta de unidades de producto/servicio. Por ejemplo, la venta de ropa (un par de zapatos).

Pago por uso de un servicio. Por ejemplo, el lavado de vehículo.

La cuota por suscripción, que es válida para servicios y productos. Ejemplos: Cuota de un gimnasio, suscripción a un periódico.

Tarifa por uso exclusivo de un producto. Por ejemplo, para el alquiler de un automóvil (exclusividad por un número de horas específico).

Pago por licencia (derecho de uso de una propiedad intelectual). El ejemplo más claro de este modelo de ingresos es el del software no libre, es decir la compra del derecho al libre uso de un programa de computadora bajo las condiciones del autor del programa, por ejemplo, comprar la licencia para usar Adobe Reader.

Pago por corretaje o mediación, que consiste en un modelo de ingresos por trabajo de intermediación, es decir el vendedor vende productos/servicios de otras personas y se queda con un porcentaje del precio de la venta. Por ejemplo, las inmobiliarias utilizan este modelo de ingresos en la venta o alquiler de inmuebles, que se refiere al porcentaje de ganancia que cobra el agente inmobiliario una vez concretada la venta.

MODELOS DE INGRESOS MÁS NOVEDOSOS:

Monetización mediante publicidad y/o patrocinio: Requiere, necesariamente, de una cantidad muy grande de clientes, que represente un valor agregado para el emprendimiento patrocinador. Por ejemplo, para monetizar una página web o un blog mediante publicidad, será necesario primero haber conseguido recibir millones de visitas o seguidores a dicha web para que una marca quiera pagar lo suficiente por insertar publicidad en ella. Por ejemplo, los periódicos digitales reciben gran cantidad de visitas diarias a sus páginas, por ello, es atractivo para las empresas publicitar en estos espacios.

La estrategia del "cebo y anzuelo": Consiste en ofrecer una parte del producto/servicio gratis o casi gratis y, sin embargo, la otra parte venderla a un precio medio-alto. Algunos ejemplos de productos/servicios que gestionan sus ingresos a partir de este modelo son: las impresoras, que son relativamente baratas si comparamos su precio con el de los cartuchos de tinta; las maquinillas de afeitar y las cuchillas; los teléfonos móviles (a veces los regalan a cambio de una tarifa mensual con permanencia).

El modelo freemium: A diferencia del modelo anterior, éste consiste en ofrecer al cliente un producto/servicio totalmente gratuito y, al mismo tiempo, una versión mejorada y/o más completa del mismo, que sí conlleva un coste X. La fórmula de ingresos *Freemium* requiere que el coste de producción del servicio gratuito sea cero (o casi cero) y que, por supuesto, el precio al que vendamos el servicio de pago y el número de clientes a los que podamos llegar a vendérselo ofrezca suficiente margen de ingresos. Un ejemplo de uso de este modelo de ingresos es el de

la empresa Spotify, que es una plataforma donde puedes escuchar música y programas en audio. Esta plataforma ofrecía el servicio completo de forma gratuita pero incluyendo publicidad y, si se quería el mismo servicio pero sin publicidad, había que pasar al servicio Premium (de pago); sin embargo, Spotify no logró que un número suficiente de usuarios se pasaran al modelo de pago, es decir que para llegar a una clientela mayor, la inexistencia de publicidad no era suficiente propuesta de valor, por lo que cambió su propuesta del servicio gratuito haciéndola algo menos atractiva, por ejemplo con menos horas de música gratis o menos posibilidad de escoger la programación.

Modelo de "larga cola": Se trata de tener una cartera de productos/servicios muy amplia y el objetivo, en este caso, consistirá en lograr vender muchos productos, aunque cada uno de los productos se venda pocas veces.

La propuesta de valor está orientada al gran volumen ("Tenemos todo lo que estás buscando"). Por ejemplo, Amazon (vende multitud de libros distintos, pero cada uno de esos libros se vende pocas veces); y Netflix, que ofrece variedad películas y series a un bajo costo. Aquí, los socios clave son los proveedores de dichos productos, ya que, por lo general, una empresa "larga cola" no fabrica su propio producto/servicio.

Como vimos anteriormente, existe multitud de formas de monetización, por lo que se sugiere realizar un análisis previo a la propuesta de valor y el tipo de cliente para tomar decisiones que no afecten la sostenibilidad financiera de nuestra empresa.



Preguntas clave

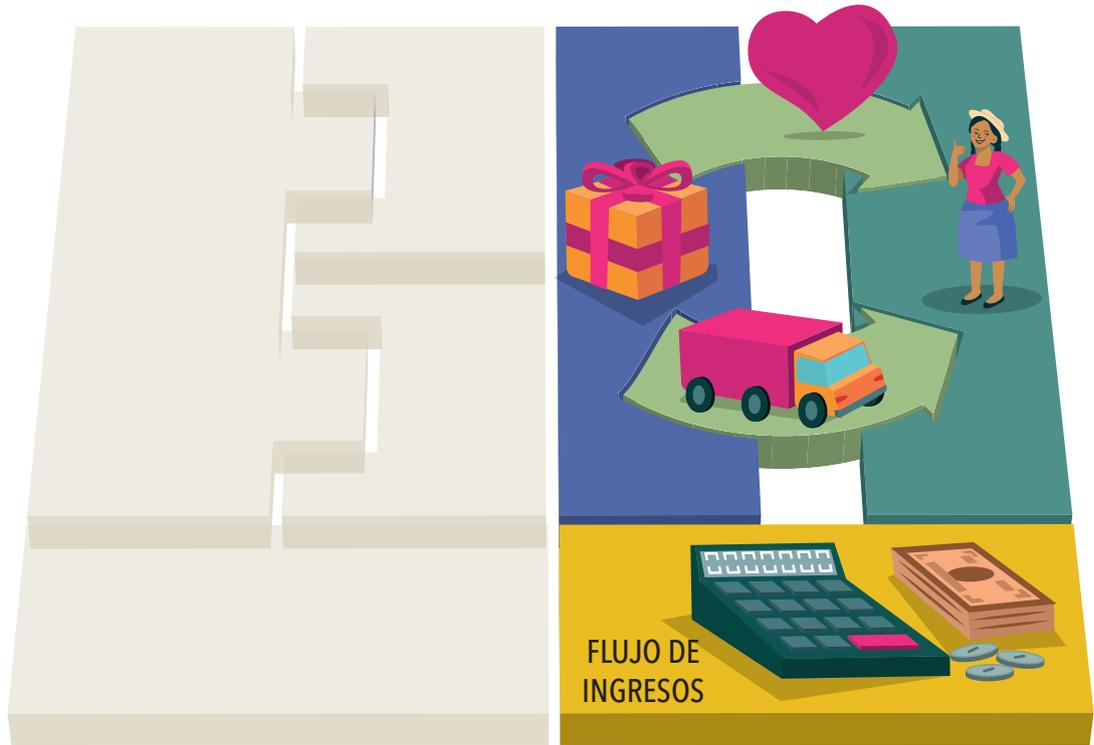
- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?
- ¿Cómo lograremos monetizar la propuesta de valor?, es decir, ¿cómo conseguirá ganar dinero nuestra empresa?
- ¿Qué precio están dispuestos a pagar los/as clientes y mediante qué fórmula?
- ¿Cómo van a pagar los/as clientes? y ¿qué sistemas de pago se les va a ofrecer?

TAREA/ACTIVIDAD



Llenando nuestro Lienzo: Bloque Fuentes de Ingresos

A continuación vamos llenando el Lienzo del Modelo de Negocio en el bloque 5.



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 
-------------------------	---

8. BLOQUE 6: ACTIVIDADES CLAVE

En el **Modelo Canvas**, las actividades claves son las acciones prioritarias que llevaremos a cabo para el correcto desarrollo de tu emprendimiento y éxito.

Las actividades clave de un emprendimiento pueden ser de gestión u operacionales. Son las acciones más importantes de la empresa, es decir las tareas prioritarias que no podemos dejar de hacer. Si estas actividades no se realizan de forma adecuada, la empresa podría fracasar o funcionar de forma errática.

ACTIVIDADES CLAVES DE LA EMPRESA

Según Alexander Osterwalder, conocido por su trabajo en el modelado empresarial y el desarrollo del Business Model Canvas, las actividades clave de una empresa se pueden clasificar en tres categorías:

- Actividades relacionadas con la fabricación de un producto.
- Actividades para la implementación de soluciones (servicios) que respondan a necesidades del cliente.
- Actividades en Internet (e-commerce, gestión bancaria).

La importancia de la definición de las actividades de la empresa es clave porque se trata de decidir a qué se va a dedicar nuestra empresa exactamente (es decir la actividad principal, ya que el resto de actividades necesarias podrán subcontratarse). Se trata, por lo tanto, de acciones que la empresa deberá llevar a cabo para sacar adelante el negocio y mantenerlo.



Preguntas clave

- ¿Cuál va a ser la actividad principal de nuestra empresa?
- ¿Qué debe hacer nuestra empresa para construir y entregar la propuesta de valor al cliente?
- ¿Qué actividades clave es necesario que nuestra empresa ponga en marcha (sin subcontratarlas) para que el negocio comience a ingresar dinero?

TAREA/ACTIVIDAD



Llenando nuestro Lienzo: Bloque Actividades Clave

A continuación vamos llenando el Lienzo del Modelo de Negocio en el bloque 6.

ACTIVIDADES CLAVE



9. BLOQUE 7: RECURSOS CLAVE

Los recursos clave de un emprendimiento permiten elaborar y ofrecer una propuesta de valor atractiva para el segmento de clientes. Implementar los recursos clave de manera efectiva garantizará el éxito y la estabilidad de nuestro emprendimiento, por ello, debemos realizar un análisis profundo sobre los objetivos y características de nuestro emprendimiento para poder establecer los mejores recursos clave.

Todos los recursos clave que necesita una empresa se pueden crear, adquirir, alquilar o pedir prestado.

TIPOS DE RECURSOS

Los recursos clave pueden ser financieros, humanos, físicos e intelectuales.

Recursos financieros

Son los medios para obtener el capital que se necesita para llevar a cabo el emprendimiento o mejorar su funcionamiento. Nos permiten obtener ventajas en el mercado y dominar los distintos instrumentos financieros (efectivo, líneas de crédito, etc.) para ubicarnos en una posición más competitiva.

Recursos humanos

Todos los socios y empleados del emprendimiento serán clave para lograr los objetivos del emprendimiento. Debes ser muy inteligente y hábil para contratar a tus empleados en los puestos importantes del emprendimiento. Usemos el ejemplo de un restaurante de comida asiática. El chef especialista en platos japoneses y tailandeses es



clave para el desarrollo del negocio, sin su experiencia y conocimientos, no podremos ofrecer platos de buena calidad a los comensales, ni preservar la reputación del restaurante. De igual manera, el personal de atención del restaurante es importante, porque si damos una mala atención y servicio en las mesas, las personas no volverán a nuestro negocio, por más rica que sea la comida.

Recursos físicos

Incluye todos los recursos del emprendimiento: coches, oficinas, edificios, instalaciones, puntos de venta y otros bienes que dan ventaja sobre la competencia.

Si tenemos un negocio de comida, podemos incluir a las máquinas de instrumentos de cocina, que son indispensables para la operativa del restaurante.

Recursos intelectuales

En los recursos intelectuales se encuentran los derechos de autor, las patentes, marcas, una base de datos con los/as clientes VIP, contratos de exclusividad, etc.



Preguntas clave

- ¿Cómo se hará posible la oferta de valor?
- ¿Qué necesita nuestro negocio para llevar a cabo la actividad?

TAREA/ACTIVIDAD



Llenando nuestro Lienzo: Bloque Recursos Clave

A continuación vamos llenando el Lienzo del Modelo de Negocio en el bloque 7.



10. BLOQUE 8: SOCIOS CLAVE

Los socios clave en el Modelo Canvas son los aliados que te ayudarán a alcanzar los objetivos y a que el emprendimiento tenga éxito. El bloque de socios clave Modelo Canvas permite detectar a las personas, organizaciones y empresas que estén relacionadas con las actividades de nuestro emprendimiento. Estas asociaciones pueden ser de carácter público o privado. Al crear buenas alianzas para el emprendimiento, aumentarán nuestras probabilidades de éxito y crecerán las fuentes de ingreso.

TIPOS DE SOCIOS

Existen distintos perfiles de socios que podrían resultar clave para que una idea de negocio concreta se convierta en un emprendimiento de éxito.

Un socio puede ser un profesional con unas habilidades y capacidades concretas (aquellas que la persona emprendedora no posee, por ejemplo), un socio también podría ser un banco o un inversor (aportarían recursos de tipo económico-financiero), un proveedor (que ofrecería recursos materiales o de servicios necesarios para la creación, entrega, comunicación o mejora de la propuesta de valor) o, incluso, en ocasiones, un competidor (podría ser un buen aliado frente a competidores de mayor tamaño).

Los tipos de socios clave pueden ser:

Asociaciones con la competencia

En algunos casos, los emprendimientos rivales se unen para traer beneficios a la clientela y al sector que ocupan en el



mercado. Ayuda a reducir costes, usar nuevas tecnologías, llegar a nuevos mercados y desbancar a otros rivales. Por ejemplo, las alianzas con competidores en el mundo de la ropa, cuando la clientela necesita algo en un centro comercial, entre las diferentes vendedoras consiguen el producto que sea necesario y entregan al cliente para que se vaya satisfecho.

Sociedades con empresas no rivales

Son alianzas entre dos compañías que no son competencia entre sí. Esta asociación estratégica busca ofrecer un servicio complementario y un producto novedoso. Ofrece beneficios similares a las sociedades con emprendimientos de la competencia, pero en esta ocasión no estaremos fortaleciendo al rival. Por ejemplo, una peluquería puede unirse con un emprendimiento de nutrición, masajes, y otras terapias alternativas, crear una sala de belleza, brindando un servicio completo de belleza y lograr mayor preferencia por la clientela la tener un servicio completo en un solo lugar.

Socios colegas

Son alianzas estratégicas con una persona de nuestro mismo sector. Podría ser un compañero de trabajo, de estudios e incluso un familiar. Debemos tener claros los beneficios en conocimiento, aportes materiales que nuestro socio puede añadir y los canales para distribuir nuestra propuesta serán usados.

Asociaciones con consultores

Los negocios digitales suelen contratar consultores para contar con un servicio profesional, sin necesidad de tener empleados fijos. Pensar en los consultores como socios estratégicos a medio y largo plazo podría traer grandes beneficios al negocio.

Socios educativos

Es importante que todos los/as integrantes del emprendimiento, tanto socios/as como empleados/as, mejoren sus capacidades y aumenten sus conocimientos. Para ello, será de gran provecho crear alianzas educativas con empresas dedicadas a la enseñanza e impartición de cursos. Existen talleres de todas las temáticas para potenciar las habilidades técnicas de nuestros trabajadores/as y las nuestras. Podemos analizar los centros educativos físicos y online que pueden mejorar nuestra plantilla y ayudarnos a lograr nuestros objetivos.

Alianzas con gobiernos

Crear alianzas con instituciones gubernamentales puede ser una excelente opción e influir en tu empresa de diversas formas. Pueden traer aportes a la empresa de tipo financiero, promoción, educativo o convertirse en nuestro/a cliente más importante. Establecer una asociación con un gobierno tiene mayor relevancia si nuestro emprendimiento tiene un aporte social o de alguna forma se alinea con los objetivos del ente gubernamental.

Socios financieros

Necesitaremos socios financieros si requerimos más recursos de los que tenemos para lograr nuestros objetivos. Algunos de estos aliados pueden ser un inversor, bancos, familiares, etc. Es importante identificar el socio financiero que mejor se adapte a nuestro emprendimiento.

Asociaciones con proveedores

Las alianzas con proveedores clave son importantes ya que nos ayudan a obtener recursos, conocimientos y materia prima. Los socios se pueden unir para crear un producto o servicio innovador. Por ejemplo, una universidad se puede aliar con un centro científico para realizar experimentos y crear productos útiles para la sociedad.

Debemos identificar los proveedores más importantes para crear alianzas, fortalecer la relación y disminuir nuestras debilidades. Por ejemplo, si nuestro emprendimiento es una joyería, los proveedores clave serían los productores de piedras preciosas y metales nobles; si nuestro emprendimiento es de producción de hortalizas orgánicas, la alianza con proveedores de semillas orgánicas será importante.



Preguntas clave

- ¿Qué objetivo tiene nuestra empresa?
- ¿De qué recursos dispone nuestro emprendimiento y cuáles necesita para alcanzar el objetivo propuesto?
- ¿Qué tipo de socio/a podría ofrecer al emprendimiento los recursos que necesita? y ¿dónde podría localizar a dicho socio/a?

TAREA/ACTIVIDAD



Llenando nuestro Lienzo: Bloque Socios Clave

A continuación vamos llenando el Lienzo del Modelo de Negocio en el bloque 8.



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 
-------------------------------	---

11. BLOQUE 9: ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos en el Modelo de Negocios Canvas consiste en detectar los costes del emprendimiento, dividirlos y desarrollarlos en el lienzo Canvas. En este bloque se deben destacar los costos vinculados a las actividades clave, los socios clave y los recursos clave. Es fundamental analizar con detenimiento la estructura de costos ya que podremos conocer la cantidad de dinero necesario para sacar adelante nuestra empresa. También nos ayuda a evaluar la rentabilidad del emprendimiento y su viabilidad económica.



TIPOS DE COSTOS

Existen varios tipos de costes en la estructura del Modelo Canvas:

Costes fijos

Son aquellos que no varían, aunque la producción aumente, pues no tienen una relación proporcional con el producto o servicio. Otra forma de definición de los costes fijos, es que siempre pagarás la misma cantidad de dinero sin importar el funcionamiento del emprendimiento. Por ejemplo: el precio del alquiler de la fábrica donde se realiza la producción.

Costes variables

Aumentan de forma proporcional con el volumen de producción. Por ejemplo, el consumo de electricidad de una fábrica, los gastos de envío de productos, las materias primas, etc.

Costes directos

Son imprescindibles para la creación del producto o servicio. Aquí se incluye la mano de obra y las materias primas.

Costes indirectos

No tienen una vinculación directa con tu propuesta de valor. Podemos tomar como ejemplo los recursos usados para pagar los salarios de los/as empleados/as.

Coste de los productos fabricados

Son los costes destinados a la producción durante un período de tiempo específico. No todos los productos y servicios manufacturados serán vendidos de inmediato, ya que muchos serán almacenados. Abarca el coste de la mano de obra, las materias primas y los gastos de producción indirectos.

Costes de los bienes comercializados

No necesariamente se refiere a los bienes fabricados, ya que en muchas ocasiones se venden productos y servicios almacenados en épocas anteriores. Se deben diferenciar los costes de los productos fabricados en la actualidad, de aquellos manufacturados en el pasado.

Según el sector

Los costes deben estar divididos de acuerdo al área a la que pertenecen. Determina si los costes pertenecen al departamento de la administración, la producción o la distribución. Aplicado al Modelo Canvas, se deben subdividir los desembolsos relacionadas a los socios clave, las actividades clave y los recursos clave

Aspectos clave de la estructura de costes

El trabajo en este bloque del Modelo Canvas consiste en identificar, al menos, los costes más altos (aquellos que provengan de la puesta en marcha de las actividades principales), así como los costes fijos y otros variables, los impuestos, etc. Todo debe quedar reflejado en esta casilla del lienzo para obtener finalmente una idea de negocio lo más definida posible, y que a su vez nos permita realizar cambios en busca del modelo de negocio más rentable posible.

Veamos algunas interrogantes clave que debemos responder en relación a la estructura de costos:

- ¿Cuáles son los costos más importantes? Permite detectar las áreas que necesitan una mayor inversión en el emprendimiento. Debemos hacer énfasis en este punto para reducir los gastos del negocio.

- ¿Cuáles son las actividades de mayor costo? Se deben determinar los costos más importantes de los diferentes módulos y analizar su vínculo con la propuesta de valor, con el objetivo de obtener un modelo de negocio más eficiente.
- ¿Qué costo genera utilizar los diferentes canales de distribución?
- ¿Cuál es el coste más efectivo para influir en el segmento de clientes?
- ¿Estamos conscientes de los componentes más importantes de nuestro modelo de negocio y la influencia en la estructura de costes?
- ¿La estructura de costes se acopla a la propuesta de valor?
- ¿Estamos realizando la inversión necesaria para ofrecer nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuáles son los costos fijos y variables de la empresa?
- ¿Cómo podemos modificar nuestra red de valor para disminuir los costes? Algunos ejemplos son: co-working, alianzas, asociaciones, nuevos proveedores, outsourcing, etc.



Preguntas clave

- ¿Qué elementos clave generan el costo?
- ¿Cuáles son los costes necesarios para que el negocio pueda arrancar con garantías?

TAREA/ACTIVIDAD



Llenando nuestro Lienzo: Bloque Estructura de Costos

A continuación vamos llenando el Lienzo del Modelo de Negocio en el bloque 9.



Bibliografía

- Programa Expertemprende. **Guía didáctica** Modelo Canvas.
http://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Didactica_Modelo-Canvas-1.pdf
- Alexander Osterwalder - Yves Pigneur. (2009) Generación de Modelos de Negocio.
<https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en.es.pdf>.





Aprender y fortalecer para
EMPRENDER



Financiado por
la Unión Europea

