



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

Proyecto Formación Técnica Profesional

GUÍA PARA EL EMPRENDIMIENTO



GUÍA
PARA EL
EMPRENDIMIENTO

“Guía de Emprendimiento”, Proyecto de Formación técnica profesional de la Cooperación Suiza en Bolivia, 2020.

Marco Antonio Flores Gárate
Coordinador del Proyecto FTP, FAUTAPO Coejecutor

Filomeno Cerezo Chacón
Adaptación de contenidos

Grover Araujo Marín
Aportes al contenido del documento

Alberto Chávez Vargas
Diseño e ilustraciones

El contenido del documento no compromete la opinión de la Cooperación Suiza en Bolivia.

© Está permitida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier método convencional o digital, siempre y cuando se haga referencia a Proyecto de Formación técnica profesional de la Cooperación Suiza en Bolivia.

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones del proyecto Formación técnica profesional de la Cooperación Suiza en Bolivia. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, en esta publicación se ha optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan a hombres y mujeres.

Presentación

El Proyecto Formación técnica profesional FTP financiado por la Cooperación Suiza en Bolivia, y ejecutado por la Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO en los departamentos de Chuquisaca, Tarija, Potosí, Santa Cruz y Pando, en estrecha coordinación con el Ministerio de Educación; tiene como objetivo contribuir a una mayor equidad económica y social, mejorando el acceso al empleo de población vulnerable a la pobreza, priorizando sectores con potencial productivo a través de la formación técnica, tecnológica y capacitación.

El proyecto FTP promueve el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en los estudiantes de los centros de formación técnica, de manera que las capacidades logradas en el proceso formativo les permitan obtener mejores oportunidades para acceder al empleo, impulsando de esta manera la inserción laboral y la canalización de servicios no financieros y financieros para el emprendimiento.

El presente texto guía se constituye en un instrumento de apoyo pedagógico para docentes, contiene orientaciones didácticas que permite abordar de forma amigable el desarrollo de la temática de Emprendimiento en el proceso formativo; asimismo, facilita a estudiantes las características del emprendimiento, identificación de ideas de negocio, el análisis de oportunidades del mercado para su producto o servicio y la viabilidad del proyecto de negocio. El texto está caracterizado por presentar contenidos y ejemplos de fácil aplicación, con un lenguaje sencillo, imágenes y gráficas que ayudan a comprender el contenido.

Ing. Marco Antonio Flores Gárate
Coordinador Proyecto FTP
Fundación FAUTAPO

Índice

●	INTRODUCCIÓN	4
●	1. QUE ES EL EMPRENDIMIENTO?	5
	1.2. Perfil del emprendedor	6
	1.2. Principales problemas que enfrentan los emprendimientos	6
●	2. EL EMPRENDIMIENTO Y EL SISTEMA EDUCATIVO	8
●	3. ATRIBUTOS DE UNA IDEA DE NEGOCIO:	15
●	4. GENERACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO	16
	Mapas Mentales para decidir	17
●	ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO A TRAVÉS DEL FODA	19
●	BIBLIOGRAFÍA	39



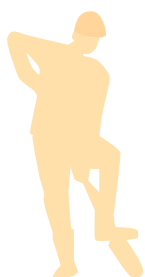
Introducción

Los cambios e innovaciones a nivel tecnológico y los nuevos paradigmas productivos y organizacionales han generado modificaciones en la oferta y demanda del mercado laboral que se encuentra en constante desarrollo y transformación.

Esto genera retos que debe enfrentar la Formación Técnica para responder a los cambios del mercado laboral incorporando contenidos y estrategias en la etapa de formación, que contribuyan a articular la formación al cambiante mundo laboral, de modo que se facilite la inserción laboral de los profesionales técnicos.

Las acciones para el emprendimiento son concebidas como espacios de aprendizaje y acompañamiento, dirigidos a estimular la **actitud y aptitud** en las personas **para iniciar un proyecto a través de la identificación de ideas de negocio en base a las oportunidades del mercado.**

La presente guía está orientada a los docentes o facilitadores/as que realizan procesos de formación técnica y capacitación de jóvenes y personas adultas en los Institutos técnico Tecnológicos y Centros de Educación Alternativa; su finalidad es brindar orientaciones didácticas, que permitan abordar de forma amigable el desarrollo de la temática de Emprendimiento en el aula o taller. Está caracterizado por presentar contenidos y ejemplos de fácil aplicación, con un lenguaje sencillo y comprensible.





1

EL EMPRENDIMIENTO

DES DE

CAPACIDADES A LOGRAR

el plan de producción,
materia prima e insumos,
recursos de trabajo, equipos, instalaciones y
herramientas y utensilios en
uso.

normas para la elaboración de alimentos
industriales estandarizados.

servicio, gestión, selección, distribución de
de inocuidad alimentaria y procesos

de alimentos según sus características

para la elaboración

industriales estandarizados

de alimentos

LABO



1. EL EMPRENDIMIENTO

1.1. QUE ES EL EMPRENDIMIENTO?

Se entiende como emprendimiento a la actitud y aptitud que toma un individuo para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas y oportunidades. Es la manera de pensar, sentir y actuar, en búsqueda de formar un proyecto a través de identificación de ideas y oportunidades de negocios, viables en términos de mercados, factores económicos, sociales, ambientales y políticos.



El emprendimiento es un proceso innovador que involucra múltiples actividades para proporcionar soluciones a los problemas de las personas.

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

1.2. EL CONTEXTO BOLIVIANO DEL EMPRENDIMIENTO

Bolivia posee altos índices de Emprendimientos.

El estudio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹, organización que mide los atributos individuales para el emprendimiento; que se refiere a la identificación de las fallas y debilidades del Ecosistema Emprendedor Boliviano, muestra que Bolivia se encuentra entre los países con más altos índices de emprendimiento, la mayor parte de los emprendimientos nacientes tienen motivaciones por oportunidad, ya sea por un mayor ingreso o mayor libertad laboral.



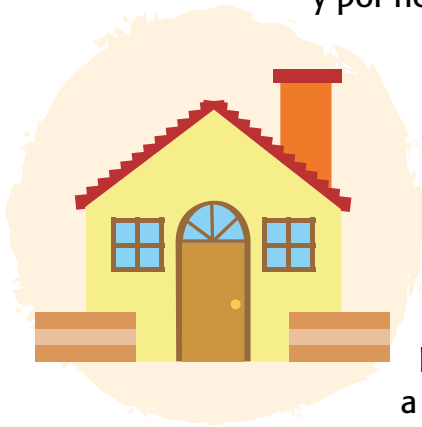
¹<https://boliviaemprende.com/wp-content/uploads/2019/05/Global-Entrepreneurship-Monitor-GEM-Bolivia-2014.pdf>

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.

Las características de los emprendimientos en cuanto a:

1.2.1 Motivaciones para generar emprendimientos

Se identifican claramente dos tipos de motivaciones para emprender, por oportunidad y por necesidad.



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 de una empresa es más bien una actividad que evoluciona a lo largo del tiempo.

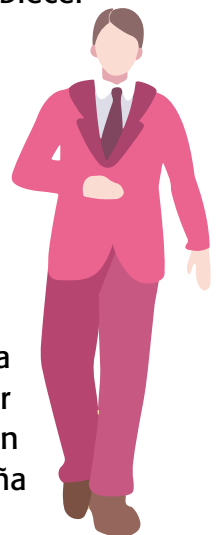
Sin embargo también la **necesidad de emprender**, se constituye en otra motivación que impulsa al emprendimiento, esta característica hace referencia no a la identificación de una demanda específica del mercado, sino a la necesidad de obtener una fuente de ingreso, o autoempleo, es decir satisfacer una demanda del emprendedor, que puede no siempre responder a una oportunidad que ofrezca el mercado; por tanto, con mayor riesgo de fracasar.

En el caso de Bolivia se observa que la motivación por oportunidad es mayor a la de necesidad, lo que permite identificar claramente las oportunidades para establecer una empresa y evitar la mortalidad temprana del emprendimiento.

1.2.2. Perfil del emprendedor

La población boliviana posee actitudes y percepciones favorables hacia el emprendimiento. Es decir, el boliviano se siente capaz de emprender, sin embargo tiene 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 en el rango entre Bs. 5.000 y Bs. 10.000 y que se desempeña principalmente 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.

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, tienen limitadas perspectivas de crecimiento, su producción y comercialización es al día, usan mano de obra familiar y el equipamiento productivo es básico y artesanal.

1.2.3. Principales problemas que enfrentan los emprendimientos

El aspecto legal:

Las normas legales impositivas no muestran un incentivo hacia los nuevos emprendimientos, la inscripción o registro significan un egreso de dinero de parte del emprendedor y una vez registrados son sujetos de 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 una desventaja, porque no le permite generar crecimiento, ni realizar estrategias de comercialización, 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, por lo que acuden a un préstamo bancario o deuda con terceros, obteniendo una obligación de deuda, que si las acciones no salen como fueron planificadas, se enfrentarán al riesgo de fracasar; aspecto limita los sueños del emprendedor.



Pocas fuentes de Financiamiento:

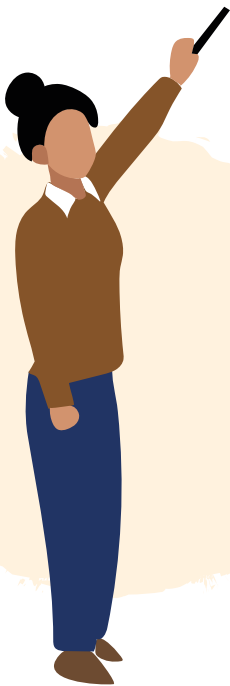
El más utilizado es el financiamiento bancario, que concede un préstamo bajo una garantía de capacidad de cumplimiento de pago solventada en los ingresos y el respaldo con bienes propios o con un garante que tenga bienes.

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 falta de capacitación y asesoramiento para el emprendimiento; 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 asesoramiento, ni antes, ni después de iniciado el emprendimiento.

Concluyendo, Bolivia presenta una débil estructura empresarial con un considerable grado de polarización entre un estrato de grandes y medianas empresas formales, con niveles de productividad y competitividad elevados, y un extenso conglomerado de micros y pequeñas empresas, mayormente informales, caracterizadas por emprendimientos estáticos y tradicionales y con niveles de productividad extremadamente bajos. Son sectores que, entre sí reducen las oportunidades de negocios.



● Actividad Nro. 1 El emprendimiento de KIRAH DESIGN

OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO
 Lectura comprensiva y reflexión del texto: "El emprendimiento KIRAH DESIGN "	 Texto.	 20 minutos

INSTRUCCIÓN

1. Leer en plenaria el texto.
2. Comentar y reflexionar, sobre las características del emprendimiento y probables medidas para impulsar o aprender del emprendimiento.

Lectura:

EL EMPRENDIMIENTO KIRAH DESIGN

Kirah Design es una empresa boliviana creada para generar oportunidades reales de negocio para los artesanos de Bolivia a través de la producción de piezas decorativas para el hogar con materiales reciclados de alta calidad y diseños innovadores.

Luego de un análisis exhaustivo del mercado, Kirah Design ha creado nuevas formas de acercarse a comunidades de artesanos para proveerles las herramientas correctas para trabajar con sus habilidades para vender una pieza de arte que refleja el alma del artesano que lo realiza.

El emprendimiento de Bolivia ha explorado la increíble diversidad de materiales que tiene Bolivia para ofrecer y ha hecho un trabajo intensivo de rescate cultural para diseñar sus colecciones.

Kirah Design creó el concepto de "Talleres Maestros", con el fin de capacitar de forma constante a los artesanos, realizar el terminado de las piezas con estándares de calidad elevados y cerrar el ciclo de producción al artesano. Kirah Design, a través de los talleres, entrega a los artesanos las herramientas para obtener mejores resultados tales como: controles de calidad, consistencia, cumplimientos de plazos, cálculo de costos y una visión a largo plazo.

Kirah Design está posicionada como un negocio para el mercado de lujo o "high end" que genera un alto impacto social y un bajo impacto en el medio ambiente.

Kirah Design es sinónimo de diseño, calidad, grandes historias, manos talentosas y un sueño o una herencia cultural a través de piezas de madera, vidrio o textil.

1.3. El Emprendimiento y el Sistema Educativo

Para hablar del sistema educativo y el emprendimiento mencionamos la importancia de inyectar el espíritu emprendedor tanto en los niños como en los jóvenes que se inician en la vida profesional, por tanto, el trabajo del docente es fundamental siendo un desafío al que se deben enfrentar hoy en día.

La educación puede contribuir enormemente a la creación de una cultura emprendedora, empezando por los más jóvenes y en la escuela, ya que impulsando las actitudes y capacidades emprendedoras desde una edad temprana se beneficia a la sociedad. En un sentido amplio, el espíritu emprendedor se debería considerar como una actitud general que puede resultar útil en todas las actividades laborales y en la vida cotidiana. Cualquiera puede necesitar, y de hecho va a necesitar en algún momento de su vida, convertirse en empresario o adoptar un comportamiento empresarial.



1.4. CARACTERÍSTICAS NECESARIAS DEL EMPRENDEDOR

Veamos a continuación cuáles son dichas características, cualidades o atributos de un emprendedor o empresario de éxito:

a) **Energía y entusiasmo**

Un emprendedor empresario de éxito es una persona llena de energía y entusiasmo.

Tiene suficiente energía como para cumplir con todas las diferentes funciones o tareas que conlleva ser un emprendedor o empresario, y tiene suficiente entusiasmo como para realizar dichas funciones o tareas con alegría y pasión.

Para lograr dicha energía y entusiasmo, ama, se divertir y gusta mucho de lo que hace. Y, además, es consciente de los beneficios o recompensas que conlleva lograr el éxito en un negocio propio; se repite constantemente a sí mismo estos beneficios o recompensas, y los utiliza para motivarse a seguir adelante.



b) **Confianza en sí mismo**

Un emprendedor empresario de éxito es una persona con confianza en sí mismo.

Es consciente de sus virtudes y capacidades, las cuales trata de mejorar y sacarles el máximo provecho, pero también es consciente de sus limitaciones y defectos, los cuales trata de corregir y superar.

En cuanto empiezan a surgir los problemas o dificultades, sigue adelante pues confía en sí mismo, confía en que sus virtudes y capacidades les ayudarán a sortear y hacer frente a estos problemas o dificultades.



c) **Perseverancia**

Un emprendedor empresario de éxito tiene la suficiente tenacidad, determinación y perseverancia para hacer frente a los obstáculos, percances, imprevistos, dificultades o caídas que pueda tener en su camino.



Sabe que en el camino de un emprendedor empresario siempre surgirán estos inconvenientes, y cada vez que ello sucede, es persistente y sigue adelante.

Sabe, por ejemplo, que las caídas son parte del camino hacia el éxito, y por ello, ante una caída, no se detiene, y más bien, la utiliza como impulso y motivación para seguir adelante.

Y, en cuanto a los errores, sabe que por más preparado que esté, no es perfecto y siempre los cometerá, pero sabe que precisamente de ellos es cuando uno más aprende, por lo que cada error que comete, lo valora y aprende de él para ser cada vez mejor.

d) Paciencia

Un emprendedor empresario de éxito sabe que éxito no llega de la noche a la mañana, que para alcanzarlo se necesita de tiempo, trabajo y dedicación.

Sabe que el camino hacia el éxito es largo y lleno de dificultades, por lo que tiene la suficiente paciencia para buscarlo.

Para lograr paciencia, confía en sí mismo y en su capacidad. Sabe que por más esquivo que parezca, o por más que demore más de lo previsto, el éxito tarde o temprano será suyo.

e) Capacidad para adaptarse a los cambios

Un emprendedor empresario de éxito está siempre atento a todo lo que suceda en el mercado.

Está consciente en todo momento de los cambios que puedan suceder y trata siempre de preverlos, por ejemplo, está atento a las nuevas preferencias o gustos de los consumidores, a las nuevas tendencias, a las nuevas modas, a los nuevos competidores, a sus nuevas estrategias, etc.

Y, a la vez, tiene la capacidad para adaptarse rápidamente a estos cambios, es decir, tiene la suficiente flexibilidad como para guiar su negocio o empresa de tal modo que pueda aprovechar estos cambios, o hacerles frente oportunamente.

Por ejemplo, tiene suficiente flexibilidad para dejar de lado sus antiguos productos y diseñar otros que satisfagan las nuevas preferencias



o gustos, tiene flexibilidad para dejar de lado antiguas estrategias de marketing y diseñar nuevas que permitan hacer frente a las de sus nuevos competidores, tiene suficiente flexibilidad para aceptar que cuenta con tecnología obsoleta, y que necesita adquirir nueva, que le permita estar acorde con el momento actual.

f) Tolerancia al riesgo



Un emprendedor empresario de éxito busca minimizar los riesgos en sus emprendimientos o negocios.

Para ello, se informa, se capacita, se prepara, planifica, prevee posibles percances, diseña estrategias de emergencia, etc.

Sin embargo, es consciente de que por más planificación o preparación que realice, siempre existirá el riesgo de que las cosas no resulten como lo esperado, de que surjan imprevistos, percances, dificultades o problemas.

Un emprendedor empresario de éxito es consciente de ello, y por eso se prepara mentalmente, sabe que el riesgo es parte de la vida de un emprendedor empresario, y los enfrenta y asume la total responsabilidad por lo podría pasar.

g) Creatividad e innovación

Un emprendedor empresario de éxito es una persona creativa e innovadora.

Sabe que en el contexto actual, debido a la alta competencia y las exigencias de los consumidores, la clave del éxito empresarial, está en ser creativo e innovador constantemente.

Sabe que el ciclo de vida de un producto es cada vez más corto, y por ello, está constantemente siendo creativo e innovando, ya sea creando nuevos productos o servicios, o rediseñando o mejorando los que ya ofrece.



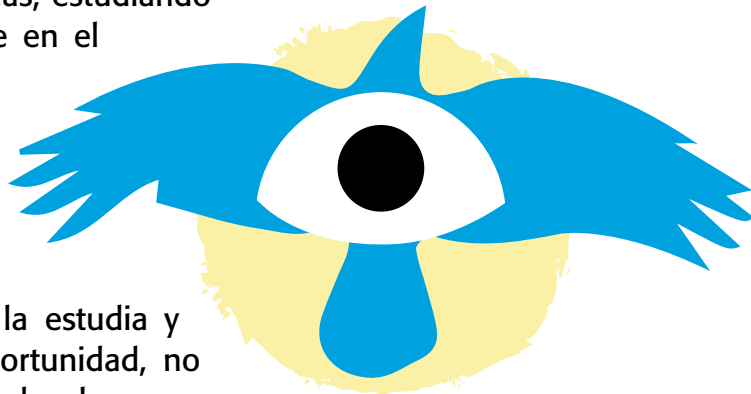
h) Visión de negocios

Un emprendedor empresario de éxito tiene la habilidad para identificar oportunidades de negocio donde otros no las ven.

Para ello, está constantemente analizando el mercado, analizando los nuevos gustos, las nuevas modas, estudiando tendencias, etc.; sabe igualmente, proyectarse en el futuro y prever los cambios que se avecinan.

Asimismo, está permanentemente en búsqueda, y atento al surgimiento de nuevas oportunidades de negocio.

Y, en cuanto detecta una oportunidad, la estudia y analiza, y si descubre que es una buena oportunidad, no pierde el tiempo y consigue rápidamente todos los recursos necesarios que le permitan capitalizar dicha oportunidad.



i) Capacidad para rodearse con las personas indicadas

Un emprendedor empresario de éxito sabe identificar a las personas que les puedan ayudar a alcanzar el éxito en sus emprendimientos o negocios.

No busca personas que sepan menos que él, sino que busca personas mejor capacitadas que él en determinados aspectos, sabe que solo así puede crear un buen equipo que se complemente bien.

Sabe identificar este tipo de personas no sólo por su apariencia, sino también, por sus palabras, por sus gestos o su modo de expresarse.

Y luego, una vez identificada estas personas, las contrata o se asocia con ellas, y luego, al trabajar con ellas, sabe liderarlas.

i) Liderazgo

El emprendedor empresario de éxito ejerce la calidad de líder.

Tiene la habilidad y capacidad para influir, inducir, animar y motivar a sus trabajadores, para que estos lo sigan con entusiasmo, por voluntad propia y sin poner condiciones.

Su carisma e inspiración hace que sus trabajadores o personas que lo rodean se identifiquen, no sólo con él, sino también, con sus ideas, proyectos, emprendimientos y negocios que decide realizar.



j) Capacidad para planificar

Un emprendedor empresario de éxito es consciente de la importancia de la planificación.

Sabe que al planificar objetivos, recursos y estrategias, tendrá mayores posibilidades de alcanzar el éxito, pues logrará un manejo más eficiente de su negocio, además de que minimizará el riesgo.

Por lo que antes de cada emprendimiento o negocio que decide emprender, investiga bien, se informa, analiza, y planifica todas las acciones, objetivos, recursos y estrategias que realizará.

k) Capacidad de decisión

Un emprendedor empresario de éxito cuenta con el conocimiento, experiencia, capacidad y sentido común necesario para tomar buenas decisiones.

Sabe que en el mundo de los negocios, cada decisión es importante y, por tanto, antes de tomarlas, se toma su tiempo, las medita y analiza bien.

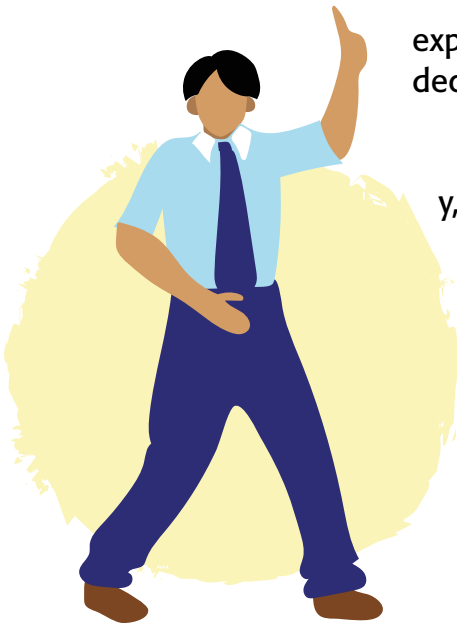
Pero también sabe que en ocasiones debe tomar decisiones rápidamente. Sabe identificar estos momentos, y toma rápidas decisiones, confiando en su instinto de empresario, sin remordimientos y asumiendo su responsabilidad.

l) Capacitación constante

Un emprendedor empresario de éxito sabe que el aprendizaje nunca termina, sabe que siempre habrá algo nuevo para saber y aprender.




Por ello, a pesar de lo mucho que sepa o sea capaz, siempre busca la manera de seguir aprendiendo o capacitándose, ya sea por cuenta propia o asistiendo a cursos o seminarios.

Pero no sólo busca seguir capacitándose para de ese modo ser más competente, sino también, para estar a la par con los nuevos avances, las nuevas tecnologías y las nuevas técnicas o herramientas empresariales.



Sabe que el cambio es vertiginoso, y procura siempre estar al día con los nuevos cambios o avances, y, de ese modo, poder usarlos a su favor o poder hacerles frente oportunamente.

● Actividad Nro. 2 El emprendimiento de Valentín Tramontina

OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO
 <p>A través de la lectura del texto “El emprendimiento Valentín Tramontina”, reconocer las características que se pueden encontrar en este emprendimiento.</p>	 <p>Texto.</p>	 <p>45 minutos</p>

INSTRUCCIÓN

1. Leer en plenaria el texto.
2. Debatir sobre las características más importantes que llevaron al emprendimiento de Valentín Tramontina al éxito.

Lectura:

La increíble historia de un portero, de un prostíbulo

El hecho es que nunca había aprendido a leer ni escribir, ni tenía ninguna otra actividad u ocupación.

Un día entró como gerente del burdel un joven lleno de ideas, creativo y emprendedor, que decidió modernizar el lugar.

Hizo cambios y llamó a los empleados para dar las nuevas instrucciones.

Al portero le dijo:

-A partir de hoy, usted, además de estar en la entrada, va a preparar un informe semanal donde registrará la cantidad de personas que entran, sus comentarios y quejas sobre los servicios.

-Yo adoraría hacer eso, señor, balbuceó. Pero no sé leer ni escribir.

-¡Ah! ¡Cuánto lo siento! Pero si es así, ya no puede seguir trabajando aquí.

-Pero señor, no puede despedirme, he trabajado en esto mi vida entera, no sé hacer otra cosa.

-Mire, lo entiendo, pero no puedo hacer nada por usted. Le daremos una buena indemnización y espero que encuentre algo que hacer. Lo siento y que tenga suerte.

Dicho esto, se dio la vuelta y se fue. El portero se sentía como si el mundo se le derrumbara. ¿Qué hacer?

Recordó que en el prostíbulo, cuando se rompía alguna silla o una mesa, él la arreglaba con esmero y cariño.

Pensó que esto podría ser una buena ocupación para conseguir un trabajo.

Pero solo contaba con algunos clavos oxidados y una pinza mal cuidada.

Usaría el dinero de la indemnización para comprar una caja completa de herramientas.

En el pueblo no había casa de herramientas, debería viajar dos días en mula para ir al pueblo más cercano para comprarlas. Y así lo hizo.

A su regreso, un vecino llamó a su puerta:

-Vengo a preguntar si tiene un martillo para prestarme.

-Sí, acabo de comprarlo, pero lo necesito para trabajar, ya que...

-Bueno, pero se lo devolveré mañana muy temprano.

-Si es así, está bien.

A la mañana siguiente, como había prometido, el vecino llamó a la puerta y dijo:

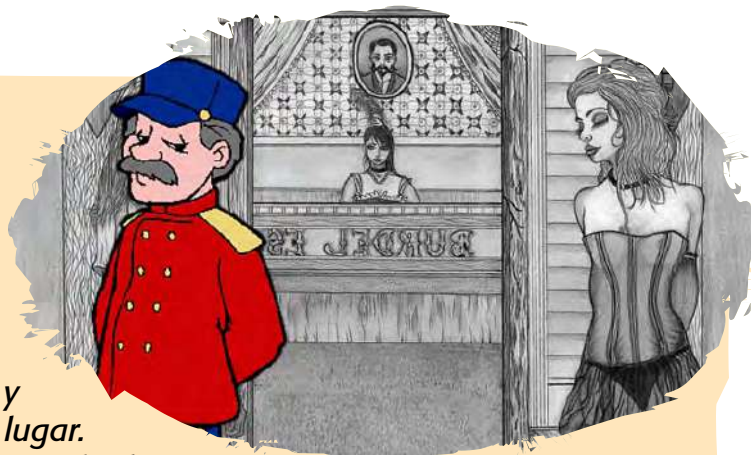
-Mire, todavía necesito el martillo. ¿Por qué no me lo vende?

-No, lo necesito para trabajar, y además, la ferretería más cercana está a un viaje de dos días en mula.

-Vamos a hacer un trato, dijo el vecino. Le pagaré los días de ida y vuelta, más el precio del martillo, ya que está sin trabajo en este momento. ¿Qué piensa?

Realmente, esto le daría trabajo por dos días más y aceptó.

Volvió a montar su mula y viajó.



A su regreso, otro vecino lo esperaba en la puerta de su hogar.

–Hola, vecino. Usted vendió un martillo a nuestro amigo. Necesito algunas herramientas, estoy dispuesto a pagarle sus días de viaje y una pequeña ganancia más para que me las compre, porque no tengo tiempo para viajar y hacer las compras. ¿Qué piensa?

El exportero abrió su caja de herramientas y su vecino eligió una pinza, un destornillador, un martillo y un cincel. Pagó y se fue. Y nuestro amigo guardó las palabras que escuchó: “No tengo tiempo para viajar a hacer las compras”.

Si esto es así, muchos requerirán de él para viajar y traer herramientas.

En el próximo viaje, arriesgó un poco más de dinero y trajo más herramientas de las que había vendido.

De hecho, podría economizar un poco de tiempo en los viajes.

La noticia comenzó a esparcirse por el pueblo y muchos, queriendo economizar el viaje, hacían encomiendas.

Ahora, como vendedor de herramientas, una vez por semana viajaba y traía lo que necesitaban sus clientes.

Con el tiempo, alquiló un galpón para almacenar las herramientas y unos meses más tarde se compró una vitrina y un escaparate y transformó el galpón en la primera ferretería del pueblo. Todos estaban contentos y compraban allí.

Ya no viajaba, los fabricantes le enviaban los pedidos. Él era un buen revendedor. Con el tiempo, la gente de los pueblos cercanos preferían comprar en la ferretería que tener que gastar días en viajes.

Un día se acordó de un amigo suyo que era tornero y herrero y pensó que él podría fabricar las cabezas de los martillos.

Y entonces, por qué no, los destornilladores, las pinzas, los cortadores, etc...

Y después estaban los clavos y los tornillos...

En pocos años, se convirtió, con su trabajo, en un fabricante de herramientas rico y próspero.

Un día decidió donar una escuela al pueblo.

En ella, además de la lectura y la escritura, los niños aprendían algún oficio.

El día de la inauguración de la escuela, el alcalde le entregó las llaves de la ciudad, lo abrazó y le dijo:

–Es con gran orgullo y gratitud que le pedimos que nos conceda el honor de poner su firma en la primera página del libro de actas de esta nueva escuela.

–El honor sería mío, dijo el hombre. Sería una cosa que me daría mucho gusto firmar ese libro, pero no sé leer ni escribir, soy analfabeto.

–¿Usted? Dijo incrédulo el alcalde. ¿Construyó un imperio industrial sin saber leer ni escribir? ¡Esto es increíble! Y le preguntó: “¿Qué hubiera sido de usted si supiese leer y escribir?”.

–Eso lo puedo contestar, dijo con calma el hombre: Si yo supiese leer y escribir... seguiría siendo el PORTERO DEL PROSTÍBULO.

Esta historia es verdadera, y se refiere a un gran industrial llamado... Valentín Tramontina, fundador de Industrias Tramontina, que hoy cuenta con 10 fábricas, produce 24 millones de unidades varias al mes y exporta bajo su propia marca a más de 120 países. Es la única empresa brasileña en esta condición. La ciudad que se menciona es Carlos Barbosa, y está en el interior de Río Grande do Sul.



2

LA IDEA DE NEGOCIO



2. LA IDEA DE NEGOCIO

2.1. QUÉ ENTENDEMOS POR UNA IDEA DE NEGOCIO

Una idea de negocio es un plan, que puede surgir desde nuestro pensamiento o de otra forma que al ser ejecutado trae beneficios económicos al emprendedor que lo ha ideado. Es por eso que se dice que una idea de negocio es el producto o servicios que vas a ofrecer, porque todo el plan tiene como centro crear y vender dichos productos o servicios.

La idea de negocio es una descripción breve y clara de las operaciones básicas del negocio que se desea poner en marcha. Un buen negocio empieza con una buena idea

Una idea de negocio es la forma inicial que adquieren las primeras nociones de la empresa que se desea crear, presentando como características esenciales la identificación de una necesidad, una manera de satisfacerla a través de un producto (sea este bien o servicio), a cambio de lo cual se espera obtener un beneficio.

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea que ha de ser objeto del proyecto, sobre la cual se debe trabajar y que surge como consecuencia de las circunstancias particulares de cada emprendedor.



Una idea de negocio amerita definir:

- ¿Cuál es el producto que se está pensando ofrecer?
- ¿Para quién está pensado?
- ¿Para qué en términos de necesidad y utilidad?
- ¿Cómo producir o generar?
- ¿Por qué los clientes lo preferirán? (que sugiera de forma general la diferencia respecto a lo ya existente).

2.2. ATRIBUTOS DE UNA IDEA DE NEGOCIO:

Para que alguna idea sea considerada como idea de negocio, Según Rodríguez y Moreno deben cumplirse los siguientes atributos:

- Debe estar asociada a una noción de producto, sea este un bien o un servicio.
- Debe haber clientes que tengan la necesidad del producto y valoren su satisfacción.
- Debe ser posible aprovecharla oportunamente.
- Debe generar los ingresos que necesitamos o aspiramos.
- Debe entusiasmarlos.
- Debe representarnos algo hacia lo que podamos comprometernos.
- Debe ser ética y legamente permitida.



Ejemplos:

- La crianza de caracoles de tierra para exportación con fines gastronómicos.
- Transformación y comercialización de harina de maca y lúcuma.
- La producción de cuyes para mascotas.
- Crianza, procesamiento y comercialización de Truchas.
- Agencia Tour Operadora de Turismo

2.3. GENERACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

La creatividad y la innovación constituyen factores críticos para el éxito en la creación de la idea de negocio, el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado, ya sea en una empresa en funcionamiento o para la puesta en marcha de un emprendimiento. La creatividad y la innovación han tomado un papel protagónico en los últimos tiempos en las organizaciones, ya que por medio de éstos las mismas pueden desarrollar aquellas ventajas competitivas que les permitan mantenerse con éxito.



a) Creatividad

La habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema así la creatividad es la generación de ideas nuevas

La generación de ideas y su utilización en forma de innovación, sigue un proceso cuyo análisis y aplicación facilita la solución de problemas y la formulación de estrategias de cambio que permiten adaptarse a una nueva situación. El proceso creativo sigue un esquema sencillo que comprende las siguientes fases:

- Fase I: Identificación y definición del problema.
- Fase II: Generación y selección de Ideas.
- Fase III: Consenso y puesta en marcha de la idea desarrollada.
- Fase IV: Proceso creativo de generación de ideas

b) Innovación

La innovación es la capacidad de convertir estas ideas en algo aplicable, de darles sentido y valor dentro de un contexto así también la innovación es la aplicación de ideas novedosas y útiles para crear un nuevo negocio o establecer nuevos sistemas de producción de bienes y/o servicios

2.4. TÉCNICAS CREATIVAS DE GENERACIÓN DE IDEAS

Se trata de un proceso que se lleva a cabo en varios pasos. Cada uno de discute, se analiza, se evalúa, hasta llegar a la decisión final y definitiva.

Esos pasos son:

- Se identifica la situación o el problema que debe ser solucionado, O, en todo caso, las alternativas que podrían ser favorables.
- Análisis de los orígenes.
- Establecer las opciones a tomar en consideración.
- Señalar las posibles consecuencias.
- Elección de la decisión más favorable.
- Determinar acciones a seguir.
- Evaluación, control y alcance de la decisión tomada.



2.4.1. Las propias habilidades.

En muchos casos, lo primero que debe hacer a la hora de generar ideas de negocio es una lista de sus aptitudes, conocimientos y nivel educativo. Un punto de partida es

tomar aquella idea que mejor coincida con estas habilidades. Para establecerlas, hágase preguntas personales y anote sus respuestas. Por ejemplo:

- ¿Qué tipo de cosas disfruta?
- ¿Qué prefiere hacer en un día libre?
- ¿Qué ha dicho siempre que le gustaría realizar algún día?
- ¿Cuáles son las cosas que otros le reconocen?
- Si pudiera diseñar su día perfecto, ¿qué haría?
- ¿Qué tipo de cosas le disgustan?

Tómese el tiempo suficiente para escribir sus capacidades y deficiencias, sus preferencias y aversiones.

2.4.2. Lluvia de ideas

Una vez identificadas sus habilidades, juegue a la lluvia de ideas. Registre a las empresas o personas que podrían coincidir con ellas. Casi todas las firmas caen en una de tres categorías: producir, distribuir productos o prestar servicios. Piense cuál le atrae más partiendo de eso, tome la decisión. La lluvia de ideas es una manera de generar tantas como sea posible en un período muy breve, al aprovechar la energía de un grupo y la creatividad individual.

Estas ideas coinciden en que no se analizan durante el proceso, no se critican las propuestas de las demás personas, se aceptan de cualquier clase y la cantidad es importante. El método consiste en escribir todas las ideas que se le ocurran al grupo en un período de 30 minutos. Luego, individualmente, se analiza cada una de ellas para aclararlas y combinarlas en categorías afines. En conjunto se votará por cada opción y de esta manera quedará una lista con las mejores ideas.

2.4.3. Mapas Mentales para decidir

Se trata de una herramienta de trabajo, que tiene mucha utilidad en el proceso de toma de decisiones. Claro está, cuando en el mapa mental se han tomado en cuenta todos los elementos necesarios para su realización, como: información, pensamientos y emociones.

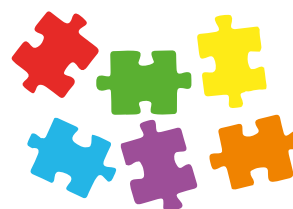
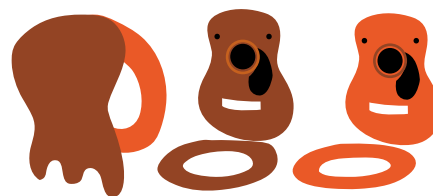
Es importante destacar que los mapas mentales se han convertido en instrumentos estratégicos, que permiten la organización plena del pensamiento, el cual se representa gráficamente. Esta ventaja permite la visualización de las ideas y, en consecuencia, la toma de decisiones







2.4.4. Otros métodos

Se ha podido comprobar que se pueden generar nuevos negocios si piensa en:

- **Problemas y Necesidades:** Un gran número de ideas de negocio nace de los problemas que se presentan en la vida diaria.
- **Haga una lista de los problemas o necesidades** que encuentra en los sitios o actividades que realiza. En la universidad, en el gimnasio, viajando, en la cocina, viendo televisión, en el bus, en el carro. Una vez tenga esta lista, escoja un grupo de problemas o necesidades y trate de buscarles solución mediante una lluvia de ideas.
- **Deseos:** De la misma forma que en el paso anterior, identifique aquellos deseos que las personas tienen a diario. Los deseos difieren de las necesidades en que no son imprescindibles para vivir. Piense en un producto o servicio y trate de generar nuevas ideas de negocio a partir de:
 - **Sustituir:** ¿Qué se podría sustituir en el enfoque, materiales, ingredientes o aspecto?
 - **Combinar:** ¿Qué se podría combinar con una idea existente? Materiales, atributos, colores, sabores.
 - **Adaptar:** ¿A qué se parece esta idea? ¿Qué se podría copiar?
 - **Aumentar o minimizar:** ¿Qué pasaría si se añadiera, alargara o disminuyera?
 - **Emplearlo para otros usos:** ¿De qué otra forma se podría usar?
 - **Eliminar:** ¿De qué se podría deshacer?
 - **Invertir o reordenar:** ¿Qué podría cambiar de sitio o mirar al revés? Por ejemplo, el calentador es la forma contraria del refrigerador.



● Actividad Nro. 3 Generación de ideas de negocio

OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO
 Generar ideas de negocios a partir de la aplicación de las técnicas descritas en el texto.	 Texto guía.  Papelógrafos	 30 minutos

INSTRUCCIÓN

1. Organizar 4 grupos de trabajo
2. Cada grupo por sorteo hará un listado de ideas de negocio aplicando las técnicas descritas en el texto. Así por ejemplo el grupo 1 aplicará la técnica de la "lluvia de ideas", el grupo 2 la técnica de las "habilidades propias", etc.
3. Cada grupo presenta un listado de cinco ideas de negocio.

2.5. ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO A TRAVÉS DEL FODA





Esta técnica es mundialmente conocida por aportar soluciones al analizar, de manera estratégica, problemas de cualquier índole. Su objetivo es identificar las Fortalezas, las Debilidades, las Oportunidades y las Amenazas en una organización.



Antes de tomar una decisión, muchas empresas aplican el análisis FODA a su estructura, a fin de hacer una evaluación de su estado actual. Así se facilita la elección de alternativas de solución y, posteriormente, las decisiones a tomar y ejecutar.

Con el Análisis FODA se pueden identificar las Fortalezas y las Debilidades de la empresa. Así como las Oportunidades y las Amenazas en su entorno. Las primeras, están relacionadas con el ambiente interno de la empresa, que involucra a todos sus departamentos. Y, las segundas, se refieren a lo que rodea a la empresa, como economía, competencia, proveedores, medioambiente, demografía, etc.

● Actividad Nro. 4 Análisis FODA de la idea de negocio

OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO
 A través del Análisis FODA identificar las características de la idea de negocio.	 Texto guía.  Papelógrafos	 45 minutos

INSTRUCCIÓN

1. Organizar los mismos 4 grupos de trabajo.
2. Cada grupo realiza el análisis FODA de una idea de negocio del listado de la anterior actividad.
3. Cada grupo presenta su análisis FODA en plenaria.



3

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS



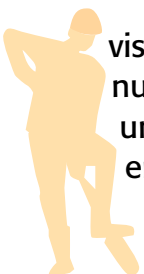
3. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS



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.

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.



3.1. 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?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Ideas:

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

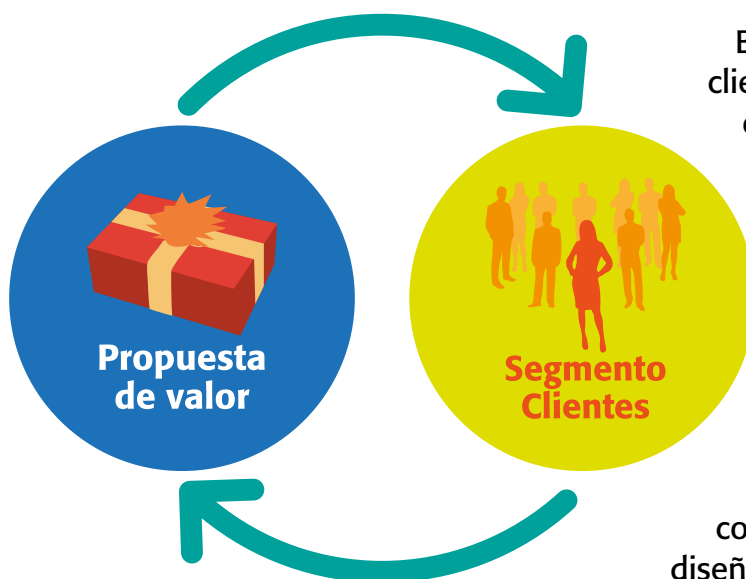
- Necesidades distintas
- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relación
- Diferentes márgenes de beneficios
- Características de la oferta por las que están dispuestos a pagar

Tipos de segmentación

- A todo el mercado
- Nichos de mercado



3.2. 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?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Ideas:

Define uno o varios segmentos de clientes a los que nos dirigimos.

Para cada segmento identificamos:

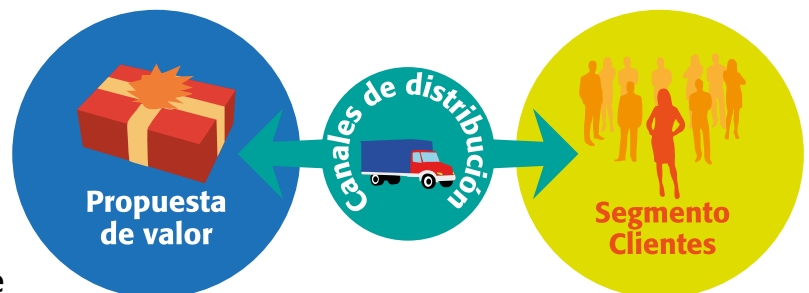
- Necesidades distintas
- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relación
- Diferentes márgenes de beneficios
- Características de la oferta por las que están dispuestos a pagar

Tipos de segmentación

- A todo el mercado
- Nichos de mercado

3.3. 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-costos?
- ¿Cómo los integramos con la rutina de los clientes?

Ideas:

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

- Comunicación, Distribución y Canales de venta



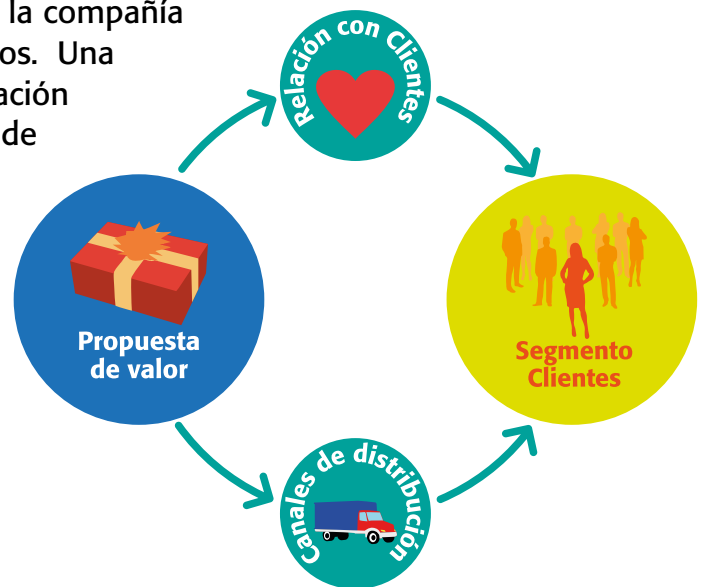
Funciones:

- 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

3.4. 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

3.5. 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:

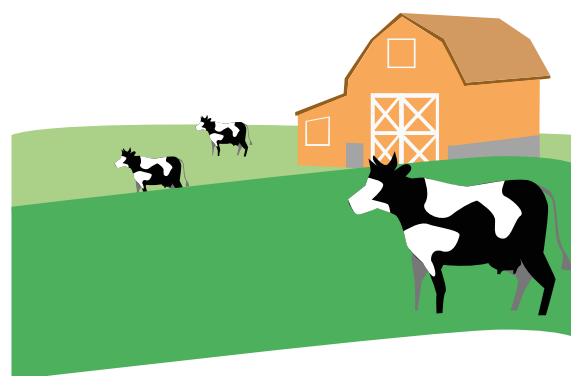
- Pago de una vez
- Pagos recurrentes y pagos por servicios post-venta

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, y el mercado



3.6. RECURSOS CLAVE

En este bloque describe los recursos más importantes que se requieren para hacer que 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



3.7. 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:

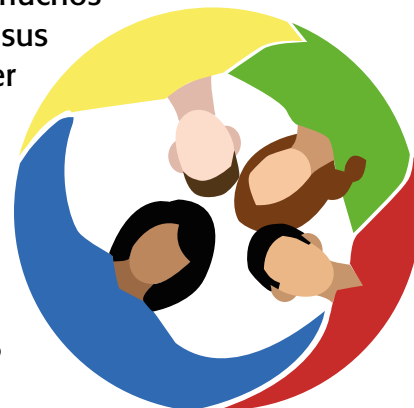
- Producir/Atender cliente
- Solucionar problemas
- Plataforma/Network



3.8. 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

3.9. ESTRUCTURA DE COSTOS

Se deben reflejar aquí los costos necesarios para poner en marcha la idea de negocio. Describe los costos 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 costos.



- ¿Cuáles son los costos 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 costo en el que incurre la empresa para desarrollar su modelo de negocio.

Dos modelos de estructura de coste:

- Cost driven: se centra en disminuir costos 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 costos:

- Costos fijos
- Costos variables
- Economías de escala
- Economías de alcance



4

**MANUAL PARA
DESARROLLAR EL MODELO
DE NEGOCIOS CANVAS**



4. MANUAL PARA DESARROLLAR EL 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 instrumento 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.

4.1. ELEMENTOS DEL MODELO CANVAS

4.1.1. 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

4.1.2. 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.

4.1.3. 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.

4.1.4. 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.

4.1.5. 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.

4.1.6. 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.

4.1.7. Actividades clave

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

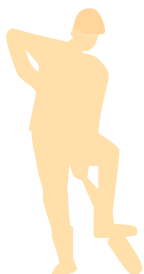
Al igual que los recursos clave, están obligadas a crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos



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.

4.1.8. 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.

4.1.9. Estructura de costos

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

Se deben reflejar aquí los costos 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 incurren todas ellas en costos.



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 otras.

- ¿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:

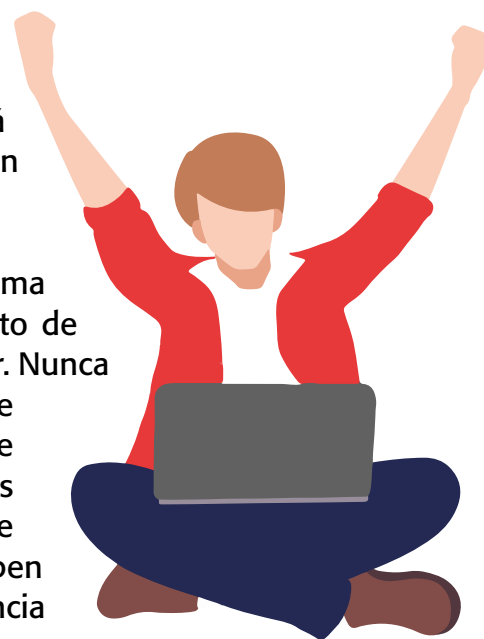
Impulsados por el costo: Los modelos de negocios impulsados por el costo se enfocan en minimizar costos donde sea posible. Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible, usando Proposiciones de Valor de bajo precio, automatización al máximo y subcontratación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

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

1.2. 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.



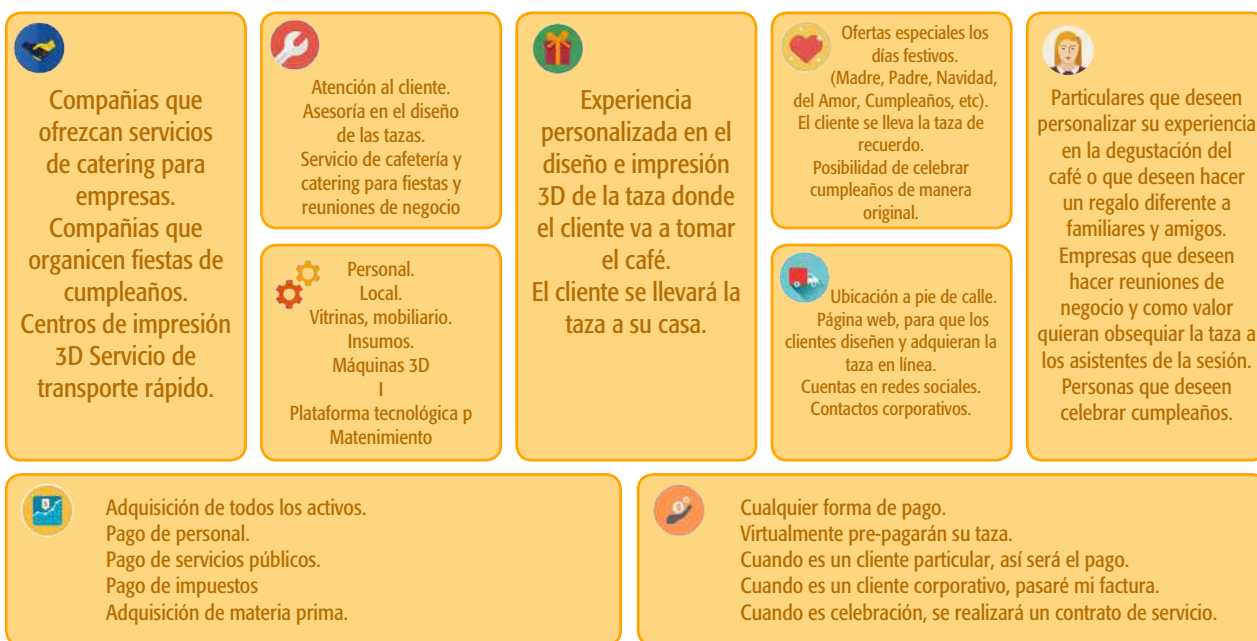
Podemos crear un producto súper innovador y creemos que estamos cambiando la industria pero al cliente le puede ser indiferente, por tanto, no hay ningún tipo de generación de valor.

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.

1.3. EJEMPLOS DE LIENZO CANVAS TRABAJADOS.

a) Idea de negocio “Servicios de Catering”







b) Idea de negocio “Lavado de Autos”

EMPRENDER *fácil*

<p>1 PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>Lavado de autos con productos desinfectantes</p>	<p>2 SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Hombres y mujeres con edad para conducir, sueldo medio o mayor. Preferiblemente personas con familias</p>	<p>4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>Espacio de espera cómodo, café gratis, descuentos a clientes fieles, rellenar niveles de parabrisas, un detalle sobre el coche al finalizar (flor, caramelo)</p>	<p>5 FUENTE DE INGRESOS</p> <p>Limpieza externa, lavado interno, limpieza completa, etc.</p>	<p>7 ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Diseño de vallas y estudiar lugares estratégicos para colocarlas.</p>
<p>3 CANALES</p> <p>Vallas en carreteras, recomendación de otros negocios, folletos, publicaciones en internet, aparecer en Google.</p>		<p>6 RECURSOS CLAVE</p> <p>Equipo de lavado rápido, espacio cómodo con acceso a internet, buena imagen</p>		
<p>8 SOCIOS CLAVE</p> <p>Equipo de servicio técnico para las máquinas, canales de televisión y otros negocios que lo promocionen. Proveedores de la tienda.</p>			<p>9 ESTRUCTURAS DE COSTO</p> <p>Alquiler o compra del local y herramientas de limpieza, pago de servicios básicos, sueldos de empleados, mantenimiento del local, atención al cliente ya la tienda.</p>	

● Actividad Nro. 5 El lienzo CANVAS para una idea de negocio

OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO
 Realizar el Lienzo CANVAS para una idea de negocio.	 Texto guía.  Papelógrafos	 45 minutos

INSTRUCCIÓN

5. Organizar los mismos 4 grupos de trabajo.
6. Cada grupo realiza el Lienzo CANVAS, en un pliego de papel con la idea de negocio trabajada en la anterior actividad.
7. Cada grupo presenta su Lienzo CANVAS en plenaria.

Socios clave 	Actividades clave 	Propuestas de valor 	Relaciones con cliente 	Segmentos de cliente 
	Recursos clave 		Canales 	
Estructura de costos 		Fuentes de ingresos 		



5

EL PLAN DE NEGOCIOS



5. 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 sule 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.

5.1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Se trata de una guía que realiza un emprendedor o inversionista a la hora de constituir un emprendimiento o idea de negocio. Allí se expresan todas sus características, desde el nombre hasta lo que producirá y los mercados que conquistará.

Son muchas las maneras de presentar a un Plan de Negocio. Y aunque contenga los mismos puntos de descripción (nombre, producto, producción, financiamiento, etc.), cada plan es único y original.

5.2. ¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIO?

El Plan de Negocio es un documento, una guía que refleja la ruta estratégica que debes tomar para que esa idea se haga realidad. Entonces, es una manera objetiva y organizada de comenzar y desarrollar un proyecto.



Sirve para establecer metas y objetivos que estén al alcance de tus capacidades. Por ello, siempre recomiendo que es importante tener claro que un plan de negocios, por sí solo, no lleva al éxito. El esfuerzo, la constancia y la determinación de llegar a la meta, sí.

Lo mejor es que si en el camino se presentan dificultades, el plan te permite hacerles frente a las situaciones y continuar adelante, para desarrollar tu iniciativa.

Por más pequeña que sea la idea de negocio te recomendamos hacer el plan de viabilidad, así sea corto, para que definas las variables, los aspectos a tener en cuenta, tengas una lista de todo lo que necesitas, definas cómo lo vas a hacer y cómo lo vas a vender y además establecer qué es lo que quieres alcanzar con tu negocio.

5.3. ¿QUÉ DEBE TENER UN PLAN PARA QUE SEA VIABLE?

- La idea de negocio: ¿qué producto o servicio queremos ofrecer?
- El plan de operaciones: ¿cómo hacer el producto/servicio y cuánto cuesta hacerlo?
- Tener el plan de marketing: ¿cómo vamos a vender el producto o servicio?
- El plan financiero: ¿qué medios económicos son necesarios?
- Los trámites legales: ¿qué leyes y condiciones necesito para lanzar mi idea de negocio?

5.4. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS:

1. Resumen Ejecutivo

- Objetivos
- Misión
- Oportunidad de negocio
- Resumen del plan de marketing
- Resumen financiero
- Éxitos de negocio

2. Descripción de la empresa

- Propiedad
- Localización
- Activos anuales

3. Oportunidad, sector y mercado

- Oportunidad
- Industria y sector
- Mercadoal que te diriges

4. Estrategia y ejecución

- Público objetivo
- Diferencia competitiva y precios
- Promoción de Annapuma

5. Dirección y equipo

- Fundadores
- Equipo directivo
- Necesidades de recursos humanos





6. Plan financiero

- Ingresos y gastos del primer año
- Proyección beneficios o pérdidas
- Punto de equilibrio

7. Apéndice



● Actividad Nro. 6 Análisis de Planes de negocios

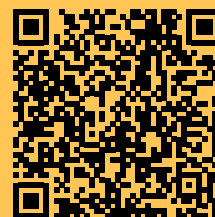
OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO
 Realizar el análisis de tres Planes de Negocio. Como Trabajo Práctico.	 Texto guía.  Papelógrafos	 45 minutos

INSTRUCCIÓN

1. Organizar los mismos 3 grupos de trabajo.

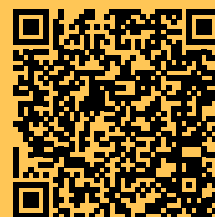
Grupo A estudia el Plan de Negocio “Carpintería Metálica”
(Para obtener este plan escanee el código QR)

http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlansdeNegocio/4CarpinteriaMetalica_cas.pdf



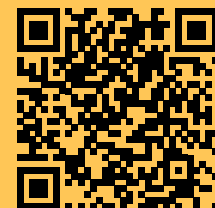
Grupo B estudia el Plan de negocio “Servicios de limpieza”
(Para obtener este plan escanee el código QR)

http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlansdeNegocio/22_ServiciosLimpieza_cas.pdf



Grupo C estudia el Plan de negocio “Servicios contables y administrativos en la industria lechera”
(Para obtener este plan escanee el código QR)

<https://www.uprm.edu/cms/index.php?a=file&fid=5697>



2. Cada grupo Grupo presenta en plenaria, en la siguiente clase, su análisis del plan de negocio estudiado.

BIBLIOGRAFÍA

“EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS”. FAUTAPO. SUCRE-BOLIVIA 2016.

Chiavenato, I. (2006). “Introducción a la teoría general de la administración”. (7a. ed.). México. McGraw Hill. pp. 298. “Gestión del talento humano”. 3ra Edición. McGraw Hill 2008

“Plan de negocios-herramientas para evaluar la viabilidad de un ingreso”. Karen weinberger villarán. Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA. Natlan Associates Inc. 2009. Perú

“Educación para el emprendimiento” Editorial norma, Guillermo Villacrez Cardenas, María Flor Blanco Zambrano, José Antonio Meza Suarez, Berenice Campos León. Bogotá Colombia 2013

Las herramientas del emprendedor tres instrumentos de apoyo al autoempleo y la creación de empresas “Guía de Creatividad” – “Guía de Proyecto de Negocio” – “Guía de creación de Negocio” .Inserta Fsc.-XTalento. España 2016



**Universidades
Fundadoras**

