

# MANUAL DE CAPACITACIÓN

## Modelación de ideas de negocios

# 6

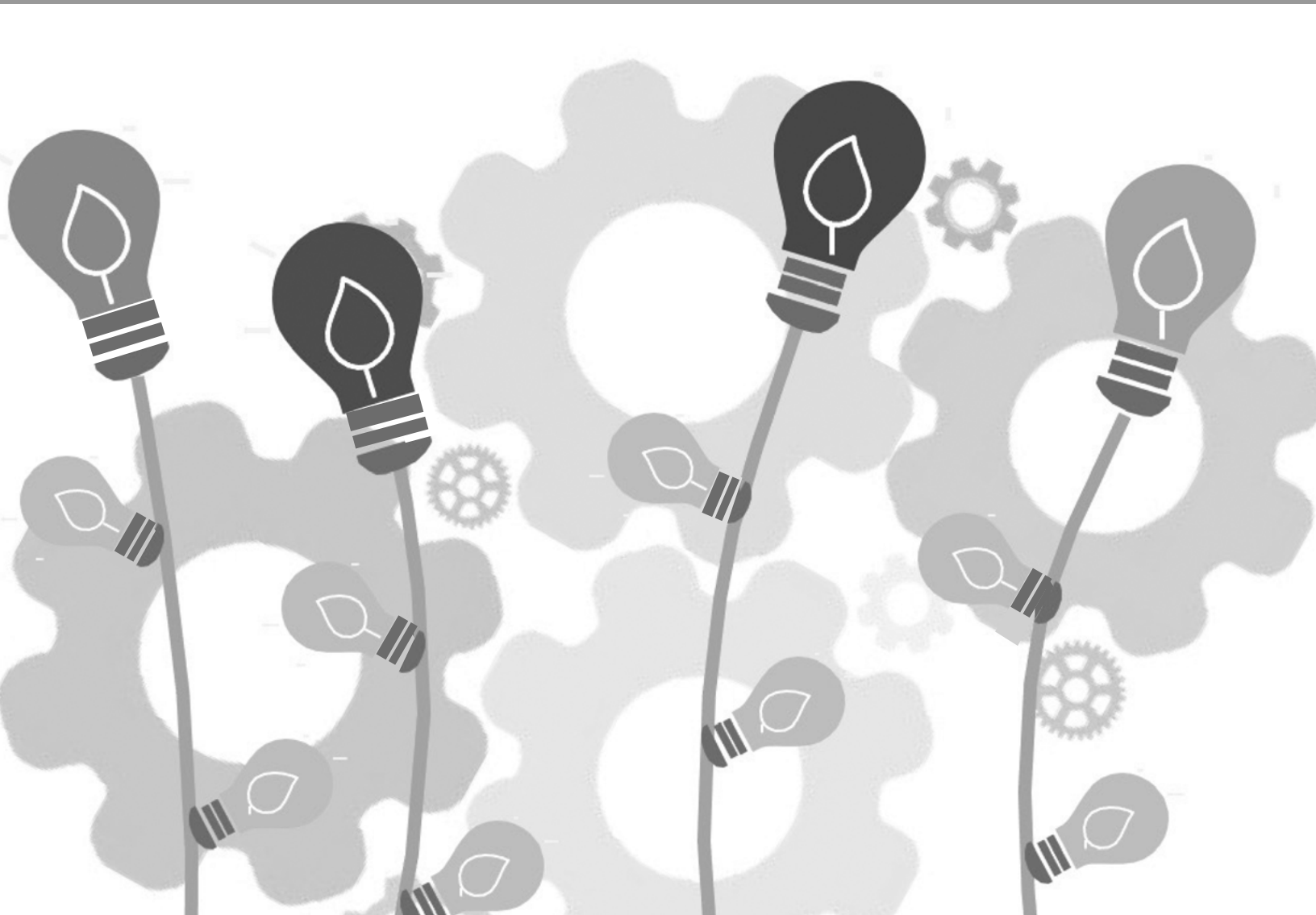




# MANUAL DE CAPACITACIÓN

# Modelación de ideas de negocios

# 6



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2021



Manual de capacitación 6: Modelación de ideas de negocios  
por IICA se encuentra publicado  
bajo Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir  
igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <http://www.iica.int>.

**Autores:** Miroslava González y Marvin Blanco

**Coordinación editorial:** Marvin Blanco

**Corrección de estilo:** Olga Vargas

**Diagramado:** María Fernanda Sequeira

**Diseño de portada:** Miroslava González

Manual de capacitación 6: Modelación de ideas de negocios/ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- San José, C.R.: IICA, 2022.  
26 p ; 21 x 16 cm.

ISBN: 978-92-9248-988-5

1. Empresas 2. Factores de producción 3. Planificación del trabajo 4. Modelo de negocio canvas I. González, Miroslava II. Blanco, Marvin  
III IICA IV Título V Manual de capacitación 5

AGRIS  
E16

DEWEY  
338.16

San José, Costa Rica  
2022



## Tabla de contenidos

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Presentación                          | 1  |
| Objetivo del aprendizaje              | 6  |
| 1. Conociendo un modelo de negocios   | 7  |
| 2. El modelo de negocio <i>canvas</i> | 9  |
| Áreas del modelo <i>canvas</i>        | 9  |
| Bloques del modelo <i>canvas</i>      | 10 |
| Resumen                               | 17 |
| Ejercicio de evaluación               | 17 |
| Guía del facilitador                  | 3  |
| Orientaciones generales               | 3  |
| Actividades                           | 4  |
| Guía del usuario                      | 5  |
| Revisión de los recursos didácticos   | 5  |
| Ejercicio de aplicación               | 17 |
| Referencias bibliográficas            | 20 |



## Presentación

El presente manual, que forma parte de una serie de materiales de apoyo didáctico dentro del Programa de Fortalecimiento de Capacidades sobre Bioemprendimiento, está dirigido a agricultores, emprendedores y técnicos de instituciones para orientarlos en cuanto a la metodología de formulación de planes de negocios basados en el aprovechamiento de la bioeconomía (bionegocios), con el objetivo de contribuir a la diversificación productiva y de ingresos de los territorios rurales.

La elaboración del material didáctico y la implementación de dicho programa son el resultado del trabajo conjunto de los especialistas del Programa de Bioeconomía y Desarrollo Productivo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y de sus representaciones en Honduras, Guatemala y Costa Rica, en asocio con los proyectos 1) Gestión del Conocimiento para la Adaptación de la Agricultura Familiar al Cambio Climático y 2) Apoyo a los Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria (Representación en Guatemala-Programa Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria), así como del financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

El material didáctico consta de doce manuales organizados en cuatro ejes temáticos, a saber: 1) concepto y características del emprendimiento; 2) diversificación agropecuaria y aprovechamiento de la bioeconomía; 3) generación y modelación de ideas emprendedoras; y 4) formulación del plan de bionegocios.

### Contenido temático de los manuales

| Ejes temáticos   | Manuales  |
|--|---|
| Concepto y características del emprendimiento                    | 1. Bioemprendimiento y capacidad emprendedora   |
| Diversificación agropecuaria y aprovechamiento de la bioeconomía | 2. Diversificación productiva<br>3. Agroindustria<br>4. Aprovechamiento de la bioeconomía   |
| Generación y modelación de ideas emprendedoras                   | 5. Generación y selección de ideas de negocios<br>6. Modelación de ideas de negocios  |
| Formulación del plan de bionegocios                              | 7. Formulación de la idea de negocio<br>8. Estudio de mercado<br>9. Estudio técnico<br>10. Plan de mercadotecnia<br>11. Plan legal y organizativo<br>12. Estudio financiero |



Para efectos prácticos, en el presente manual las palabras bionegocio, negocio, bioemprendimiento y emprendimiento se utilizan indistintamente como sinónimos, a fin de caracterizar la aplicación sostenible de la práctica o el negocio por desarrollar.

Cada manual incluye una guía del facilitador, que contempla las pautas metodológicas para el desarrollo de los contenidos y las actividades del curso, así como para el uso del material y los recursos didácticos.

Asimismo, los manuales contienen una guía del usuario, donde se plantea un ejercicio práctico para favorecer el proceso de aprendizaje, mediante el cual el participante aplicará los conocimientos adquiridos en el desarrollo de un plan de bionegocios. Una vez completado el estudio de los doce manuales de capacitación que componen el Programa, el usuario será capaz de formular el plan.

El programa de capacitación se ha diseñado para su implementación en el marco de acciones de fortalecimiento de capacidades guiadas por un facilitador; sin embargo, el usuario las puede realizar de forma individual.

En la elaboración de estos manuales se ha valorado la experiencia previa del IICA en materia de agronegocios y se han incorporado temas de desarrollo reciente relacionados con la bioeconomía y la innovación. Con este programa se espera contribuir efectivamente en la generación de ideas emprendedoras entre los pequeños y medianos productores, para dinamizar las economías rurales por medio del aprovechamiento del potencial de la bioeconomía.



## Guía del facilitador

Los manuales que integran el Programa de Fortalecimiento de Capacidades sobre Bioemprendimiento están diseñados para su implementación en talleres de capacitación presenciales y virtuales.

### Orientaciones generales

Durante el desarrollo de los contenidos del manual, el facilitador deberá observar los siguientes lineamientos generales:

- Explicar de manera clara y precisa la forma de trabajo y los objetivos del manual.
- Identificar el nivel de instrucción de los participantes a fin de brindarles asistencia, según el caso.
- Ilustrar los temas de estudio con ejemplos adaptados al contexto de los participantes.
- Propiciar la integración del grupo, promoviendo su participación y canalizando sus conocimientos y experiencias.
- Atender las consultas de los participantes.
- Revisar los enlaces proporcionados para el desarrollo de los ejercicios del taller. En caso de que alguno no funcione, se debe identificar otro recurso para ponerlo a disposición de los participantes.
- Utilizar distintas herramientas de aprendizaje (presentaciones de Power Point, videos, estudios de caso, trabajo individual o en grupos).
- Escuchar a los participantes y dialogar con ellos, mostrando siempre flexibilidad, tolerancia y respeto hacia ellos.
- Orientar el trabajo de los participantes, especialmente para el cumplimiento de las tareas en el domicilio.
- En general, lograr que los participantes sean sujetos activos de su proceso de aprendizaje en un espacio de cordialidad y estímulo.





## Actividades

En el caso de los talleres presenciales, se recomienda que su duración sea como mínimo de cuatro horas, a fin de contar con tiempo suficiente para valorar las experiencias previas de los participantes y realizar los ejercicios propuestos.

En cuanto a las sesiones virtuales, es preferible que no se extiendan por más de dos horas y media, para mantener la atención de los participantes y evitar las posibles limitaciones de conectividad. En este contexto, las actividades de aprendizaje propuestas son las que se indican en el siguiente cuadro.

### Actividades del manual de capacitación 6.

| Manual   | Actividades   |
|--|---|
| Manual de capacitación 6:<br>modelación de ideas de negocios | <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación del Programa y objetivos de la sesión</li><li>• Desarrollo de los contenidos del manual</li><li>• Análisis del caso o video</li><li>• Desarrollo del ejercicio de evaluación</li><li>• Desarrollo del ejercicio de aplicación</li><li>• Evaluación</li></ul> |

Para desarrollar las actividades, el facilitador se apoyará en este manual. Asimismo, se recomienda solicitar al participante que realice y entregue el ejercicio de aplicación antes de la siguiente sesión.



# Guía del usuario

Para lograr una mayor comprensión de los conceptos abordados en este manual, es deseable que los participantes efectúen las actividades de aprendizaje propuestas (revisión de los recursos didácticos y realización del ejercicio de aplicación).

## Revisión de los recursos didácticos

- 1. Estudio del manual de capacitación 6.** Revise los objetivos del manual y las definiciones de los conceptos más importantes; si es el caso, plantee sus dudas al facilitador.
- 2. Revisión de materiales complementarios<sup>1</sup>.** Lea con atención los siguientes materiales complementarios que le ayudarán a mejorar la comprensión de los contenidos del presente manual. Si desea comentar algún aspecto de estos materiales, hágase saber al facilitador.
  - [Cómo definir nuestra propuesta de valor](#) (video)
  - [Modelo canvas: cómo aplicar el modelo canvas en el lienzo](#) (video)
  - [Canvas de propuesta de valor](#) (video)
- 3. Realización del ejercicio de aplicación.** En forma individual o grupal desarrolle el ejercicio indicado al final del manual y envíelo a su tutor o facilitador en la fecha que se le solicite.

<sup>1</sup> Los enlaces pueden cambiar con el tiempo, por lo que, si no funcionan, se deben buscar videos similares.



## Objetivo del aprendizaje

El objetivo del **Manual de capacitación 6: modelación de ideas de negocios** es familiarizarse con los conceptos y las prácticas de los modelos de negocios. De esta manera se espera que, al finalizar el manual 6, los participantes sean capaces de:

- Definir con claridad el segmento de mercado que atenderán.
- Identificar la propuesta de valor de su proyecto.
- Tener una noción general de cómo hará llegar su propuesta de valor al consumidor.
- Establecer cómo se relacionará con los consumidores.
- Precisar las fuentes de ingresos y egresos del proyecto.
- Tener claro cuáles son los recursos, las capacidades, las actividades y las alianzas clave del proyecto.





# 1. Conociendo un modelo de negocios

Cuando la idea de negocio ya está claramente definida y validada como una oportunidad real, es momento de diseñar un modelo de negocio; esto se logra estableciendo los grandes marcos de acción dentro de los cuales una idea de negocio se puede transformar en un proyecto y, finalmente, en un emprendimiento (Weinberger 2009).

Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales un negocio genera, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur 2011) a través de una propuesta atractiva de producto o servicio al consumidor (véase en la sección 2 el **bloque 2: propuesta de valor**).

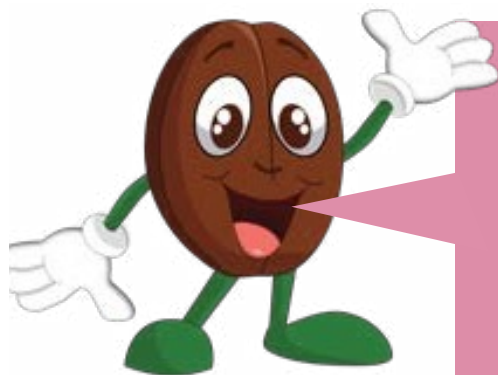
Mediante la relación calidad-precio, la marca, la calidad del producto-servicio y/o su eficacia, se conquista y fideliza al cliente que busca valor agregado en los productos y/o servicios.

**Figura 1.** Componentes de un modelo de negocio.



Para determinar qué es lo que valora el consumidor es necesario conocer sus necesidades satisfechas en el mercado, pero sobre todo las no satisfechas, así como analizar lo que ofrece la competencia.

Modelar la idea u oportunidad de negocios es representarla en un esquema o plantilla, para lo cual en este documento se propone el uso del modelo de negocio *canvas*.



El **modelo de negocio** es una herramienta para determinar cómo el emprendimiento servirá a los clientes y cómo generará ingresos. Incluye el ordenamiento de los aspectos principales del negocio para el posterior desarrollo de un **plan de agronegocios**. El modelo debe contemplar cómo:

- Seleccionamos a los clientes;
- Creamos utilidad para ellos;
- Definimos y diferenciamos las ofertas de producto/servicio;
- Conseguimos y conservamos a los clientes;
- Ingresamos al mercado por medio de la publicidad y la distribución;
- Definimos las tareas clave por realizar;
- Integramos los recursos; y
- Obtenemos los ingresos y el beneficio (Cataluña Emprende 2012).

Concretamente, el modelo de negocio *canvas* constituye un primer acercamiento a la factibilidad de la idea de negocio y/o de la redefinición de estrategias de un negocio en operación. La herramienta orienta de manera lógica la descripción de aspectos clave del negocio.

## 2. El modelo de negocio *canvas*

Este modelo, basado en un diagrama denominado *canvas*<sup>2</sup>, permite visualizar integralmente los puntos clave de un negocio en áreas y bloques bien delimitados (figura 2).

**Figura 2.** Modelo de negocio *canvas*.



Se trata de un ejercicio previo a la formulación del plan de negocio. Se realiza para asegurar que se tiene una clara idea de negocio y que es posible plasmar por escrito y oralmente la propuesta de valor del negocio.

### Áreas del modelo *canvas*

Este modelo parte de cuatro preguntas básicas correspondientes a las áreas principales que configuran la primera estructura del modelo de negocio de un proyecto empresarial (Serrano y Blázquez 2014):

- **Qué.** La propuesta de valor debe ser única y diferente de la de la competencia. ¿Qué es lo que vamos a ofrecer a nuestro cliente? ¿Por qué nos van a elegir a nosotros? Véase el bloque 2 en la figura 2.
- **Quién.** Se refiere a todo lo relacionado con el cliente (segmento). ¿A quién me dirijo? ¿Quién es mi cliente? ¿Cuál es mi mercado objetivo? Véanse los bloques 1, 3 y 4 en la figura 2.
- **Cómo.** Se trata de las capacidades, los recursos y las competencias con las que cuenta el negocio para ofrecer la propuesta de valor al cliente (véanse los bloques 6, 7 y 8 en la figura 2).
- **Cuánto.** Se refiere a los flujos económicos (ingresos y egresos) que generará el negocio (véanse los bloques 5 y 9 en la figura 2).

<sup>2</sup> En este contexto, la traducción al español del término inglés *canvas* es “lienzo”.



## Bloques del modelo *canvas*

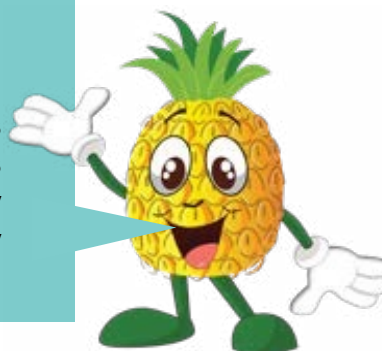
El modelo *canvas* está conformado por nueve bloques (figura 2) que dan respuesta a las cuatro cuestiones antes planteadas y que ayudarán a validar la forma de viabilizar el proyecto empresarial.

### Bloque 1. Clientes

Los clientes están ubicados en el centro del modelo de negocio, ya que sin ellos ningún negocio podría subsistir. Es importante decidir a qué segmento va dirigido nuestro producto y/o servicio, así como identificar su comportamiento u otros atributos comunes.

La segmentación del mercado es el proceso a través del cual este se divide en grupos o segmentos de clientes con necesidades o características comunes (Schiffman y Kanuk 2005).

Los clientes se pueden agrupar en segmentos según sus **características demográficas** (edad, género, estado civil y etnia, entre otros), **aspectos económicos** (clase social, ingreso y nivel de gasto), **atributos geográficos** (país, región y zona de residencia) y **particularidades psicográficas** (estilo de vida y personalidad, principalmente).



Además, se deben tener en cuenta otros tipos de segmentos de clientes: los mercados de masas, de nicho, segmentado y diversificado (véase el cuadro 1).

**Cuadro 1.** Tipos de segmentos.

| Tipo de segmentos     | Descripción   |
|-----------------------|---|
| Mercado de masas      | Se trata de negocios cuya propuesta de valor se destina a grandes grupos poco diferenciados, p. ej., venta de piña a granel.  |
| Mercado de nicho      | Son empresas que dirigen su oferta de producto o servicios a un público pequeño, concreto y especializado, p. ej., pulpa de piña para panaderías.   |
| Mercado segmentado    | En este caso, los emprendimientos atienden a dos o más segmentos de clientes con necesidades o problemas ligeramente diferentes, p. ej., pulpa de piña para panaderías y mermelada de piña para consumidores finales. |
| Mercado diversificado | Se pueden aprovechar los recursos del actual negocio en otro no relacionado con el principal, p. ej., un productor de piña puede incursionar también en el agroturismo, ofertando paseos por sus cultivos de piña.    |







Para desarrollar el perfil del cliente, enumere las actividades, los dolores (frustraciones) y las ganancias del segmento de mercado que se desea atender:

- **Actividades.** Se trata de aquellos trabajos que el consumidor desea llevar a cabo mediante el producto y/o servicio; pueden ser funcionales, sociales o emocionales.
- **Dolores.** Son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan dichas actividades.
- **Ganancias.** Constituyen los resultados o los beneficios concretos que los clientes desean obtener de un producto.

El mapa de valor, donde se describe la propuesta de valor, está constituido por los siguientes componentes:

- **Productos y servicios.** Se refiere a lo que se ofrece a los clientes.
- **Aliviador de dificultades.** Es una explicación de cómo nuestros productos y servicios amortiguan las dificultades del cliente.
- **Generadores de ganancias.** Se trata de una descripción de cómo los productos y servicios generan satisfacción y beneficios al consumidor.

Algunos ejemplos de la aplicación del lienzo de la propuesta de valor se muestran en los cuadros 2 y 3.

**Cuadro 2.** Lienzo de la propuesta de valor aplicado a la producción de hortalizas orgánicas.

| Mapa de valor  | Perfil del cliente   |
|--|--|
| <b>Producto y/o servicio:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Producción y comercialización de hortalizas orgánicas certificadas</li></ul>   | <b>Actividades del cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intenta comer de manera sana.</li><li>• Opta por hortalizas naturales.</li><li>• Desea confiar en los alimentos que consume.</li><li>• Prefiere productos inocuos para su familia.</li><li>• Compra rápidamente.</li></ul> |
| <b>Generadores de ganancias:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hortalizas con estrictos controles de calidad</li><li>• Disponibilidad de información en los puntos de venta (calidad, beneficios y certificación)</li><li>• Empaques bioseguros</li><li>• Historias de agricultores</li><li>• Certificación orgánica</li></ul> | <b>Ganancias:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hortalizas frescas</li><li>• Etiquetas con información clara</li><li>• Empaques no plásticos</li><li>• Hortalizas producidas en el territorio</li><li>• Productos libres de sustancias químicas</li></ul>                                |



| Mapa de valor  | Perfil del cliente  |
|--|---|
| <b>Aliviadores de dificultades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantías de la inocuidad de las hortalizas (certificación)</li> <li>Presencia en canales de conveniencia</li> <li>Producción y comercialización durante las 52 semanas del año</li> <li>Revisión legal de etiquetas</li> </ul> | <b>Dolores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hortalizas con residuos químicos perjudiciales para la salud</li> <li>Dificultad para encontrar hortalizas orgánicas</li> <li>Indisponibilidad</li> <li>Etiquetas engañosas</li> </ul> |

**Cuadro 3.** Lienzo de la propuesta de valor de un bioinsumo.

| Mapa de valor  | Perfil del cliente   |
|--|--|
| <b>Producto y/o servicio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bioinsumo para hortalizas</li> <li>Servicio posventa</li> <li>Reciclaje de envases</li> </ul>   | <b>Actividades del cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cultiva, empaca y comercializa hortalizas.</li> <li>Recicla envases.</li> </ul>   |
| <b>Generadores de ganancias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de dosis a la medida</li> <li>Ahorro en la compra de bioinsumos</li> <li>Producto ecológico</li> <li>Entrega de producto en la finca</li> </ul> | <b>Ganancias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción ecológica.</li> <li>Ampliación del mercado</li> <li>Reducción en la factura de bioinsumos</li> <li>Ahorro de tiempo en las compras</li> </ul>  |
| <b>Aliviadores de dificultades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación y asistencia técnica permanente</li> <li>Recogida de envases</li> </ul>  | <b>Dolores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos elevados de los insumos químicos</li> <li>Falta de información sobre el uso de bioinsumos</li> <li>Poca oferta</li> <li>Asesoría limitada</li> </ul> |

### Bloque 3. Canales

Los canales son la forma en que el producto o servicio llega al cliente y se interrelaciona con él. En el caso de los productos agrícolas, suelen ser equivalentes a la cadena de logística del suministro, que lleva el producto del productor al consumidor final. Estos pueden ser:

- **Directos.** La compra se efectúa en la finca, en ferias del agricultor o por entrega a domicilio.
- **Indirectos.** Se trata de intermediarios minoristas o mayoristas.
- **Alternativos.** Entre ellos se incluyen los clubes de compra, en los que ciertos colectivos se organizan para comprar productos orgánicos o de km cero a un grupo determinado de productores, así como la venta por medios digitales (WhatsApp, la web y redes sociales, entre otros).



#### Bloque 4. Relación con los clientes

En un modelo de negocio se debe describir el tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de clientes para entregar el producto o la propuesta de valor. Esta puede ser personal e incluso automatizada y debe asegurar la repetición de la compra, para lo cual es necesario mantener al cliente interesado en el producto y/o servicio.

##### Ejemplo de relación con los clientes

La Alianza Hortofrutícola del Sur de Colombia basa sus relaciones con sus clientes en los siguientes aspectos:

- La atención personalizada (llamadas y visitas) a supermercados de cadena e independientes, mercados institucionales y locales, y galerías (segunda y tercera calidad);
- Su oferta de servicios, página web e imagen corporativa; y
- El diálogo permanente con clientes acerca de nuevos productos.



#### Bloque 5. Fuentes de ingresos

En el caso del sector agropecuario, las fuentes de ingresos pueden ser de los siguientes tipos:

- Venta del producto o activo. Por medio de esta el consumidor se convierte en el dueño del producto o bien adquirido, por lo que puede darle el uso que quiera.
- Pago por el uso del servicio. Se realiza por la prestación de servicios de naturaleza temporal, p. ej., hostelería y asistencia a cursos de adiestramiento.
- Cuota de suscripción. En este caso, el cliente efectúa pagos en cuotas para solucionar un problema o atender una necesidad que, por lo general, es de naturaleza permanente o de larga duración, p. ej., el pago por servicios de electricidad, telefonía y acceso a internet.
- Pago por arrendamiento. El cliente obtiene una concesión sobre la propuesta de valor a cambio de una contraprestación o remuneración, p. ej., el alquiler de maquinaria agrícola.



### Bloque 6. Recursos clave

Los recursos clave de un negocio son los que le permiten funcionar. Se trata de los medios físicos, intelectuales, financieros y humanos requeridos para crear y sostener la propuesta de valor, presentarla al mercado, establecer relaciones con los clientes y generar ingresos.

Entre los recursos clave se encuentran los siguientes:

- Físicos: centro de acopio y oficinas
- Humanos: gestión honesta y equipo de control de calidad
- Financieros: capital de trabajo
- Otros: *software* de producción, planificación y venta



### Bloque 7. Actividades clave

Las actividades clave de un emprendimiento determinan su funcionamiento exitoso. Al igual que los recursos clave, estas actividades deben producir y mantener la propuesta de valor, presentarla a los mercados, sostener las relaciones con el cliente y generar ingresos.

#### Ejemplos de actividades clave

Las actividades clave de la Viña Miguel Torres (Chile) son:

- La innovación constante, que se traduce en vinos de cepas nuevas; la producción en zonas nortinas; y la fabricación de bebidas alcohólicas distintas de los vinos tinto y blanco tradicionales, tales como espumantes y piscos de primera calidad.



### Bloque 8: Socios clave

Los socios clave son los aliados que nos ayudan a alcanzar las metas y el éxito en nuestro negocio. Tener socios de este tipo nos permite obtener novedosos conocimientos, reducir riesgos e incertidumbres, bajar costos a través de compras conjuntas en gran volumen, adquirir colectivamente activos y recursos, compartir saber y recursos humanos, ampliar el negocio, dividir los costos y aumentar las ganancias, entre otros beneficios. Los socios clave se dividen en dos grandes categorías:



- Socios directos, con quienes el emprendimiento opera su modelo de negocio central (competidores, negocios no rivales, transportistas, proveedores de insumos, prestadores de servicios profesionales, etc.).
- Socios indirectos, quienes apoyan o facilitan el desarrollo del modelo de negocio (instituciones financieras, centros de investigación, universidades, organizaciones no gubernamentales, agencias del sector público, gobiernos locales, etc.).

### Bloque 9: Estructura de costos

Esta estructura describe los costos que supone la creación y entrega de la propuesta de valor, el mantenimiento de las relaciones con el cliente y la generación de ingresos. Estos se pueden calcular una vez identificados los recursos y las actividades clave. En la figura 4 se presenta un ejemplo completo de modelo de negocio *canvas*.

**Figura 4.** Modelo de negocios *canvas* de un producto balanceado para engorde de ovinos.

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| <b>Socios clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores de avena forrajera</li> <li>• Agroservicios</li> </ul>  | <b>Actividades clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de avena forrajera</li> <li>• Acopio de avena</li> <li>• Molienda, mezcla y empaque</li> <li>• Distribución</li> </ul> | <b>Propuesta de valor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto que llena los requerimientos nutricionales del cordero de engorde</li> <li>• Disponible en la época seca, la más crítica para la alimentación del ganado</li> <li>• Corderos a la venta en cinco meses</li> </ul> | <b>Relación con el cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Días de campo para promocionar el producto</li> <li>• Promoción en mercados locales</li> <li>• Redes sociales</li> </ul> | <b>Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de productores locales</li> <li>• Familias de ovinocultores</li> </ul> |
|   | <b>Recursos clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipo</li> <li>• Mano de obra</li> <li>• Bodegas</li> </ul>  |  | <b>Canal de distribución:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa</li> <li>• Organizaciones locales</li> <li>• Mercados locales</li> </ul>   |   |
| <b>Estructura de costos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos: arrendamiento de oficinas o locales, sueldos, cuentas básicas, telefonía e internet, gastos de oficina, administración y ventas, pago de obligaciones financieras.</li> <li>• Costos variables: materia prima, insumos, existencias, mano de obra, costos de distribución, comisiones por venta, proveedores externos para la producción.</li> <li>• Costos de producción y venta.</li> </ul> |  |  | <b>Fuentes de ingresos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas al por mayor</li> <li>• Ventas al detalle</li> </ul>  |   |



## Resumen

El modelo *canvas* es una herramienta que nos permite analizar y crear modelos de negocio de forma sencilla. Se trata de un ejercicio previo a la formulación del plan de negocio, dirigido a asegurar que se tiene clara la idea de negocio y que es posible plasmar por escrito y oralmente la propuesta de valor de este.

Está conformado por nueve bloques de datos sobre el consumidor, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos, las actividades y los socios clave, y la estructura de costos, los cuales deben ser investigados para validar la forma de viabilizar el proyecto empresarial.

### Ejercicio de evaluación

A fin de reafirmar lo aprendido hasta el momento, conteste de manera individual las siguientes preguntas:

- ¿El modelo de negocio canvas podría ayudarle a tener una visión organizada de la oportunidad de negocio que desea emprender? Justifique su respuesta.
- Identifique un pro y un contra del modelo de negocios canvas. Comparta su reflexión con su tutor.

Desarrolle este ejercicio de evaluación en un plazo de veinte minutos.



### Ejercicio de aplicación

Como se explicó en la Presentación, el modelo pedagógico del Programa de Fortalecimiento de Capacidades sobre Bioemprendimiento propone el desarrollo por etapas de un plan de bionegocio, para lo cual se debe realizar el siguiente ejercicio.

#### Objetivo

Modelar la propuesta de valor del negocio antes de formular el plan, visualizando los aspectos clave de la estructura del nuevo negocio.



## Instrucciones

A partir de los recursos didácticos del manual 6 y de su propia experiencia, evalúe y seleccione la idea que desarrollará como plan de negocios y presente un informe. Para ello:

1. Realice una descripción de su idea de negocio y/o proyecto con base en las siguientes preguntas:
  - ¿En qué consiste el negocio? ¿Qué tipo de producto o servicio es el que va a desarrollar?
  - ¿Cuál es la necesidad concreta que satisface el producto o servicio?
  - ¿Cómo se espera agregar valor al producto o servicio?
  - ¿Con cuáles habilidades y experiencia en el negocio cuenta usted o sus socios?
  - ¿Cuál es la novedad o diferencia en el producto o servicio con respecto a lo que se ofrece actualmente en el mercado?
  - ¿A qué segmento del mercado estarán dirigidos los servicios o productos? Refiérase a los tipos de clientes por sexo, edad, localización, ingresos, gustos y preferencias.
  - ¿Conoce a la competencia del nuevo producto o servicio? ¿Quién es?
  - ¿Cuál es la ventaja del producto o servicio sobre otros negocios en marcha?
  - ¿Cuál es el monto aproximado de los recursos requeridos para iniciar el nuevo negocio? ¿Para qué se necesitan los recursos (estudios, capacitación, inversiones, capital de trabajo)?
2. Dibuje un esquema *canvas* como el del ejemplo y complete la información correspondiente a cada uno de los nueve bloques, tomando en cuenta la información que recopiló en la pregunta anterior:





3. Para completar cada bloque, responda las siguientes preguntas orientadoras:
  - Propuesta de valor. ¿Cuáles necesidades estamos satisfaciendo? ¿Cuáles problemas estamos solucionando?
  - Segmentos de clientes. ¿Para quién creamos valor? ¿A cuáles segmentos de mercado queremos llegar?
  - Canales de venta. ¿Qué haremos para que el cliente se entere de nuestra propuesta de valor?
  - Relaciones con los clientes. ¿Cómo logramos integrar al cliente en nuestra propuesta de negocio?
  - Fuentes de ingresos. ¿Cuáles serán las fuentes de ingresos?
  - Actividades clave. ¿Cuáles son las actividades y los procesos que necesitamos llevar a cabo para producir la oferta de valor?
  - Recursos clave. ¿Cuáles son los recursos (tangibles e intangibles) con que contamos para desarrollar el negocio?
  - Estructura de costos. ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestra propuesta de valor?
  - Alianzas clave. ¿Cuáles son los socios y aliados que necesito para poder llevar a cabo mi propuesta de valor?
4. Una vez concluido el informe, resume la información de cada bloque en una ficha y péguela en un rotafolio que contenga el esquema canvas.
5. Realice una presentación al grupo de su modelo canvas (puede ser una presentación en Power Point o un video de tres minutos como máximo).

El informe y la presentación se pueden realizar en forma individual o grupal. Recuerde enviar el informe a su tutor.





## Referencias bibliográficas

- Cataluña Emprende. 2012. Herramientas para elaborar el modelo de negocio (en línea). Cataluña, España, GENCAT. Consultado 22 set. 2021. Disponible en: [http://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/model\\_negoci\\_CAS\\_tcm141\\_105890.pdf](http://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/model_negoci_CAS_tcm141_105890.pdf).
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011. Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (en línea). Barcelona, España, DEUSTO. Consultado 19 set. 2021. Disponible en: <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>.
- Schiffman, LG; Kanuk, LL. 2005. Comportamiento del consumidor. Ciudad de México, México, Pearson. 587 p.
- Serrano, M; Blázquez, P. 2014. Design thinking: lidera el presente, crea el futuro (en línea). Madrid, España, ESIC. Consultado 28 set. 2021. Disponible en: [https://www.academia.edu/37936016/Desing\\_thinking\\_lidera\\_el\\_presente\\_crea\\_el\\_futuro\\_pdf](https://www.academia.edu/37936016/Desing_thinking_lidera_el_presente_crea_el_futuro_pdf).
- Weinberger Villarán, K. 2009. Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (en línea). Lima, Perú, USAID. Consultado 27 set. 2021. Disponible en: [http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf).

