

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CURSO DE ACTUALIZACION

**MODALIDAD DE TITULACION PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA CURSOS DE ACTUALIZACION P.E.T.A.E.N.G.**

MONOGRAFIA

TITULO:

**PROPONER LA APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS PARA LA EMPRESA DE
CAPACITACION “INSPIRA BOLIVIA S.R.L.”**

Postulante: Egrs. Cathia Viviana Arce Suarez

La Paz-Bolivia

2019

DEDICATORIA

“NUNCA ES TARDE PARA EMPRENDER UN NUEVO RUMBO, VIVIR UNA NUEVA HISTORIA O CONSTRUIR UN NUEVO SUEÑO“

(Silveria Albor)

Principalmente , agradecer a Dios por ayudarme a entender que nunca es tarde para nada y ayudarme a retomar esta profesión, para así poder ejercerla con lo que me queda de vida con mucha sabiduría y dedicación.

Agradecer a mis benditos papitos, mi Chiqui y mi brujita Vitita, que son el motor e impulso de mi vida. A mi papi que es mi mentor y que sin su reflexiones sabias de vida, no hubiera logrado culminar esta etapa final de mi carrera.

A mis hijitos, Ade y Beto que son la luz de mi camino y que han sido también el impulso de que “si se puede“.

A mi esposo Ramiro, cómplice de mis travesuras y compañero eterno. A mi hermana Rocy, mi alma gemela y compinche de vida.

A mi cuñado Marco, mis adorados sobrinos Pablo, Toño y Sarita, parte fundamental de mi vida. A toda mi familia, suegros, tíos, cuñados, primos y primas que siempre acompañaron mis logros y éxitos.

Por último, a mi Willico, a quien dedico este logro y sé que desde el cielo estarás de fiesta.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de concluir esta etapa final de mi carrera.

A mi papito por hacerme entender con un ejemplo tan simple que.... “sin licencia de conducir nunca podría conducir un auto... ” Lo mismo con mi profesión“. A mi mamita, con ese amor tan incondicional y estar siempre a mi lado. A mi esposo y mis hijitos quienes me dan la fuerza de “que si se puede”. A mi hermanita, cuñado y sobrinos, mis personas favoritas en el mundo.

A toda mi familia, suegros, cuñados, tíos, primos que siguen a mi lado con su apoyo incondicional.

Mi infaltable Willico, que desde el cielo estoy segura estarás orgulloso de mí.

Finalmente, a todas las personas de esta prestigiosa Casa de Estudios de la UMSA de la Carrera de Administración de Empresas, que me auxiliaron y viabilizaron en sus mejores oficios para retomar la defensa de este proyecto.

Dios los bendiga a todos....

INDICE

CAPÍTULO I.....	8
GENERALIDADES	8
1. Antecedentes.....	8
2. Planteamiento del Problema.....	10
2.1. Formulación del problema	13
3. Objetivos	14
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos.....	14
4. Justificación.....	15
5. MARCO TEORICO.....	16
5.1. Marco Conceptual	16
5.2. Conceptos	16
5.2.1. ¿Que es un modelo?	16
5.2.2. ¿Qué es un modelo de Negocios?.....	16
5.2.3. ¿Qué es un Modelo CANVAS y quien lo creó.....	18
5.2.4. ¿Qué significa las siglas CANVAS?.....	18
5.2.5. ¿Cuál es el objetivo del modelo CANVAS.....	18
5.2.6. ¿Cómo aplicar este modelo CANVAS al negocio?.....	19
5.2.7. Planificación Estratégica.-.....	21
5.2.7.1. ¿Cuáles son las metas de la Planificación Estratégica?	21
5.2.7.2. ¿Cuál es la función de la Planificación Estratégica?	21
5.2.7.3. ¿Cuáles son los principales objetivos de la Planificación Estratégica?	22
5.2.7.4. ¿Cuál es la importancia de la Planificación Estratégica?	22
5.2.8. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	23
5.3. Marco Institucional.....	24
6. MARCO METODOLOGICO.....	26
6.1. Enfoque Cualitativo	26
6.2. Tipo de Investigación.....	27
6.3. Diseño	28

	5
6.4. Método	28
6.5. Técnicas de Investigación	28
7. MARCO PRACTICO.....	30
7.1. Metodología CANVAS	32
7.1.1. Clientes	32
7.1.2. Propuesta de Valor.....	33
7.1.3. Canales de distribución.....	34
7.1.4. Relación con los clientes	35
7.1.5. Flujo de ingresos	37
7.1.6. Recursos Clave	39
7.1.7. Actividades Claves	41
7.1.8. Asociaciones Claves.....	41
7.1.9. Estructura de Costos	41
8. PROPUESTA (Modelo CANVAS para la Empresa Inspira Bolivia S.R.L.)	43
8.1. ANALISIS FODA	44
9. CONCLUSIONES.....	45
10. RECOMENDACIONES.....	46
11. BIBLIOGRAFIA.....	48
ANEXOS	50

INDICE DE FIGURAS

Figura No.1	Modelo de Negocios	17
Figura No.2	Estructura del Modelo CANVAS	21
Figura No.3	Estructura de la Planeación Estratégica.....	23
Figura No.4	Logo institucional	26
Figura No.5	Modelo CANVAS	29
Figura No.6	Análisis FODA	30
Figura No.7	Modelo de Negocios para INSPIRA BOLIVIA S.R.L	31
Figura No.8	Bloques del Modelo CANVAS	33
Figura No.9	Propuesta de Valor	34
Figura No.10	Ejemplo de la página en Facebook	35
Figura No.11	Datos demográficos de personas alcanzadas	37
Figura No.12	Publicidad en Redes Sociales	38
Figura No.13	Taller en Aula.....	39
Figura No.14	Resumen de Estadísticas, Blog Facebook	40

RESUMEN

¿Qué es un modelo de negocios? .Todos hablan de modelos de negocios, y si le consulta a sus colegas cada uno le dará una definición distinta. Si no existe un lenguaje común en su organización entonces ¿Cómo podrán los profesionales de una empresa visualizar su modelo de negocio actual, realizar mejoras, incrementar el desempeño o generar nuevos modelos de negocios disruptivos que le permitan desplazar a la competencia?

Para ordenarlo todo tenemos que pensar cuál será nuestro **modelo de negocio**, y aquí es donde entra el **Modelo CANVAS** o **Business Model CANVAS**, palabra en inglés que traducido al español significa **Lienzo o lona**.

El llamado **Modelo CANVAS** fue desarrollado el 2010 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso. (Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation), Alex Osterwalder e Yves Pigneur.)

Es una herramienta para definir y crear modelos de **negocio innovadores** que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica representada en un recuadro con 9 divisiones.

La presente monografía busca establecer este modelo CANVAS a la organización “INSPIRA BOLIVIA”, que nace a raíz de la necesidad de una organización que promueva herramientas adecuadas para el desarrollo personal y gestión empresarial. Nace con el sueño de empoderar al capital humano del mundo entero comenzando en nuestra comunidad y que requiere actualmente realizar un alineamiento estratégico de su modelo de negocio y generar coherencia de acción.

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1. Antecedentes.

Con la premisa que **las empresas que desarrollen este modelo, tiene casi asegurada la creación de valor agregado**, en el último tiempo se ha hecho muy común entre gerentes referirse al método CANVAS como una **herramienta para alcanzar un modelo de negocio óptimo**. Hay coincidencia en que para lograrlo, además, se necesita la participación de un grupo de trabajo interdisciplinario donde se combinen habilidades analíticas con pensamientos creativos. Y si se considera que un 52% de los emprendimientos falla por problemas en el modelo de negocio, resulta fundamental contar con una herramienta que permita identificar este modelo de forma clara, de manera de no quedar fuera del negocio proyectado.

Este nuevo paradigma para hacer negocios supone una importante herramienta para quienes toman decisiones estratégicas, los que la ven como una aliada a la hora de promover nuevos negocios, crear empresas o agregar valor a lo que ya existe. Esta herramienta fue desarrollada por el consultor suizo **Alexander Osterwalder** el año 2004 para su tesis doctoral para llegar a lo que hoy conocemos como **método CANVAS**, que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Según él, **“incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione”**.

Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no autoinhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso. Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. (Osterwalder, 2017.39).

Por todo lo expuesto, el centro de nuestro trabajo será establecer la Metodología o modelo CANVAS aplicada a la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L., como herramienta de mejora en su gestión estratégica, y diseñar una propuesta de valor con la aplicación de los nueve módulos que componen este modelo de negocio y que pueden identificarse de manera clara en una simple hoja o lienzo.

INSPIRA BOLIVIA S.R.L., es una organización creada el 17 de diciembre de 2017 con sede en la ciudad de La Paz, ubicada en el centro Paceño, Calle Batallón Colorados, Edif. Batallón Colorados, N°162, Piso 4, Of. 404, La Paz, Bolivia, empresa que nace a iniciativa de la asociación de dos emprendedores profesionales jóvenes cuyo objetivo es la de empoderar a las personas, mediante herramientas adecuadas, desencadenando su potencial, para un propósito mayor y perpetuo que promueve herramientas adecuadas para el desarrollo personal y gestión empresarial. Nace con el sueño de empoderar al capital humano de la comunidad.

Cuenta con una oficina de espacio de 80 m², con aula para capacidad de máximo 16 personas, y que a su vez también se encuentra la oficina.

Empezó con un capital menor a \$us. 3.000 (Tres Mil 00/100 Dólares Americanos).

A la fecha está probando consolidarse como una empresa pujante en capacitación, con la ejecución de talleres innovadores y de vanguardia cuyo objetivo es dotar a las personas y organizaciones, múltiples herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial mediante propuestas innovadoras, pertinentes y efectivas a través de la consultoría en Gestión Humana brindando un servicio integral y consultoría multidisciplinaria en desarrollo personal, gestión del talento humano, efectividad y desarrollo organizacional; dotación de personal, reclutamiento, selección, contratación, inducción y outplacement; capacitaciones, seminarios, talleres, cursos y conferencias; servicios de coaching, programación neurolingüística y liderazgo.

2. Planteamiento del Problema

Se nos educa para administrar empresas que ya existen y no para crear nuevas. Entonces, **cuando uno necesita crear un nuevo negocio o agregar valor a lo que ya existe, se requiere de una serie de habilidades**, entre las que destaca identificar las oportunidades y después, ser capaces de generar una solución y respuesta a esa oportunidad **(Lesley Robles 2008)**.

Una de las preguntas que se plantea por parte de los centros de capacitación o consultoras es la preocupación de:

¿Qué más hacer para que sea el trabajo más productivo en términos de rentabilidad?

En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de que necesita el mercado.

En otros, dicho plan parte justamente de una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación.

En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición"

Otras ocasiones, se practica el modelo de acudir a la competencia y ver las "ofertas de la capacitación", es decir, se selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en muchas de las ocasiones los resultados de estos estudios quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos correspondientes. Resultado, cuando uno quiere recurrir a esta información a este respecto, no hay información que pueda orientar nuevas estrategias que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación. (Fernández Sánchez, 1998).

La DNC es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización y coadyuvar a los objetivos de las competencias del talento humano.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, se debe definir un plan de capacitación, es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

((5 Nov. 2014, <http://www.clasec.net/planificacion-estrategica-deseos-o-metas>)

Con la información anterior, ya sobrepone IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.

- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

Por lo tanto, nuestro centro de estudio, estará referida a la organización INSPIRA BOLIVIA S.R.L. que detecta claramente una ausencia de Planes Estratégicos de Capacitación para aumentar de manera eficaz y eficiente su rentabilidad, que le permitirá a su vez un futuro prometedor en el crecimiento y consolidación como empresa frente a los de la Competencia.

Cuál será la variable diferenciadora frente a las demás empresa similares, será la Implementación de la Metodología **CANVAS**.

Para eso debemos formularnos las siguientes preguntas:

1. A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.
2. Quién será el capacitador: Facilitador, instructor
3. Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.
4. Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
5. Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
6. Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
7. Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.

La Implementación de la Metodología **CANVAS** permitirá en un corto plazo:

- Abordar una necesidad específica cada vez.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.

- Definir los recursos para la implementar la capacitación.
- Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
 - Definir el personal que va a ser capacitado:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
 - Características personales.
 - Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.
 - Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
 - Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
 - Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

2.1. Formulación del problema

Hoy en día las Empresas Consultoras dedicadas a la capacitación se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios debido a que las Empresas Consultoras deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventaja competitiva. La relevancia aquí es que las empresas deben estar alertas y hacer un análisis estratégico de su entorno.

En la actualidad, las Empresas Consultoras dedicadas a la Capacitación atraviesan una problemática tanto interna como externa que ha provocado que bajen su productividad y que carezcan de una estabilidad en el mercado. La interna siendo la carencia de planes estratégicos definidos, retrasos tecnológicos, diagnósticos de necesidades de capacitación, y la escasez de recursos financieros; y la externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento, mucha oferta de servicios de capacitación no competitiva, y la actual crisis coyuntural socio económica que está atravesando el país.

Se ha notado que un punto clave es la administración interna, muchas veces no se le da la importancia necesaria y se ve reflejado en los resultados. Crear una ventaja competitiva no es cosa fácil de lograr y tomar en cuenta estos aspectos es vital para la sobrevivencia de empresas consultoras dedicadas a la capacitación.

Este tipo de empresas consultoras dedicadas a la capacitación del Talento Humano en la actualidad han crecido enormemente a fuerza de la independencia económica, emprendimiento y falta de espacios laborales fijos en las empresas.

Sin embargo, no rompen el paradigma de que al estar orientadas a un sector multidisciplinario también es requisito ser competentes y no confiarse de las variables que según ellas controlan. Estas deben aprovechar sus fortalezas, todos aquellos recursos de la empresa y las oportunidades del mercado para orientarlas hacia una estrategia adecuada a ella pero sin olvidar los objetivos el cual ha sido creada.

Una de las problemáticas a las que se está enfrentando INSPIRA BOLIVIA S.R.L. es la ausencia de planes estratégicos para este rubro, identificación de mercados, diagnósticos de necesidades de capacitación y ser más agresivos en la introducción al mercado de La Paz.

La implementación de la metodología CANVAS (lienzo), le permitirá identificar con precisión las debilidades que en la actualidad está incurriendo.

3. Objetivos

Como objetivos se plantean:

3.1. Objetivo general

Proponer el modelo CANVAS para mejorar los planes estratégicos de capacitación de la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L optimizando su rentabilidad.

3.2. Objetivos específicos

- Estructurar la metodología CANVAS para la organización INSPIRA Bolivia S.R.L.
- Elaborar un diagnóstico de capacitación aplicando herramienta FODA en el mercado meta de la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L. y su idea de negocio.

- Evaluar cada actividad que permita la participación del mercado meta

4. Justificación

Desde el punto de vista de un análisis **Metodológico**, se hace necesaria establecer un modelo que permita identificar planes estratégicos de capacitación que proporcione un patrón de capacitación a seguir y así disminuir el riesgo de incertidumbre de permanencia en el mercado y mejorar los resultados y éxito de los objetivos de la organización INSPIRA BOLIVIA S.R.L.

Desde el punto de vista **Académico**, este trabajo permitirá construir el modelo CANVAS, tomando como referencia las siguientes variables:

- **Segmentos de clientes.** agrupar a los clientes con características homogéneas de necesidades.
- **Propuestas de valor.** Definir el valor creado
- **Canales.** Contacto con los clientes.
- **Relación con el cliente.**
- **Fuentes de ingresos.** Identificar cuáles actividades son más rentables y cuáles no.
- **Recursos clave.** Capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
- **Asociaciones claves.** Realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertirse en competidores?
- **Estructura de costos.** Elaboración e implementación de una estructura de costos que actualmente en la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L se la realiza al dedo y no permite analizar las ganancias.

- Desde el punto de vista de un análisis **Práctico**, se ha investigado que hoy en día las empresas consultoras dedicadas a la capacitación se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer

estos cambios debido a que las empresas consultoras deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventaja competitiva. La relevancia aquí es que las empresas deben estar alertas y hacer un análisis estratégico de su entorno.

5. MARCO TEORICO

5.1. Marco Conceptual

Todos hablan de modelos de negocios, y si le consulta a sus colegas cada uno le dará una definición distinta. Si no existe un lenguaje común en su organización entonces ¿Cómo podrán los profesionales de una empresa visualizar su modelo de negocio actual, realizar mejoras, incrementar el desempeño o generar nuevos modelos de negocios disruptivos que le permitan desplazar a la competencia?

Para ordenarlo todo tenemos que pensar cuál será nuestro **modelo de negocio**, y aquí es donde entra el **Modelo CANVAS** o **Bussiness Model CANVAS**, palabra en inglés que traducido al español significa **Lienzo o lona**.

El llamado **Modelo CANVAS** fue desarrollado el 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso.

Es una herramienta para definir y crear modelos de **negocio innovadores** que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica representada en un recuadro con 9 divisiones.

5.2. Conceptos

5.2.1. ¿Qué es un modelo?

Un Modelo es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza. La palabra proviene del italiano "Modello".

((Julián Pérez Porto y María Merino, Publicado: 2008. Actualizado: 2012))

5.2.2. ¿Qué es un modelo de Negocios?

Un modelo de negocios es una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se hará, a

quién se venderá, cómo se lo vas a vender y de qué forma se va a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué costo, con qué medios y qué fuentes de ingresos se va a tener. Definir un modelo de negocio es saber cuál es tu ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear... ((Javier Megías, 2012- <https://hormigasenlanube.com/javier-megias-modelos-de-negocio-e-innovacion/2012>).)

Los modelos que están funcionando son aquellos que son capaces de crear valor para el cliente, es decir, que tienen una propuesta de valor clara, que son capaces de llegar al cliente, de diferenciarse, de establecer fuertes lazos con el cliente, de fidelizar y que son capaces de producirlos también de una manera especial.

Figura No.1
Modelo de Negocios



5.2.3. ¿Qué es un Modelo CANVAS y quien lo creó

Modelo **Canvas**, es una herramienta para generar modelos de negocios.

Esta herramienta simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la Propuesta de Valor para los clientes de nuestros productos o servicios.

Fue creada por el periodista alemán **Alexander Osterwalder** , considerado como uno de los **teóricos del marketing y los modelos de negocios** más prestigiosos en la actualidad.

Autor de varios libros, conferenciante, investigador, periodista, director de formación y consultor, este austriaco de 41 años de edad cuenta con el mérito de haber sido asesor para las multinacionales más importantes del mundo, entre las cuales destacan 3M, Ericsson, IBM, Telenor, Deloitte, Capgemini y Logica, así como para algunos servicios públicos y gubernamentales de Canadá.

Fue, además, uno de los precursores de Arvetica, una consultoría con sede en Ginebra (Suiza) orientada al asesoramiento de la banca privada y a la formación de ejecutivos en gestión de patrimonios y temas de desarrollo empresarial.

Son mundialmente conocidas sus intervenciones en talleres y conferencias organizados por las universidades de Stanford, Berkeley y Lausanne, esta última de donde se graduó como Doctor en el año 2005.

((Generación de Modelos de Negocios, 2008))

5.2.4. ¿Qué significa las siglas CANVAS?

Canvas es una palabra en inglés que en español **significa** lona o lienzo. ... Y es que el sentido a la palabra como tal se la da su acompañante, en este caso modelo de negocio o en inglés Business model.

5.2.5. ¿Cuál es el objetivo del modelo CANVAS

El **objetivo** es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del **modelo** de negocio.

5.2.6. ¿Cómo aplicar este modelo CANVAS al negocio?

• El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocios innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones:

• 1# Segmentos de Mercado

¿Quiénes son tus **clientes**? Dependiendo de la empresa que tengas en mente los clientes pueden ser de tipos diferentes. Por ejemplo, en un medio de comunicación tus clientes serán tus lectores y las empresas que tengan publicidad en tu medio. Por eso es tan importante definir tus clientes, porque **tu modelo de negocio e incluso tu producto pueden variar** en función de éstos.

• 2# Propuesta de valor

Lo que te **diferenciará** de las demás empresas, por qué el cliente va a comprar tu producto no a la competencia. Podrás diferenciarte de otras empresas siempre y cuando tengas una **ventaja competitiva**, que puede ser de diferentes tipos: ventaja de costo, ventaja por diferencia de producto, o ventaja de transacción (el acceso de tus clientes para comprar tu producto).

• 3# Canal

¿Cómo podrán comprar tu producto? Tienes que tener en cuenta **cómo vas a distribuirlo**, sobre todo si en tu modelo de negocio te comprometes a ser rápido.

• 4# Relación con el cliente

Tienes que pensar si tus clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos, o si vas a tener autoservicio o va a ser automatizado, por ejemplo. Tienes que tener en cuenta que la relación con tus clientes **debe ser siempre acorde con el mensaje de tu marca**.

• 5# Fuentes de ingreso

No solamente tienes que pensar a qué precio te vendrá bien a ti vender tu producto, sino que lo importante es saber **qué están dispuestos a pagar tus clientes por tu producto**. Por lo tanto, la fuente de ingreso tiene que permitir

que la empresa sea rentable, pero siempre pensando que tiene que ser acorde con lo que pide el consumidor.

- **6# Recursos clave**

Para que funcione el modelo de negocio hacen falta una serie de recursos **físicos e intelectuales** (como patentes o derechos de autor), humanos y financieros que seguro vas a necesitar.

- **7# Actividades clave**

Se trata de **todo lo necesario para llevar a cabo tu propuesta de valor**, como la producción, la solución de problemas, la plataforma, etc.

- **8# Socios clave**

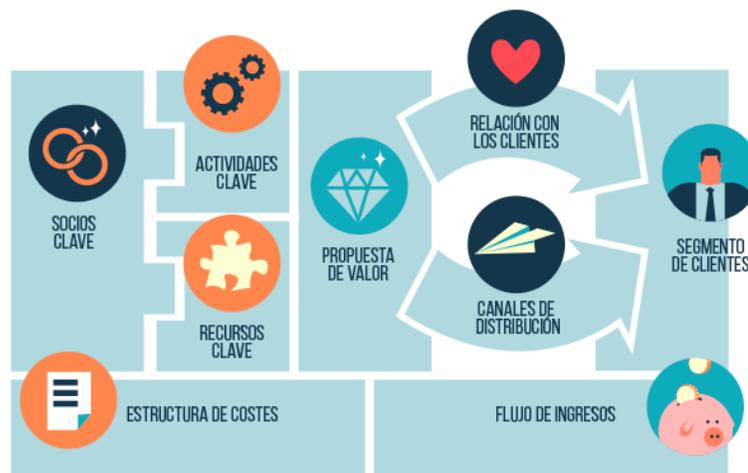
Saber cuáles van a ser tus **alianzas estratégicas** para poder conseguir más recursos.

- **9# Estructuras de costos**

Tienes que decidir cómo quieres enfocar tus costos entre dos tipos diferentes: **bajando el costo del producto** y automatizando la producción, o bien teniendo en cuenta la **creación de valor** para el consumidor.

((Mireia More, Agile y Scrum, 16 marzo, 2015))

Figura No. 2
Estructura del Modelo CANVAS



5.2.7. Planificación Estratégica.-

La planificación **estratégica** es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

5.2.7.1. ¿Cuáles son las metas de la Planificación Estratégica?

Se aplica como una herramienta esencial en las empresas para determinar cuáles serán sus objetivos y sus metas, alineadas a la **visión** que se espera alcanzar en ese **futuro**. La Planificación debe definir objetivos, que establezcan la dirección de las **acciones** hacia dónde se quiere llevar a la organización.

((5 Nov. 2014, <http://www.clasec.net/planificacion-estrategica-deseos-o-metas>))

5.2.7.2. ¿Cuál es la función de la Planificación Estratégica?

La planificación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad.

((5 Nov. 2014, <http://www.clasec.net/planificacion-estrategica-deseos-o-metas>))

5.2.7.3. ¿Cuáles son los principales objetivos de la Planificación Estratégica?

Es el proceso mediante el cual se utilizan estrategias que nos permiten controlar los recursos tanto humanos como materiales, para así cumplir con un objetivo específico y tomar previsiones para el futuro.

((5 Nov. 2014, <http://www.clasec.net/planificacion-estrategica-deseos-o-metas>)

5.2.7.4. ¿Cuál es la importancia de la Planificación Estratégica?

Es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa.

Figura No. 3
Estructura de la Planeación Estratégica



5.2.8. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

El DNC es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización y coadyuvar a los objetivos de las competencias del talento humano.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, se debe definir un plan de capacitación, es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

(Metodología para el “Diagnóstico de detección de necesidades de capacitación,

M. en C. Rolando Tinoco Ojanguren, Noviembre 2010).

5.3. Marco Institucional

Fundado por Gerson Álvarez, Gerente General de INSPIRA BOLIVIA S.R.L., líder por excelencia, coach certificado, empresario y consultor independiente, experto en empoderamiento y gestión del capital humano. Amante de Dios y de la vida, entregado al servicio de los demás. Anhela cumplir su propósito con pasión y dejar un legado en este mundo.

Es conferencista, emprendedor desde siempre y un testarudo reformador.

- “Inspira Bolivia” nace un 18 de diciembre de 2017, a raíz de la necesidad de una organización que promueva herramientas adecuadas para el desarrollo personal y gestión empresarial. Nace con el sueño de empoderar al capital humano del mundo entero comenzando en nuestra comunidad.
- Alianza de un equipo multidisciplinario, especialista, joven, dinámico y apasionado por ver personas desarrolladas y organizaciones optimizadas, entregando soluciones integrales en el área del Talento Humano.
- Cuyo objetivo es dotar a las personas y organizaciones múltiples herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial
- Agregamos valor a las personas y a las organizaciones mediante propuestas innovadoras, pertinentes y efectivas a través de la consultoría en Gestión Humana.

- Servicio integral y consultoría multidisciplinaria en desarrollo personal, gestión del talento humano, efectividad y desarrollo organizacional; dotación de personal, reclutamiento, selección, contratación, inducción y outplacement; capacitaciones, seminarios, talleres, cursos y conferencias; servicios de coaching, programación neurolingüística y liderazgo.

- Misión

Empoderar a las personas, mediante herramientas adecuadas, desencadenando su potencial, para un propósito mayor y perpetuo.

- Visión

Vemos el pueblo boliviano y el mundo siendo empoderado, descubriendo su propósito, viviendo en plenitud, y dejando un legado en el mundo.

Figura No. 4
Logo institucional



6. MARCO METODOLOGICO

Según el objetivo de esta investigación es la utilización del modelo CANVAS para mejorar los planes estratégicos de capacitación de la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L., por lo cual esta es una “Investigación Aplicada” ya que se centra en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto como en este caso es el de mejorar los planes estratégicos de capacitación para optimizar la rentabilidad.

También se aplica la herramienta administrativa FODA para el análisis de situaciones competitivas con otras empresas a través de diagnósticos de necesidades de capacitación.

6.1. Enfoque Cualitativo

Toda empresa necesita ser definida, es decir concretar cuál ha de ser su razón de ser, qué se espera a futuro de ella, bajo que políticas y estrategias se ha de trabajar en ella y cuáles son las metas a conseguir. Una vez definida se buscará los métodos por los cuales se podrán plantear aquellos planes estratégicos que le

ayuden a ser sostenible en el tiempo. (Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos.)

(http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/3969/2/2018_aplicacion_modelo_negocios.pdf)

A tal efecto el enfoque que se utiliza en esta investigación es el **cuantitativo**.

Para ello, se toma en cuenta las siguientes 8 variables para Proponer el modelo CANVAS:

1. **Segmentos de clientes.** agrupar a los clientes con características homogéneas de necesidades.
2. **Propuestas de valor.** Definir el valor creado
3. **Canales.** Contacto con los clientes.
4. **Relación con el cliente.**
5. **Fuentes de ingresos.** Identificar cuáles actividades son más rentables y cuáles no.
6. **Recursos clave.** Capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
7. **Asociaciones claves.** Realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertirse en competidores?
8. **Estructura de costos.** Elaboración e implementación de una estructura de costos que actualmente en la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L se la realiza al dedo y no permite analizar las ganancias.

6.2. Tipo de Investigación

En esta investigación se utiliza el tipo de investigación **Exploratoria**.

Los resultados de este tipo de tipo de investigación nos dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo. (<https://slideplayer.es/slide/10674290/>)

(<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>)

En este contexto la oportunidad de haber trabajado como FreeLancer por un

periodo de 2 meses, dieron como resultado verificar la debilidad de planes estratégicos definidos para que INSPIRA BOLIVIA S.R.L. tenga un reconocimiento más fuerte en el mercado.

6.3. Diseño

Este proyecto es no experimental porque no se maneja variables, vinculadas a las causas, para medir el efecto que tienen en otra variable de interés. Cada variable es independiente. (Van Dalen y Meyer, y también el libro: "Campbell, Donald y Julián Stanley. Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social,2003).

6.4. Método

El método planteado en este proyecto es el **Método Empírico de observación** como instrumento de análisis.

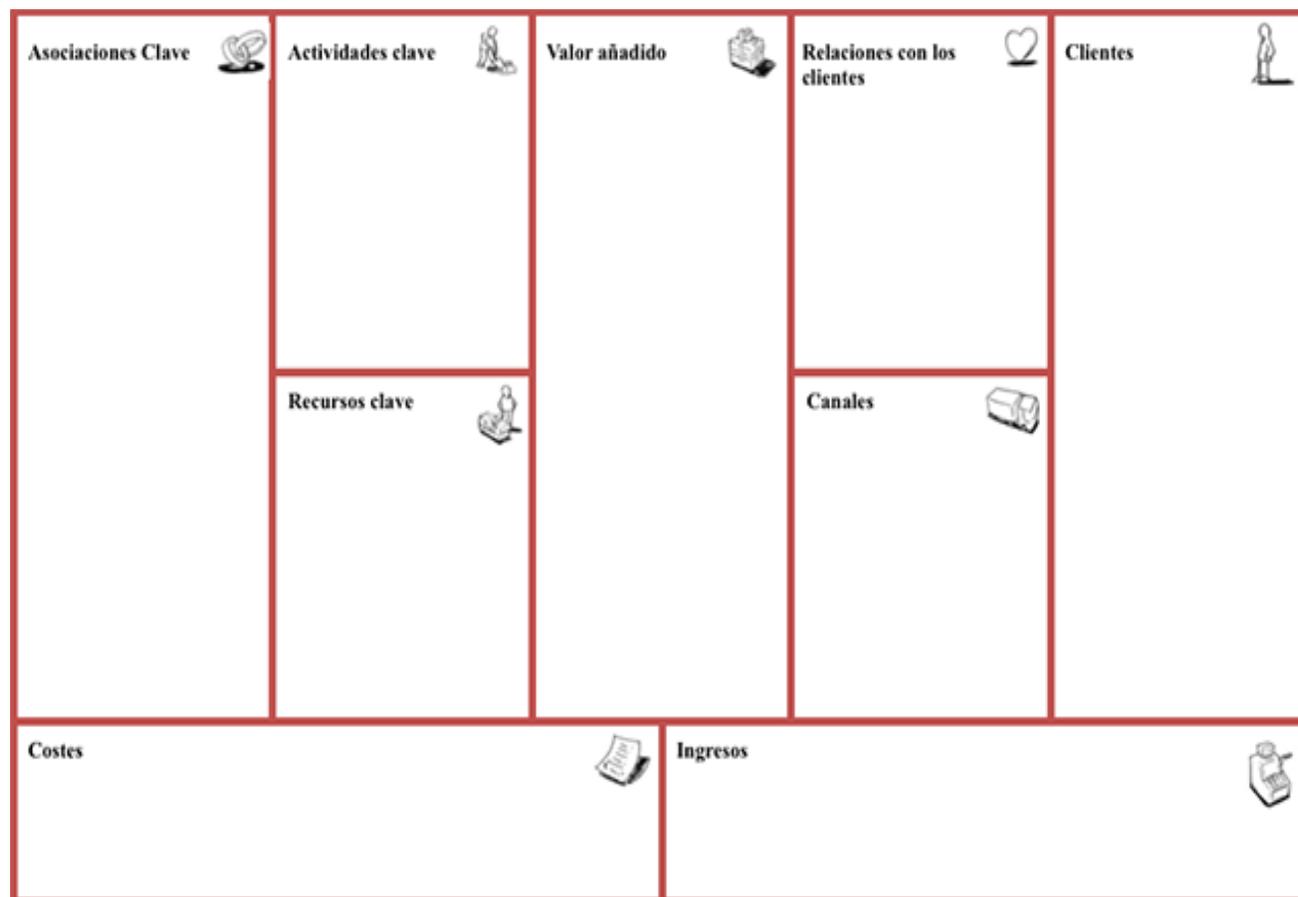
La observación sistemática también es aplicada en este proyecto porque se intenta agrupar la información a partir de ciertos criterios fijados como una categorización de los productos (Cursos, seminarios, talleres) y también una categorización y conductas del tipo de clientes.

6.5. Técnicas de Investigación

Como técnica de investigación y de acuerdo a lo establecido en el Marco Metodológico se usa como fuente primaria aplicar el modelo CANVAS como herramienta de mejora para definir con claridad los planes estratégicos básicos para que la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L sea rentable y sostenible en el tiempo.

Por lo expuesto en el marco conceptual, se propone el modelo CANVAS (lienzo), que se detalla a continuación:

Figura 5
Modelo CANVAS



Como fuente secundaria se usa la herramienta administrativa FODA para identificar y ayudar la ausencia de planes estratégicos de INSPIRA BOLIVIA S.R.L.

Figura No. 6
Análisis FODA



7. MARCO PRACTICO

- A partir de la premisa de que las empresas que desarrollen este método o modelo CANVAS, tiene casi asegurada la creación de valor agregado, en el último tiempo se ha hecho muy común entre gerentes referirse al método Canvas como una herramienta para alcanzar un modelo de negocio óptimo. Hay coincidencia en que para lograrlo, además, se necesita la participación de un grupo de trabajo interdisciplinario donde se combinen habilidades analíticas con pensamientos creativos. Y si se considera que un 52% de los emprendimientos falla por problemas en el modelo de negocio, resulta

fundamental contar con una herramienta que permita identificar este modelo de forma clara, de manera de no quedar fuera del negocio proyectado.

- En este contexto a partir de esta definición tan simple obtenemos los 3 pilares básicos en los que se sustenta nuestro modelo de negocio:

Figura No. 7

Modelo de Negocios para INSPIRA BOLIVIA S.R.L.



- En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de

este paradigma, la única regla fija que hay es la de no autoinhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso.

- En la siguiente figura se muestra los bloques que ayudan a responder:

7.1. Metodología CANVAS

Proponer esta herramienta que ayudará a definir aspectos importantes para el desarrollo del Plan Estratégico de INSPIRA BOLIVIA S.R.L., nos lleva a la necesidad de desarrollar la estructura del Modelo CANVAS en los siguientes módulos:

7.1.1. Clientes

- Son la razón de ser de la entidad, son las personas u organizaciones que van a comprar nuestra propuesta de valor.
- Una de las debilidades de INSPIRA BOLIVIA es que no tiene segmentado al público al cual se va dirigir y no responde claramente a las siguientes preguntas:
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Cómo son?
 - ¿Cuáles son sus características?

Figura No. 8
Bloques del Modelo CANVAS



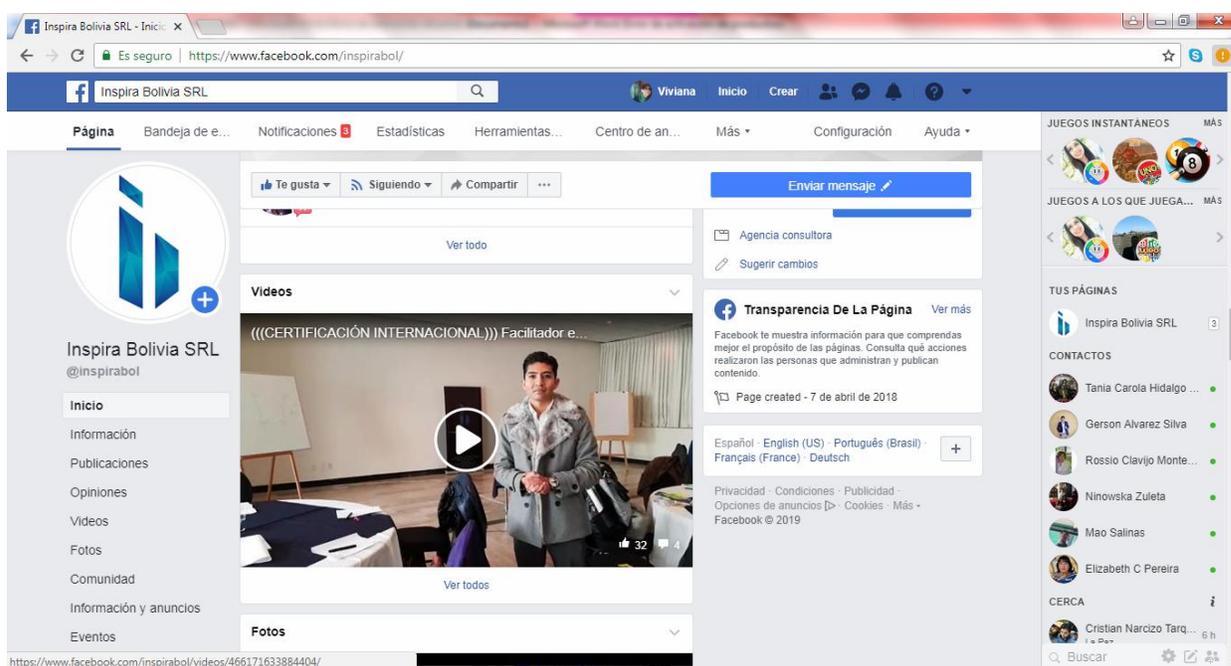
7.1.2. Propuesta de Valor.

- Para diseñar una buena propuesta de valor deberemos identificar un problema, que tengan en común una serie de personas. Una vez identificado el problema debemos diseñar una solución de forma que aporte una serie de beneficios a los futuros clientes, siendo los beneficios y no las características de esta solución lo que de verdad van a percibir los clientes.
 - ¿Qué se ofrece al cliente?
 - ¿Qué problema solucionamos?
 - ¿En qué se diferencia nuestra propuesta de valor de la de otras entidades?
- Para resolver estas cuestionantes INSPIRA BOLIVIA S.R.L. debería concentrar sus esfuerzos en realizar DNC (diagnósticos de necesidades de

capacitación), el cual ha sido planteada desde el punto de vista de un trabajo de consultoría externa que aún sigue en pendiente de respuesta.

- Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es crear exclusivamente en "la intuición" y el peor escenario es la improvisación.

Figura No. 9 Propuesta de Valor



- Actualmente cuenta con una Certificación en Coach Certificado - Asociación de Coachin Certificados – Bolivia.

7.1.3. Canales de distribución

Las formas de hacer llegar los productos o servicios a nuestros clientes, pero es algo más que la distribución o logística del producto. En realidad es una nueva manera de crear conexiones con los clientes a fin de aprovechar y explotar más los conocimientos del cliente, para nuevas oportunidades comerciales.

Para nuestro caso de estudio INSPIRA BOLIVIA S.R.L. tiene como única herramienta las redes sociales (Facebook).

Con ausencia de otros canales de distribución, para este caso de canales de difusión, como visitas a empresas, envío de correos masivos, que en la actualidad se cuenta con muchas herramientas a nivel de software (ACYMAILING, SEND BLASTER).

Tampoco cuenta con una base de datos, que podría servir como un canal de difusión para la socialización de los seminarios, talleres, etc.

Figura No. 10 Ejemplo de la página en Facebook

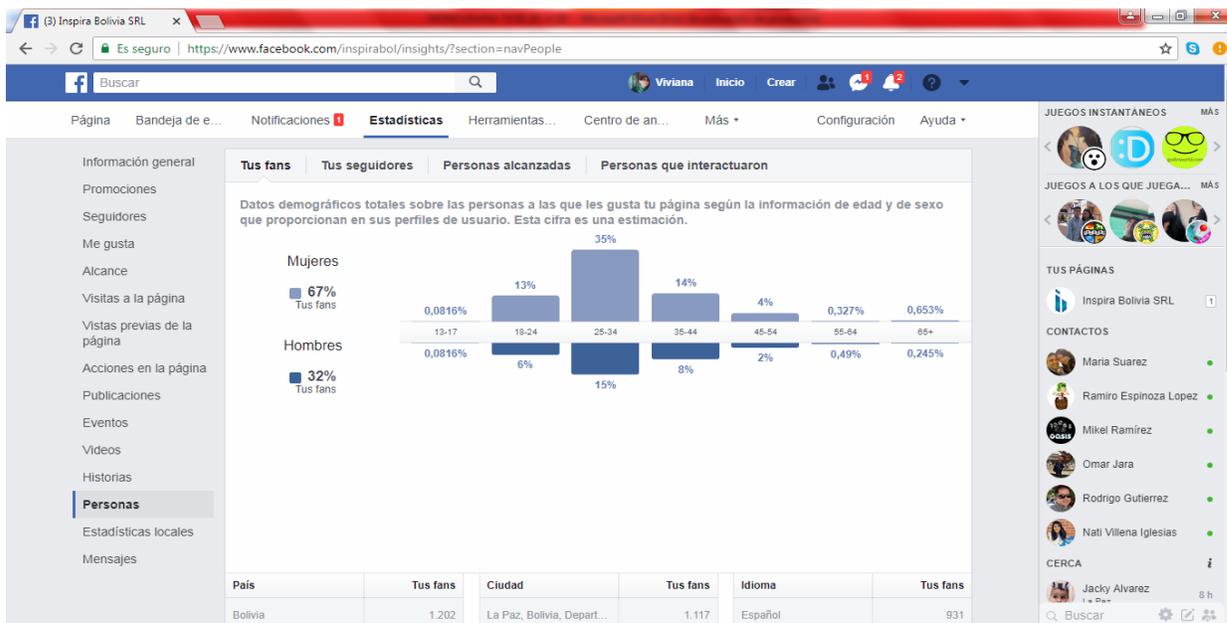


7.1.4. Relación con los clientes

- Se debería clarificar el tipo de relación que la entidad quiere establecer con su segmento de clientes. Las relaciones pueden ser desde personalizadas a automatizadas. Las relaciones pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas (captación y colocación).

- Qué tipo de vínculo creamos con los clientes?
- La relación que se establece con un cliente debe ser muy selectiva y personalizada, ya que todos son distintos.
- Aquí es donde se le ofrecen cosas, ya sea presentes, garantías, promociones y sobre todo atención de servicio.
 - ¿Por qué me debo quedar contigo y no irme con la competencia?
- INSPIRA BOLIVIA S.R.L. no cuenta con políticas estandarizadas, selectivas y personalizadas con sus clientes por la debilidad de que no cuenta con un formato establecido de una base de datos históricos de sus clientes, el cual no le permite identificar la recurrencia de participación de un cliente de una o más veces en las actividades, minimizando con esto mantener la fidelización de posibles clientes potenciales.
- En la siguiente figura muestra la ausencia de identificación de clientes potenciales, solo es de manera genérica.

Figura No. 11
Datos demográficos de personas alcanzadas



7.1.5. Flujo de ingresos

- Una compañía debería preguntarse por qué propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar. Contestando esta pregunta, se detectan los distintos flujos de ingresos.
- Los flujos pueden tener diferentes mecanismos de precios, dependencia de mercado, volumen, etc.
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?
- Las entidades deben saber que productos con valor están dispuestos a dar a los clientes y conocer los métodos que prefieren. Se debe tener en cuenta diferentes opciones.
 - ¿Cómo gana dinero la entidad?

- INSPIRA BOLIVIA S.R.L. al ser una empresa nueva, carece todavía de un capital de operaciones estable, por lo que sus limitaciones son marcadas.
- La oferta de las actividades de INSPIRA BOLIVIA es todavía muy débil, pero aun así la fortaleza de alcance de los cursos son sus precios, que puede tomarlo como una ventaja competitiva.
- Los cursos oscilan desde Bs. 200, Bs, 300 hasta de Bs, 1000 (este último con expertos de afuera o en espacios de participación masiva como Hoteles).

Figura No. 12
Publicidad en Redes Sociales

Inspira Bolivia S.R.L. **6 y 7 de Octubre** **FACILITADOR EN DINÁMICAS GRUPALES APLICADAS AL AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL

LIBÉRATE (Perú) e INSPIRA BOLIVIA SRL, te ofrecen certificarte como:
FACILITADOR EN DINÁMICAS GRUPALES APLICADAS AL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- Habilidades blandas en las organizaciones
- Liderazgo
- Motivación
- Gestión de equipos
- Capacitaciones al aire libre, Outdoor Training
- Desarrollo Personal para el trabajo grupal

DESPUÉS DEL ÉXITO EN PERÚ, COLOMBIA, ECUADOR Y PANAMÁ, AHORA EN BOLIVIA

Lugar: HOTEL CALACOTO, CALLE 13 DE CALACOTO ESO, BUSTAMANTE

Seminario-Taller 9 y 11 de octubre **DUELO UN PROCESO DE PÉRDIDA**

"El duelo es un proceso, no un estado" (Anne Grant)

- DUELO Y SU RELACIÓN CON EL APEGO
- ETAPAS Y TIPOS DE DUELO
- SINTOMATOLOGÍA Y MANIFESTACIONES DEL DUELO AGUDO
- DUELO COMPLICADO Y FACTORES PREDICTORES DE DUELO DE RIESGO
- ¿CÓMO SUPERAR UN PROCESO DE PÉRDIDA?
- PÉRDIDA AMBIGUA Y SUS TIPOS. (RUPTURA AMOROSA, AUSENCIAS ESPONTÁNEAS, ALZHEIMER, ETC)
- LAS TAREAS DEL DUELO
- IMPACTO DE LA PÉRDIDA AMBIGUA EN LA FAMILIA
- INTERVENCIÓN: TÉCNICAS DE SUPERACIÓN

INVERSIÓN: Bs. 200
INFORMACIONES: 70654349
DIRECCIÓN: Calle Batallón Colorados N°162, Edif. Batallón Colorados, Piso 4, Of. 404

7.1.6. Recursos Clave

- Toda entidad requiere de recursos que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingresos.
- Se requieren diferentes recursos para distintos modelos de negocios.
- Ellos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, o adquiridos de socios.
- Bajo las siguientes cuestionantes INSPIRA BOLIVIA S.R.L. tiene algunas limitaciones y que se las describe a continuación:
 - ¿Qué recursos necesita para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos?
 - La infraestructura es clave para este tipo de actividades de capacitación, el cual en nuestro caso de estudio tiene un espacio solo para capacidad de 16 a 20 personas, el cual lo restringe para alguna posible sobre demanda de participación a los talleres. Al mismo tiempo el espacio también es compartido para el refrigerio y la oficina.

Figura No. 13

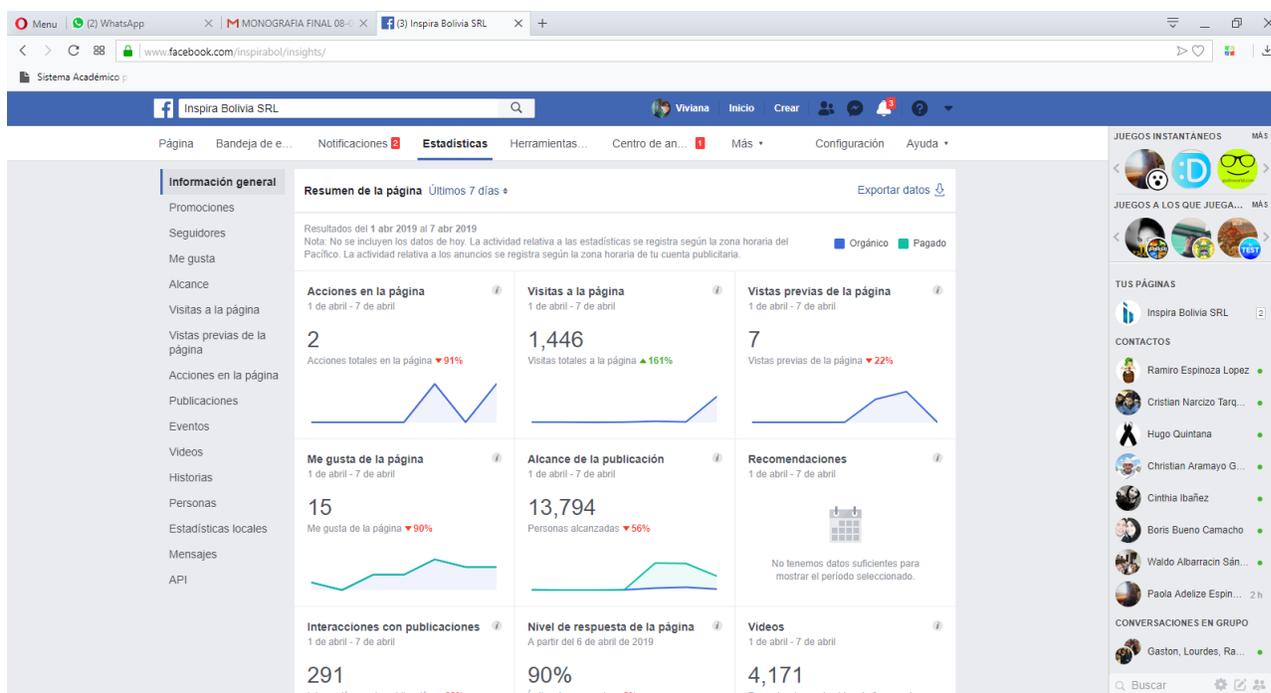
Taller en Aula



- En cuanto a las relaciones con los clientes, no son muy personalizados, en virtud de que la difusión solo se la hace por Facebook y no se toma en cuenta una captación de posibles clientes potenciales y aprovechar de elaborar una base de datos de los mismos como nuevos enlaces de comunicación para futuras actividades.
- Con catálogo de cursos muy baratos no tiene altas posibilidades de generar márgenes de utilidad.
- En algunos casos solo se cubre los costos fijos y no así los costos operativos.

Figura No. 14

Resumen de Estadísticas, Blog Facebook



7.1.7. Actividades Claves

- Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con clientes y generar ingresos.
- Definir las actividades necesarias a corto y mediano plazo para entregar la oferta.
- ¿Qué acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?
 - La respuesta certera es la de proponer la metodología CANVAS para la mejora de los planes estratégicos.

7.1.8. Asociaciones Claves

- Las entidades crean alianzas con empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden generar alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores, alianzas con proveedores, etc.
- ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertirse en competidores?
- Nuevamente caemos en la debilidad en nuestro caso de estudio al no contar con una red de partners y esta situación imposibilita de alguna manera a que nuestro modelo de negocio no funcione.

7.1.9. Estructura de Costos

- Se describen los costos más relevantes que deben solventar para operar bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos llevan un costo asociado.
- ¿Cuáles son los costos más relevantes del modelo?
- INSPIRA BOLIVIA S.R.L, cuenta con personería jurídica y su conformación de S.R.L. hace que sea también un agente de retención tributaria.
- No cuenta con una estructura de costos bien definida.

- Se podría definir que todo entra en una misma bolsa, y ese sistema no permite identificar con precisión los márgenes de utilidad.
- En el apoyo de FreeLancer se ha propuesto un formato de estructura de costos que se espera lo apliquen.

8. PROPUESTA (Modelo CANVAS para la Empresa Inspira Bolivia S.R.L.)

Tabla No. 1

<p>Segmentos de clientes: </p> <p>Debe considerar de acuerdo a las siguientes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demográficos: edad, estado civil, ingresos, etc. • Psicográficos: actitudes, estilo de vida, personalidad, etc. • Comportamiento: aficiones, hobbies, rutinas, etc. 	<p>Propuesta de Valor: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar claramente el tipo de clientes (trabajar en el segmento de clientes inadecuado, el camino al fracaso es seguro). • Construir cursos a partir de las necesidades del cliente y no al revés. • Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación (relevamiento a través de consultas a mismos clientes, visitas a empresas) • Empatía con los clientes 	<p>Canales: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay que definir el canal de distribución adecuado, añadiendo como información cuan exitoso es el canal, y la eficiencia de su costo. En nuestro caso de estudio solo utiliza el Facebook como canal de difusión de los seminarios, cursos, talleres, etc. • INSPIRA BOLIVIA S.R.L. tiene que validar y pensar en cómo los clientes potenciales van a querer comunicarse para la oferta y con esta información establecer el canal apropiado.
<p>Fuentes de ingresos: </p> <ul style="list-style-type: none"> • INSPIRA BOLIVIA S.R.L., debe replantear el catálogo de sus productos y dirigirlos al segmento de mercado al cual quiere llegar. • Estandarizar el pago de honorarios a los facilitadores de acuerdo a cargas horarias, duración y cantidad de participantes. Situación que no es planteada así. • E-book, es una fortaleza de INSPIRA BOLIVIA S.R.L., con información que son de interés de los clientes que siguen su página de Facebook • Promover políticas de descuento para captar clientes fieles. 	<p>Recursos Claves: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura (debe considerar un espacio más grande) • Talento Humano indispensable (contar con una persona con experiencia en logística) • Tecnología (no cuenta con inherente por cable) • Equipo multidisciplinario de facilitadores • Capital de trabajo y operaciones 	<p>Relación con los clientes: </p> <p>Debe plantear los siguientes cuestionamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Estamos llegando a nuestros clientes de la manera que deseamos? ¿Y de la manera que ellos desean ser contactados? • ¿Estamos usando diferentes canales de acuerdo a la rentabilidad de cada segmento de clientes?. • ¿Nuestros canales están integrados de forma adecuada? (Ej. Página web, Facebook, etc.) • ¿Podremos introducir nuevos canales para aumentar cobertura? (Ej. A través de terceros). • La relación con los clientes deben estar bien fundamentadas en: <ul style="list-style-type: none"> → Captación de clientes. → Fidelización de clientes.
<p>Estructura de Costos: </p> <ul style="list-style-type: none"> • INPIRA BOLIVIA S.R.L. no cuenta con una estructura de costos definida. • Actualmente la administración maneja de manera muy artesanal, sin sustento contable • Cumple con el pago de impuestos al ser agente de retención. 	<p>Actividades claves: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez se defina la propuesta de valor más importante, junto con los canales de distribución óptimos y las relaciones con los clientes se definiría ya la oferta. 	<p>Asociaciones clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las alianzas estratégicas • Joint-Ventures: • Relaciones comprador-proveedor • Convenios

Tabla 1: Aplicación del modelo CANVAS para INSPIRA BOLIVIA S.R.L.

Fuente: Elaboración propia

8.1. ANALISIS FODA

Tabla No. 2

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fundado por un joven profesional emprendedor con características de liderazgo y visionario. • Gerente certificado en COACHING. • Servicio integral y consultoría multidisciplinaria en desarrollo personal, gestión del talento humano, efectividad y desarrollo organizacional; servicios de coaching, programación neurolingüística y liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas frescas • Interacción constante a través de las redes (Facebook) • Personas con el interés de capacitación • Apoyo de los medios de comunicación para la difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de posicionamiento mucho más agresivo • Falta de recursos para fondos de apoyo y patrocinio al emprendimiento, porque nace de una sociedad de 2 jóvenes profesionales y emprendedores • Ausencia de planes estratégicos para crecimiento. • En algunos cursos muy baja la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes estratégicos no definidos. • Condiciones actuales socio económicas del país. • Competencia con empresas similares.
<ul style="list-style-type: none"> • La disposición de recepción a nuevos conocimientos, por parte de la gerencia • Ejecución de cursos con temas no tradicionales a los de la competencia • Interés de los participantes a los cursos a través de las redes sociales (Facebook) 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias de algunos clientes de los servicios. • Creación de nuevos cursos • Promover alianzas estratégicas con empresas del sector privado y Publico • Visitas a empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa muy joven que todavía no cuenta con la experiencia en el rubro de capacitación. • Objetivos no alineados hacia las estrategias de la organización • Carece de una base de datos de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta del recurso tecnológico dificulta el acceso de llegada a más clientes que podría tener un impacto más fuerte a a través de software de envíos masivos • Situación actual del comportamiento del mercado en servicios de capacitación

<ul style="list-style-type: none"> • Salir del esquema de los demás empresas de capacitación. • Presencia en eventos grandes como auspiciador (pero con empresas aun no conocidas) 	<ul style="list-style-type: none"> • E-book, herramienta utilizada de INSPIRA BOLIVIA S.R.L., con información que son de interés de los clientes que siguen su página de Facebook. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura necesaria para el proceso de implementación del curso a los alumnos • No cuenta aún con un roster de facilitadores • Falta de personal de apoyo y asistencia a capacitación 	
--	---	---	--

9. CONCLUSIONES

- Por todo lo expuesto, podemos decir que el Modelo CANVAS o Business Model CANVAS constituye una de las herramientas estrella dentro de la innovación estratégica, el diseño de modelos de negocio y el emprendimiento.
- Son muchos los emprendedores y empresarios que, a través de esta herramienta, han conseguido:
 - O bien desarrollar propuestas de valor diferenciadas en el mercado.
 - O bien, en los casos en que ya contaban con una determinada trayectoria o experiencia en el mundo empresarial, hacer más competitivos sus valores diferenciales, fortalecer sus ventajas competitivas o identificar nuevas oportunidades de negocio.
- No obstante, en mi opinión, este modelo no es todavía de conocimiento general por lo que posiblemente no se debe perder la perspectiva. El Business Model CANVAS se trata de una herramienta, no del fin en sí mismo.
- En torno a la implementación de un modelo para mejorar los planes estratégicos de INSPIRA BOLIVIA S.R.L. en capacitación, en un lenguaje claro y simple, se debe tener en cuenta, que se deben ayudar a

estructurar los proyectos administrativos y contablemente, aprovechando el interés y esmero de la Gerencia.

- Se desarrolló cada paso de acuerdo a la estructura del modelo CANVAS, como propuesta de aplicación para la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L.:
 1. Segmentos de mercado.
 2. Propuesta de valor.
 3. Canales.
 4. Relaciones con los Clientes.
 5. Fuentes de ingreso.
 6. Recursos clave.
 7. Actividades clave.
 8. Asociaciones clave.
 9. Estructura de costos.

En paralelo se desarrolló la herramienta administrativa FODA con el estudio del caso que nos interesa.

10. RECOMENDACIONES

- Proponer el modelo CANVAS para mejorar los planes estratégicos de capacitación de la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L optimizando su rentabilidad.
- Es importante establecer un plan de mejoramiento continuo, en los espacios de la calidad de la capacitación de empresas dedicadas a este rubro, a través de metodologías tan simples y prácticas, como es el caso de nuestro caso de estudio de la aplicación de la Metodología CANVAS (en inglés) o lienzo (en español).
- Incentivar este modelo en empresas de similar actividad u otras.
- Es una metodología muy amigable y sencilla en su implementación, por lo que sería importante su difusión.
- La aplicación de este modelo es constante, no es de solo única implementación.

- Por último, esta investigación todavía no es experimental en la empresa INSPIRA BOLIVIA S.R.L. pero de seguro ayudara a mejorar los futuros planes estratégicos de la empresa.

11. BIBLIOGRAFIA

(10 mar. 2013:<https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios>).

(Metodología para el “Diagnóstico de detección de necesidades de capacitación)

(Metodología para el “Diagnóstico de detección de necesidades de capacitación).

http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/3969/2/2018_aplicacion_modelo_negocios.pdf.

<https://slideplayer.es/slide/10674290/>.

(Mireia More, Agile y Scrum, 16 marzo, 2015)

(Generación de Modelos de Negocios, 2008)

(Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation), Alex Osterwalder e Yves Pigneur)

(5 Nov. 2014, <http://www.clasec.net/planificacion-estrategica-deseos-o-metas>)

(5 Nov. 2014, <http://www.clasec.net/planificacion-estrategica-deseos-o-metas>)

(Generación de Modelos de Negocios, 2008)

(Javier Megías, 2012- <https://hormigasenlanube.com/javier-megias-modelos-de-negocio-e-innovacion/2012>)

(Mireia More, Agile y Scrum, 16 marzo, 2015)

(Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos)

(Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation), Alex Osterwalder e Yves Pigneur)

Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation), Alex Osterwalder e Yves Pigneur)

(Generación de Modelos de Negocios. (2008). Deusto)

<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>.

http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/3969/2/2018_aplicacion_modelo_negocios.pdf.

http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/3969/2/2018_aplicacion_modelo_negocios.pdf.

<https://slideplayer.es/slide/10674290/>

(Julián Pérez Porto y María Merino, Publicado: 2008. Actualizado: 2012)

(Metodología para el “Diagnóstico de detección de necesidades de capacitación-Van Dalen y Meyer, y también el libro: "Campbell, Donald y Julián Stanley. Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social,2003)

ANEXOS
REGISTRO FOTOGRAFICO DE CURSOS
INSPIRA BOLIVIA S.R.L.

Foto No.1

6 y 7 de Octubre

**FACILITADOR
 EN DINÁMICAS
 GRUPALES
 APLICADAS AL
 AMBIENTE
 ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN
 INTERNACIONAL**

LIBÉRATE (Perú) e INSPIRA BOLIVIA SRL, te ofrecen certificarte como:
 FACILITADOR EN DINÁMICAS GRUPALES APLICADAS AL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- Habilidades blandas en las organizaciones
- Liderazgo
- Motivación
- Gestión de equipos
- Capacitaciones al aire libre, Outdoor Training
- Desarrollo Personal para el trabajo grupal

Lugar: HOTEL CALACOTO, CALLE 13 DE CALACOTO ESQ. BUSTAMANTE

Foto No. 2

Seminario-Taller **9 y 11 de octubre**

**DUELO
 UN PROCESO
 DE PÉRDIDA**

"El duelo es un proceso, no un estado" (Anne Grant)

- DUELO Y SU RELACIÓN CON EL APEGO
- ETAPAS Y TIPOS DE DUELO
- SINTOMATOLOGÍA Y MANIFESTACIONES DEL DUELO AGUDO
- DUELO COMPLICADO Y FACTORES PREDICTORES DE DUELO DE RIESGO
- ¿CÓMO SUPERAR UN PROCESO DE PÉRDIDA?
- PÉRDIDA AMBIGUA Y SUS TIPOS. (RUPTURA AMOROSA, AUSENCIAS ESPONTÁNEAS, ALZHEIMER, ETC)
- LAS TAREAS DEL DUELO
- IMPACTO DE LA PÉRDIDA AMBIGUA EN LA FAMILIA
- INTERVENCIÓN: TÉCNICAS DE SUPERACIÓN

INVERSIÓN: Bs. 200
 INFORMACIONES: 70654349
 DIRECCIÓN: Calle Batallón Colorados N°162,
 Edif. Batallón Colorados, Piso 4, Of. 404

Foto No. 3



Detección, evaluación e intervención Psicopedagógica

Inicio: Lunes 10 Septiembre
Lunes y Miércoles
7:30pm – 9:00pm

DOS MÓDULOS (9 clases por módulo)

Módulo I

- Introducción a la psicopedagogía.
- Principios neuropsicopedagógicos.
- Definición de los principales trastornos, discapacidades y síndromes que afectan en la edad escolar.

Módulo II

- Protocolos generales de detección.
- Principales herramientas de testeo (cuestionarios guías, tests y baterías).
- Pautas de intervención.

DIRIGIDO A:
Profesionales en el área de la educación, psicología, psicopedagogía, público en general

CELULAR Y WHATSAPP : 76281118 - 70662153 LUGAR: Calle Batallón Colorados N°162, Edif. Batallón Colorados, Piso 4, Of. 404, Zona Central

Foto No. 4



ESTIMULACIÓN TEMPRANA: ENFOQUE PREVENTIVO

2da VERSIÓN

DIRIGIDO A:
Padres, profesores, pedagogos, psicólogos, estudiantes y público en general.

Objetivos Específicos

- Analizar las diferentes características del desarrollo en la primera y segunda infancia
- Identificar los hitos del desarrollo más significativos en cada etapa del desarrollo
- Contrastar los diferentes tipos de estimulación.
- Examinar la importancia del juego en la familia.
- Aprender la identificación temprana de síntomas generales de dificultades de aprendizaje.

Sábado 2 de Febrero **8:00am a 2:00pm**

Foto No. 5



Inspira Bolivia - SMI
EMPODERANDO AL CAPITAL HUMANO

ESTRATEGIAS DE MODIFICACION CONDUCTUAL

DIRIGIDO A:
Padres, profesores, pedagogos, psicólogos, estudiantes y público en general.

TEMARIO

- Disciplina positiva.
- Desarrollando mentalidad de crecimiento en la modificación conductual.
- Estrategias de apoyo en el hogar.
- Trabajando la disciplina a nivel holístico.
- Técnicas asertivas para casos de dificultades y trastornos.

Del 10 al 14 de diciembre 7:30pm a 9:00pm

Foto No. 6

(Auspicio)



LA CUMBRE GLOBAL DE LIDERAZGO

El evento referente de desarrollo de liderazgo en el mundo, hoy en nuestra ciudad a través de un garantizado y moderno sistema multimedia.

Ciudad de La Paz 20 Auditorio Casa de la Casa, Colón Esq. Mcal. Santa Cruz
9 y 10 de noviembre 18

CONFERENCISTAS DE TALLA MUNDIAL

 JOHN MAXWELL Experto en liderazgo, autor exitoso y entrenador de líderes de la lista de los FORTUNE	 T.D. JAKES Fundador y Pastor Principal de The Potter's House	 SIMON SINEK Autor exitoso del New York Times con su libro "La clave es el por qué"	
 RASMUS ANKERSEN Emprendedor, experto en el desarrollo del rendimiento	 STRIVE MASIYIWA Fundador de Econet, uno de los 50 mejores líderes del mundo según FORTUNE	 DANIELLE STRICKLAND Autora, defensora de la justicia, oficial del Ejército de Salvación por 22 años	 CRAIG GROESCHEL Pastor principal de Life Church, autor de la App de la Biblia
 ANGELA AHRENDTS Vicepresidenta de ventas de Apple y anteriormente Directora Ejecutiva de Eucalyptus	 DANNY MEYER Operador de restaurantes, entre las 100 personas más influyentes de la lista de TIME	 ERWIN MCMANUS Autor, periodista, escritor, fundador de MGSAC en Los Angeles	

Ethos Consultores S.R.L. Crea Bolivia. La Paz 96 Inspira Bolivia

Foto No. 7



Inspira Bolivia S.R.L.
EMPODERANDO AL CAPITAL HUMANO

Aplicación de la Metodología
CANVAS

CURSO-TALLER
El objetivo es crear un modelo de negocios utilizando esta herramienta de gestión estratégica, misma que permite describir y diseñar la propuesta de valor, la infraestructura y finanzas de una empresa.

Temario

- El Modelo de negocios.
- Los nueve bloques del modelo CANVAS.
- Ventajas de utilizar un lienzo CANVAS.
- Midiendo el desempeño de tu negocio.
- Contenido del documento de Modelo de Negocios.
- Estudio de Casos

DEL LUNES 19 al JUEVES 22
de NOVIEMBRE
7:30 pm a 9:30 pm

70662153 / 71550150
info@inspirabolivia.com

Foto No. 8



2da **VERSIÓN**

Inspira Bolivia S.R.L.
EMPODERANDO AL CAPITAL HUMANO

ADAPTACIONES CURRICULARES

Objetivos Específicos

- Entender las necesidades básicas de estudiantes con dificultades físicas, motoras o cognitivas
- Aplicar trabajo colaborativo y multidisciplinario
- Realizar adaptaciones curriculares en diferentes formatos
- Adaptar y evaluar Planes Individuales de Aprendizaje

ENERO
21 al 26
7:30pm - 9:00pm

Foto No. 9



¡BUSCAMOS TALENTO!

Inspira Bolivia SRL
EMPODERANDO AL CAPITAL HUMANO

Inspira Bolivia SRL en su misión de empoderar a las personas, busca capacitadores

- 1. ¿ERES EXPERTO EN ALGÚN TEMA?**
Personas que sean especialistas en algún conocimiento para empoderar a otros.
- 2. ¿SABES CÓMO TRANSMITIR ESE CONOCIMIENTO?**
Personas que sepan como enseñar cautivando los sentidos

*Experiencia de tres años como capacitador (Deseable pero no excluyente)

Juntos construyamos una BOLIVIA mejor...

Envíanos tu hoja de vida a: info@inspirabolivia.com
(Hasta el 31 de marzo)

Foto No. 10



IMPORTANDO DESDE CHINA FACILMENTE

MARZO 30
15:00 a 18:30

"Cada vez que veas un negocio exitoso, alguien tomó una vez una decisión valiente"
-Peter F. Drucker

Calle Batallón Colorados, Edif. Batallón Colorados, N°162, Piso 4, Of. 404 71225122 / 70662153

Registro Fotográfico

Fotos No. 11

Participantes



Fotos No. 12
FOTOS E-BOOK

