

## **GESTION DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO SOCIALES. EXPERIENCIAS DE ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES**

---

**José Luis López Salazar  
José Fernando López Aguirre  
Juan Carlos Pomaquero Yuquilema  
Victoria Elizabeth Mayancela Ortiz  
Mayra Amalia Bastidas Porras**



# **GESTION DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO SOCIALES. EXPERIENCIAS DE ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES**

---

José Luis López Salazar  
José Fernando López Aguirre  
Juan Carlos Pomaquero Yuquilema  
Victoria Elizabeth Mayancela Ortiz  
Mayra Amalia Bastidas Porras



This book has been duly examined and assessed in the double-blind mode in order to guarantee its scientific quality

© Publicaciones Editorial Grupo Compás

Guayaquil - Ecuador

compasacademico@icloud.com

<https://repositorio.grupocompas.com>



López, J., López, J., Pomaquero, J., Mayancela, V., Bastidas, M. (2024)  
GESTION DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO SOCIALES.  
EXPERIENCIAS DE ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS  
PRODUCTORES. Editorial Grupo Compás

© José Luis López Salazar  
José Fernando López Aguirre  
Juan Carlos Pomaquero Yuquilema  
Victoria Elizabeth Mayancela Ortiz  
Mayra Amalia Bastidas Porras

**ISBN :978-9942-33-787-0**

Copyright stimulates creativity, defends diversity in the field of ideas and knowledge, promotes free expression and favors a living culture. The production or storage of all or part of this publication, including the cover design, as well as the transmission of this publication by any means, whether electronic, chemical, mechanical, optical, recording or photocopying, without the authorization of the copyright holders, is strictly prohibited under the penalties of the law.

# ÍNDICE

1. Introducción pág. 5

## 2. Orientación módulo. 3

- 2.1.1 Propuesta de valor
- Objetivo general pág. 6
- Objetivo de aprendizaje

## 3. Modelo Empresarial

- Plan de fortalecimiento pág. 7

4. Modelo de Gestión Empresarial pág. 8

## III. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL TALLER

### A. CONCEPTOS CLAVES

#### 1. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

##### 1.1 LA CREATIVIDAD

La creatividad  
La creatividad en la historia de la humanidad  
Componentes de la creatividad  
Proceso creativo  
Obstáculos de la creatividad  
Técnicas para fomentar la creatividad

##### 1.2 LA MOTIVACIÓN

La motivación  
Lo que te motiva en la vida es la clave  
Preguntándonos  
¿Es posible trabajar en aquello que te motiva?  
¿Es posible convertir lo que sabes hacer en negocio?

##### 1.3 LA CULTURA DEL EMPRENDEDOR/A

1.3.1 Clima para el emprendimiento  
1.3.2 Conceptos de emprendedor  
1.3.3 Tipos de emprendedores  
1.3.4 Características de los/as emprendedores/as  
1.3.5 Valores que deben tener los emprendedores/as

##### 1.4 IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

## 2. LA METODOLOGÍA CANVAS

### 2.1 COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO

- 2.1.2 Segmento de clientes
- 2.1.3 Canales de distribución
- 2.1.4 Relación con los clientes
- 2.1.5 Fuentes de ingreso
- 2.1.6 Recursos clave
- 2.1.7 Actividades clave
- 2.1.8 Socios clave
- 2.1.9 Estructura de costos

### 3. ELEVATOR PITCH

- 3.1 Pasos para elaborar un Elevator Pitch
- 3.2 Ejemplo de Elevator Pitch
- 3.3 Usos del Elevator Pitch

### B. DESARROLLO METODOLÓGICO

Contiene la matriz del diseño metodológico que es una guía para el desarrollo del taller.

### C. RECURSOS PEDAGÓGICOS

Contiene materiales de apoyo y recursos a ser empleados durante el taller:

- Dinámicas de presentación de los participantes.
- Dinámicas y ejercicios para abordar los conceptos claves y entender el desarrollo de ideas de negocios y la matriz CANVAS.
- Dinámicas de activación.
- Referencias de lecturas y links relacionados con el tema.
- Referencias de videos utilizados.



---

## Módulo II

### 1. Análisis de la Oferta y Demanda —————.pág. 52

- Análisis de la oferta
- Análisis de la demanda
- Oferta actual o real
- Proyección de la oferta
- Demanda potencial o insatisfecha

### 2. Recolección de datos ————— pág. 60

- Técnicas de recolección de datos
- Instrumentos de recolección de datos
- Diseño de una encuesta
- Cómo se realiza una entrevista
- Tipos de preguntas
- Procesamiento, análisis y tabulación de datos

### 3. Marketing (Mercadeo) ————— pág. 62

- ¿Qué es el Marketing?
- **Branding:** Inspiración, ideas y marcas
- Plan de operaciones
- Ventas y servicio al cliente
- Sondeo de mercado (Propuesta de valor)
- Marketing Mix - Segmentación de mercado
- Tipos de Clientes (actuales y potenciales)
- Posicionamiento de marcas en redes sociales
- Estrategia de distribución



# Módulo III

## Introducción

- 1. Orientación módulo**
  - Objetivo general pág.104
  - Objetivo de aprendizaje
- 3. Modelo Empresarial** pág.106
  - Plan de fortalecimiento
- 4. Modelo de Gestión Empresarial** pág.120

## III. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL TALLER

### A. CONCEPTOS CLAVES

- 1. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**
  - 1.1 LA CREATIVIDAD**

La creatividad  
La creatividad en la historia de la humanidad  
Componentes de la creatividad  
Proceso creativo  
Obstáculos de la creatividad  
Técnicas para fomentar la creatividad
  - 1.2 LA MOTIVACIÓN**

La motivación  
Lo que te motiva en la vida es la clave  
Preguntándonos  
¿Es posible trabajar en aquello que te motiva?  
¿Es posible convertir lo que sabes hacer en negocio?
  - 1.3 LA CULTURA DEL EMPRENDEDOR/A**
    - 1.3.1 Clima para el emprendimiento
    - 1.3.2 Conceptos de emprendedor
    - 1.3.3 Tipos de emprendedores
    - 1.3.4 Características de los/as emprendedores/as
    - 1.3.5 Valores que deben tener los emprendedores/as

## 2. LA METODOLOGÍA CANVAS

### 2.1 COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO

- 2.1.1 Propuesta de valor
- 2.1.2 Segmento de clientes
- 2.1.3 Canales de distribución
- 2.1.4 Relación con los clientes
- 2.1.5 Fuentes de ingreso
- 2.1.6 Recursos clave
- 2.1.7 Actividades clave
- 2.1.8 Socios clave
- 2.1.9 Estructura de costos

### 3. ELEVATOR PITCH

- 3.1 Pasos para elaborar un Elevator Pitch
- 3.2 Ejemplo de Elevator Pitch
- 3.3 Usos del Elevator Pitch

### B. DESARROLLO METODOLÓGICO

Contiene la matriz del diseño metodológico que es una guía para el desarrollo del taller.

### C. RECURSOS PEDAGÓGICOS

Contiene materiales de apoyo y recursos a ser empleados durante el taller:

- Dinámicas de presentación de los participantes.
- Dinámicas y ejercicios para abordar los conceptos claves y entender el desarrollo de ideas de negocios y la matriz CANVAS.
- Dinámicas de activación.
- Referencias de lecturas y links relacionados con el tema.
- Referencias de videos utilizados.



---

## Módulo IV

1. **Introducción** pág. 157
2. **Orientación de módulo**
  - 2.1. Objetivo del módulo II pág. 162
  - 2.2. Logros de aprendizaje módulo II
3. **Modelo socio empresarial** pág. 166

¿Qué es un plan de Fortalecimiento Socio-Empresarial?
4. **Modelo de gestión socio empresarial**

### 5. Taller de análisis estratégico del negocio

#### Análisis estratégico pág. 178

- Descripción de la empresa u organización
- Misión
- Visión
- Valores
- Definir la misión
- Definir la visión
- Definir la meta
- Definir los valores
- Diferencias entre misión y visión





# 1 INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos estratégicos de TRIAS es el fortalecimiento de capacidades de los miembros de organizaciones vinculados a la agricultura familiar, artesanía y pequeña empresa en Ecuador y Perú, para generar emprendimientos articulados al corazón del negocio de dichas organizaciones con la finalidad de mejorar sus ingresos, bajo el enfoque de la gestión socio empresarial, modelo impulsado por TRIAS y que se basa en dos pilares fundamentales que son: la gestión socio- organizativa y la gestión empresarial – comercial, que apuntan al fortalecimiento en forma sostenible de estas iniciativas hacia un modelo económico solidario.

Los paradigmas de crecimiento socio-empresarial han cambiado radicalmente, por lo cual TRIAS contribuye en la formación y fortalecimiento de capacidades de los productores, artesanos y micro empresarios de las organizaciones como gestores de ideas que innoven el giro del negocio para crear oportunidades de ingreso y disminuir la migración de jóvenes y mujeres a las ciudades, a través de la metodología Business Model CANVAS como una herramienta que ayuda de manera fácil y práctica a desarrollar una idea de negocio analizando 9 puntos fundamentales para su factibilidad como lo son la definición de la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales de distribución, el relacionamiento con los clientes, la generación de ingresos, los aliados estratégicos, las actividades más importantes para el funcionamiento del negocio y los costos que implicarían su puesta en marcha.



## 2 | ORIENTACIÓN DEL MÓDULO

El presente módulo está orientado para el uso de facilitadores/as que trabajan con dirigentes, líderes y lideresas jóvenes y mujeres de las organizaciones que quieran desarrollar un emprendimiento asociativo o individual conjugando la aplicación de las metodologías experiencial y Boussinesq Model CANVAS.

Contiene tres apartados referentes a los conceptos claves, diseño metodológico y recursos pedagógicos para la programación de acciones formativas dirigidas al aprendizaje práctico del proceso de diseño de modelos de negocio.

---

### I. OBJETIVO GENERAL

Que los/as participantes adquieran conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar ideas de negocios que generen valor agregado a las actividades económicas de la organización que representan para desarrollarlos hacia y transformarlas en un plan de negocios.

---

### II. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el módulo los/las participantes estarán en capacidad de:

- ▶ Reconocer la importancia de la creatividad y la motivación para estimular el espíritu emprendedor.
- ▶ Identificar y desarrollar ideas de negocios vinculadas al quehacer socio empresarial de las organizaciones que representan y que constituyen un aporte para su sostenibilidad.
- ▶ Poner en práctica sus habilidades emprendedoras para el inicio y desarrollo de un negocio: desde la generación de ideas innovadoras, hasta la presentación de las mismas.
- ▶ Visualizar el modelo de negocio en una sola hoja, para discutirlo en equipos multidisciplinarios al interior de la organización, permitiendo su rediseño para convertirlo en un plan de negocio.
- ▶ Articularse al proceso de fortalecimiento de capacidades para que la idea de negocio plasmada en la matriz CANVAS sea una base para la formulación del plan de negocios.

### 3 | MODELO SOCIO EMPRESARIAL

Es un modelo impulsado por TRIAS para optimizar y fortalecer la gestión socio empresarial de organizaciones vinculadas a la agricultura familiar, artesanía y pequeña empresa, basada en dos pilares fundamentales para su desarrollo de forma sostenible: la gestión socio- organizativa y la gestión empresarial – comercial.

#### ¿QUÉ ES UN PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO –EMPRESARIAL?

Es una herramienta que permite el fortalecimiento de las organizaciones de productores que se constituyen como sociedades de personas sin ánimo de lucro y que se estructuran en dos pilares: la gestión socio- organizativa y la gestión empresarial – comercial, realizando actividades de producción, transformación y comercialización. Un reto para TRIAS es fortalecer en forma sostenible estas iniciativas hacia un modelo económico solidario que respondan a los siguientes principios:

- ▶ Primacía de las personas, el trabajo y su entorno ambiental sobre el capital en el reparto de los beneficios. Adhesión voluntaria y abierta en armonía con la reglamentación interna.
- ▶ Propiedad colectiva de los recursos de la organización.
- ▶ Reinversión de excedentes hacia los socios.
- ▶ Gobierno y control democrático por los socios.
- ▶ Equilibrio entre interés de socios (productores) e interés general (consumidores). Sostenibilidad económica, social y ambiental
- ▶

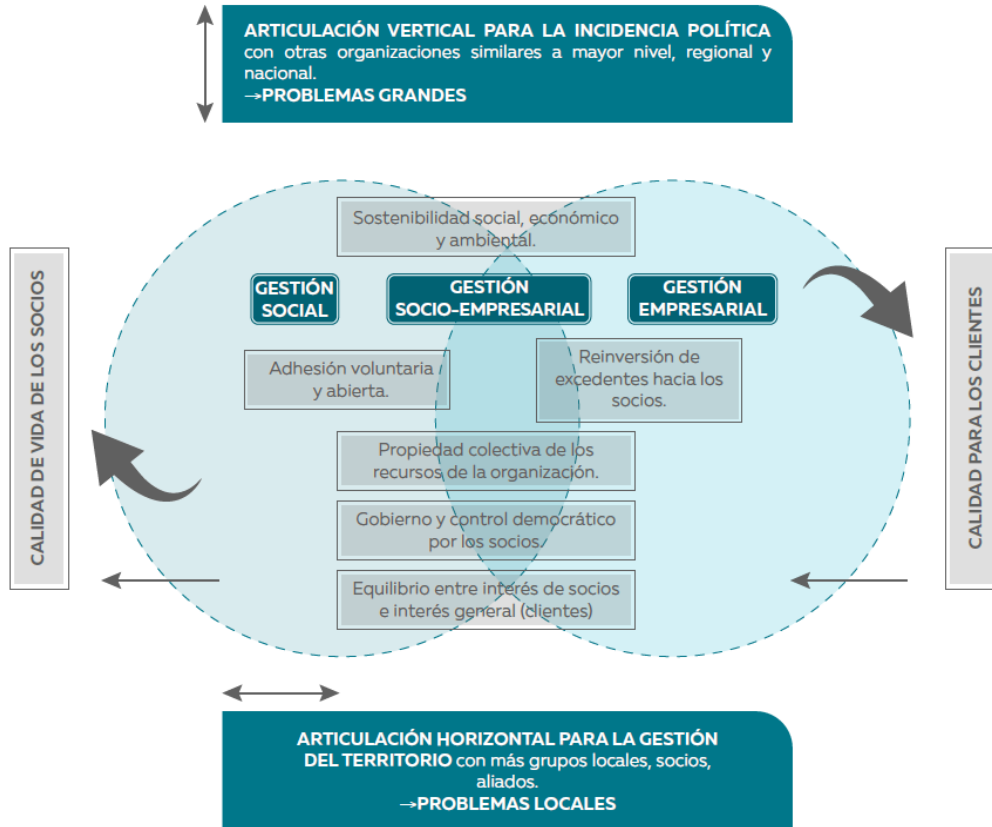
Estas organizaciones se mueven en un contexto territorial por lo que demanda:

**Articulaciones horizontales** con otros/as productores asociados o no y con actores gubernamentales con la finalidad de promover la cooperación entre organizaciones e incidir en mejorar la condición del territorio (infraestructura y logística) para producir en forma permanente y sustentable.

**Articulaciones verticales** para la construcción de sinergias, aprendizajes y fortalecimiento de movimientos para la construcción de agendas que sean base de políticas públicas que se viabilicen en acciones desde el Estado dirigidas a mejorar las condiciones para que estas iniciativas se desarrollen hacia una economía solidaria y sustentable.

## 4 MODELO DE GESTIÓN SOCIO EMPRESARIAL

Ilustración 1 Modelo de Gestión



Elaborado por: Autores

### ELEMENTOS CLAVES:

Ilustración 2 Elementos claves de un modelo de gestión.

GESTIÓN SOCIAL:	GESTIÓN EMPRESARIAL:
1. Marco normativa.	1. Marco normativa de la empresa.
2. Órganos de gobierno.	2. Estructura empresarial.
3. Roles y funciones.	3. Recursos humanos.
4. Cultura de los socios.	4. Cultura empresarial.
5. Representatividad.	5. Posicionamiento de la empresa.
6. Servicios de la organización. Hacia los socios.	6. Servicios de la empresa hacia los socios.
7. Agenda política.	7. Comercialización: articulación comercial, política de precios, mercados, promoción... Producción.
	8. Análisis del Marco Jurídico de la organización.
	9. Sostenibilidad: social, económico y financiero.

Elaborado por: Autores

### III. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL TALLER

---

#### A. CONCEPTOS CLAVES

##### 1. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

###### ▶ 1.1 LA CREATIVIDAD

- ▶ La creatividad
  - ▶ La creatividad en la historia de la humanidad
  - ▶ Componentes de la creatividad
  - ▶ Proceso creativo
  - ▶ Obstáculos de la creatividad
- Técnicas para fomentar la creatividad

###### 1.2 LA MOTIVACIÓN

La motivación

Lo que te motiva en la vida es la clave

Preguntándonos

¿Es posible trabajar en aquello que te motiva?

¿Es posible convertir lo que sabes hacer en negocio?

###### 1.3 LA CULTURA DEL EMPRENDEDOR/A

1.3.1 Clima para el emprendimiento

1.3.2 Conceptos de emprendedor

1.3.3 Tipos de emprendedores

1.3.4 Características de los/as emprendedores/as

1.3.5 Valores que deben tener los emprendedores/as

###### 1.4 IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

##### 2. LA METODOLOGÍA CANVAS

###### 2.1 COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO

2.1.1 Propuesta de valor

2.1.2 Segmento de clientes

2.1.3 Canales de distribución

2.1.4 Relación con los clientes

2.1.5 Fuentes de ingreso

2.1.6 Recursos clave

2.1.7 Actividades clave

2.1.8 Socios clave

2.1.9 Estructura de costos

###### 3. ELEVATOR PITCH

3.1 Pasos para elaborar un Elevator Pitch

3.2 Ejemplo de Elevator Pitch

3.3 Usos del Elevator Pitch





## **B. DESARROLLO METODOLÓGICO**

Contiene la matriz del diseño metodológico que es una guía para el desarrollo del taller.

## **C. RECURSOS PEDAGÓGICOS**

Contiene materiales de apoyo y recursos a ser empleados durante el taller:

- Dinámicas de presentación de los participantes.
- Dinámicas y ejercicios para abordar los conceptos claves y entender el desarrollo de ideas de negocios y la matriz CANVAS.
- Dinámicas de activación.
- Referencias de lecturas y links relacionados con el tema. Referencias de
- videos utilizados.

## A. CONCEPTOS CLAVES

### 1. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

El espíritu emprendedor es la motivación y la capacidad que tiene una persona, en forma individual o dentro de un colectivo, grupo, espacio laboral, organización, empresa, para identificar una idea innovadora y luchar para hacerla realidad. Abarca por la tanto, un conjunto de habilidades y actitudes imprescindibles en cualquier ámbito de la vida, tanto laboral como social, tales como la creatividad, iniciativa, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la perseverancia, el dinamismo, el sentido crítico, la asunción de riesgos, el espíritu de superación, la confianza en sí mismo, la capacidad de decisión y otros muchos factores que hacen a las personas activas y resolutivas ante las circunstancias que las rodean.



Entonces, podemos afirmar que el Espíritu Emprendedor es una cualidad extraordinaria que inspira a una persona a ser mucho mejor de lo que quiere y puede ser y dar lo máximo de sí mismo.

---

Tu tiempo es limitado.  
No lo desperdicies viviendo el sueño de otra persona.  
Steve Jobs

---

Un empleado que genera ideas nuevas para fortalecer un proyecto, un negocio y que ayuda a generar nuevas ideas en el equipo de trabajo y enriquece las iniciativas existentes es un emprendedor. Las competencias emprendedoras de la persona o personas que van a estar al frente es clave en el éxito o fracaso a la hora de poner en práctica una idea. Se ha conocido casos de amigos que pueden convertir en éxito casi cualquier proyecto que inicien. Sin embargo, lograrlo está en función del contexto que le rodee y la influencia de factores educativos, culturales, económicos, sociológicos y psicológicos.

Como emprendedor sabes que una idea se ejecuta con varios objetivos, pero uno de los principales es ser consciente de que se desea aportar algo a la sociedad, cambiar el mundo y convertirlo en un lugar mejor para vivir.

Las principales competencias de un emprendedor las podemos resumir en las siguientes:

1. Confianza en sí mismo
2. Perseverancia
3. Pensamiento creativo
4. Talento
5. Habilidad para tomar riesgos
6. Necesidad de realización
7. Creatividad
8. Iniciativa
9. Flexibilidad
10. Responsabilidad
11. Independencia
12. Dinamismo
13. Habilidad para tratar y convencer a gente
14. Adaptación a los momentos críticos
15. Optimismo
16. Pensamiento crítico
17. Tolerancia a encarar la ambigüedad y a la incertidumbre
18. No conformismo
19. Liderazgo

#### A. LA CREATIVIDAD

---


“En tiempos de crisis la imaginación  
está por encima del  
conocimiento” **Albert Einstein**

---

Los primero que nos preguntamos ¿Qué es la creatividad?, ¿Cómo saber si somos creativos?, ¿Cómo puedo utilizar mi creatividad? Y que factores estimulan la creatividad. La creatividad libera, transforman y enriquecen la vida, potenciando las inteligencias múltiples y proporcionándoles un campo de oportunidades extensas y de enriquecimiento personal que abarca aspectos relevantes en su vida, de tipo afectiva, emocional, perceptual, social e intelectual. Ser creativo es una forma de contacto con la cultura, es una puerta a la imaginación, a la capacidad creadora, lo que lleva a un pensamiento dinámico y flexible.

---

“Cualquiera puede buscar moda  
en una tienda o historia en un  
museo.  
El explorador creativo busca historia en  
una ferretería y moda en un aeropuerto”



---

Los miembros de una organización deben tener una línea de trabajo con los/as socios/as y equipo técnico que se relacionen con el fomento de la imaginación, experimentación y acción. La creatividad es un instinto natural es un impulso innato para expresar pensamientos nuevos, probar propuestas nuevas y realizar proyectos innovadores.

## LA CREATIVIDAD EN LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD

### LA CREATIVIDAD SEGÚN HUMBERTO MATURANA

**Todos los humanos nacen y poseen la misma capacidad de inteligencia y creatividad. La inteligencia para Maturana es la "plasticidad en un medio cambiante", es decir, la capacidad de las personas para adaptarse a los cambios en su entorno.**

La creatividad es un fenómeno espontáneo de los seres vivos. Un niño/a desde que nace inventa su mundo. Y depende por supuesto de cómo está hecho ese ser vivo y el espacio de diversidad en el que se va a mover. En nosotros (los humanos) el bebé que nace viene a algo completamente desconocido en una ignorancia absoluta, trae ciertos elementos básicos de conductas y va a aprender un vivir de acuerdo con el ámbito humano en el cual se encuentre. El tema es ¿qué hace el entorno humano respecto a las preguntas de ese bebé?, ¿Las escucho y las contesto o las niego y las hace callar? Ese niño/niña está aprendiendo el mundo, está siendo absolutamente creativo todo el tiempo.

Nosotros restringimos ese espacio de creatividad con las respuestas que le damos, o abrimos ese espacio de reflexión, o lo exigimos al niño o niña en la obediencia. Si contestamos las preguntas de manera reflexiva, dejamos abierta la creatividad en el ámbito de la curiosidad que este niño o niña tenga. Cuando un niño hace una pregunta, es un regalo maravilloso que nos hace, porque nos muestra su espacio de curiosidad en que - sin preocuparnos de la curiosidad- va a ser espontáneamente creativo según las distintas circunstancias en las que se encuentra. Cómo guío yo -mamá o papá- la mirada, la atención del niño o niña, la niego o abro espacios reflexivos. Por eso es fundamental contestar las preguntas de los niños y según las contestemos el camino que van a seguir según las cosas que tengan como centro de curiosidad.

«La Creatividad es una cualidad innata en todo ser humano y un recurso para la vida».  
Componentes de la creatividad

## COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD

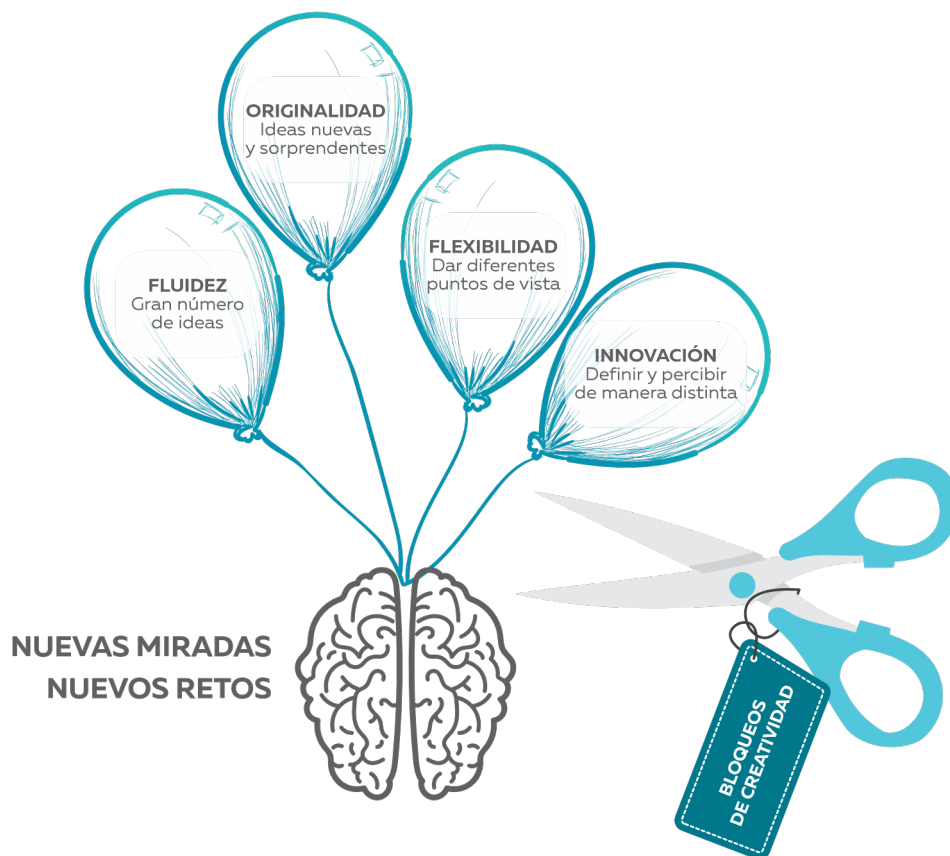
Según Beaudot [1980], Guilford sostienen que se destacan cuatro factores en el pensamiento creativo:

- **La fluidez**, entendida como la cantidad de ideas que una persona puede producir respecto a un tema determinado.
- **La flexibilidad**, que es la variedad y heterogeneidad de las ideas producidas, nace de la capacidad de pasar fácilmente de una categoría a otra, de abordar los problemas desde diferentes ángulos.

- **La originalidad**, es la rareza relativa de las ideas producidas.
- **La innovación** es un cambio que genera alguna novedad. Bien sea mejorando elementos existentes o implementando algo completamente nuevo.

Carl Rogers (1991) plantea ideas coincidentes en relación con las condiciones que promueven el desarrollo de la creatividad:

- El trabajo en grupo.
- El ambiente de libertad.
- La libre expresión.
- La estimulación de ideas nuevas y originales.
- El clima de confianza, de aceptación y respeto a la persona.
- La eliminación de la amenaza de la evaluación.
- La independencia.
- La libertad de proyectar y seleccionar diversas opciones.



### **EL PROCESO CREATIVO**

Se refiere a las fases que se deben seguir para la aplicación de la creatividad y la generación de ideas entorno a un reto o un problema a resolver y está basado en estimular una nueva forma de pensar, potenciando que surja la creatividad. Es aplicable a todos los campos de la actividad personal, empresarial y de cualquier sector.

### **Obstáculos de la creatividad**

Existen motivos y circunstancias que impiden el desarrollo de la creatividad:

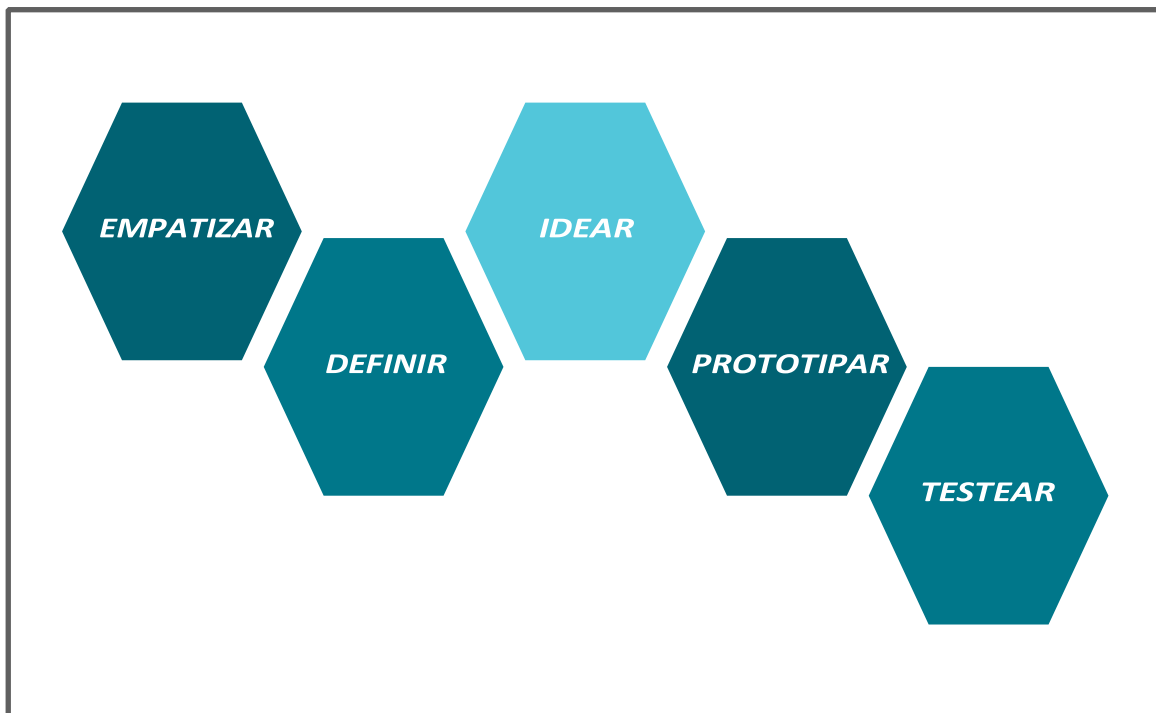
- *La formación educativa* que hemos recibido acentúa más la capacidad de memoria y obedecer lo que ya está establecido afirmándolo como “escrito en piedra”, que formar personas creativas capaces de resolver conflictos, adaptarse y de encontrar soluciones originales.



- *Los bloqueos emocionales* se oponen a la creatividad y generan temor a equivocarse o a hacer el ridículo, nos hacen tener poca paciencia, prejuicios, desmotivación y nos impide mirar las cosas desde otra perspectiva.
- *Los frenos organizacionales* son los que existen en la organización, empresa, al interior de un equipo de trabajo como el miedo a equivocarse, de tener dudas, de no saber, las personas evitan en lo posible mostrar estos lados ya que están relacionados con la falta de experiencia, profesionalidad, fracaso y la culpa es del empleado
- *Los frenos a la creatividad:* la respuesta correcta, eso no lógico, hay que seguir las reglas, hay que ser práctico, equivocarse es vergonzoso, experimentar es de niños, esto no es mi especialidad, no opino porque no tengo ni idea de ese tema, no quiero hacer el ridículo, no tengo que hacer notar que no sé, lo debo saber todo, no tengo creatividad.

### **Técnicas que fomentan la creatividad**

La metodología Design Thinking, se fundamenta en generar ideas que se centran en entender y ofrecer soluciones a las necesidades de los usuarios de un producto, servicio o clientes de una empresa. El proceso se descompone en cinco etapas que pueden ser abordadas de forma no consecutiva, saltándose etapas o volviendo hacia atrás o hacia delante si se cree conveniente:



- **Empatía:** Entender los problemas, necesidades y deseos que tienen los clientes. Se trata de ponerse en el lugar de los clientes para así actuar en consecuencia en el diseño del producto o servicio.
- **Definir:** Una vez que se ha comprendido qué necesita el cliente, llega el momento de definirlo y ver qué necesita. A los problemas que se detectan se les llama insight (visión) y permiten al equipo de proyecto focalizarse para hallar las soluciones.
- **Idear:** Es la parte más divertida y creativa. Se trata de crear soluciones prácticas basadas en las necesidades que se han detectado. En esta etapa se utiliza todo tipo de técnicas creativas como, por ejemplo, la lluvia de ideas (Brain Storming). Es muy importante que todas las ideas que puedan surgir se comenten, aunque sean muy alocadas, porque nunca se sabe cuál es la que puede traccionar bien con los clientes.
- **Prototipar:** En esta fase le daremos vida a las ideas o al menos en “estructura”. Se trata de convertir la idea en un prototipo digital o físico de forma sencilla, con la cual poder interactuar en la siguiente fase.

- **Evaluar:** Con el prototipo creado se invita a usuarios a que interactúen con él. En esta etapa del Design Thinking es muy importante realizar un análisis de posibles errores y deficiencias que pueda presentar.

Lo más importante dentro de esta metodología sería centrarse en la necesidad del cliente y no en los deseos del equipo encargado del proyecto

---

“La única manera de poder crecer todos es hacer cosas de diferentes maneras si seguimos haciendo lo mismo obtendremos los mismos resultados”.

---

## B. LA MOTIVACIÓN

---

“La motivación es el combustible que mueve a todo emprendedor”

---

La motivación se define como la voluntad de realizar determinados esfuerzos dirigidos u orientados a cumplir un objetivo establecido. Todos los seres humanos se sienten motivados en los diferentes ámbitos donde se mueven, aunque varía entre diferentes individuos ya que las motivaciones humanas se basan en necesidades y no todos se interesan por cumplir las mismas.

### Lo que te motiva en la vida es la clave

Descubrir qué es lo que nos motiva en nuestro interior es un trabajo difícil, pues siempre intentamos que sea lo externo a nosotros lo que nos motive. La motivación, sin embargo, nace de nosotros mismos en una porción muy significativa. La motivación raras veces debería depender de otras personas, o de elementos fuera de nuestro control, debemos aprender a buscarla en nuestro interior y por eso te invito a considerar en tu vida unos sencillos pasos en los que la seguridad, la confianza y perseverancia serán elementos clave que te ayudarán a conseguir todo lo que desees.

## PREGUNTÁNDONOS

### ¿Hay cosas que harías, aunque no te paguen?

Si tienes suerte, lo más seguro es que te paguen mucho dinero para hacer lo que te motiva a ganarte la vida. Sin embargo, ese no es siempre el caso. Hay muchas personas que no se ganan la vida haciendo lo que aman. Vincent Van Gogh es hoy conocido como uno de los mejores artistas de la historia. ¿Sabías que sólo vendió una pintura en toda su vida?, Van Gogh creó más de 900 pinturas en toda su vida, pero sólo pudo vender una. Y sólo hasta varios años después de su muerte la gente comenzó a apreciar sus obras de arte. Pero como a este personaje le encantaba pintar, no le preocupaba si la gente compraba sus pinturas. Su motivación no estaba vinculada a si la gente le gustaba su trabajo y pagaba por esto, ni dependía de su capacidad para ganarse la vida, él pintó porque le gustaba.

## ¿Hay actividades en las que pierdes la noción del tiempo, y nunca es suficiente?

Estas son señales de que puedes haber encontrado algo que te motiva en la vida. Los estudios demuestran que si estás leyendo material que te motiva, leerás más acerca de ese tema y recordarás más de lo que harías con materiales que no te motivan.

## ¿Lo harías, aunque nadie te estuviera mirando?

Hay cosas que haces en la vida porque la sociedad te dice que son buenas ideas, la sociedad te dice a qué universidad debes ir, qué especialidad y qué carrera elegir, e incluso en qué ciudad debes vivir.

Hay ciertas opciones que se consideran prestigiosas y serán bien recibidas por la mayoría de las personas. Luego hay un camino menos famoso que rara vez se recorre. Y sólo tú puedes responder las preguntas:

- “¿Por qué estoy en este camino?”
- “¿Estoy en el camino que le agrada a mi familia o amigos?”
- “¿O estoy en un camino que pocas personas entienden y aprecian, pero que a mí me resulta fabuloso?”  
¿Estoy en el medio entre algo que me apasiona y que hace feliz a los demás?”
- Si estás haciendo cosas para recibir el reconocimiento de otras personas en tu vida, entonces ya sabrás cual será tu recompensa. Sin embargo, si te nace actuar según tu propósito interno, entonces estás haciendo lo que verdaderamente te motiva.

## ¿Es posible trabajar en aquello que te motiva?

Cada uno de nosotros tenemos algo en nuestro interior que nos atrae sobremanera, algo que nos interesa especialmente y que nos diferencia en alguna faceta. Seguro que tú también. La mejor opción es dedicarte a ello y la fuerza de tu motivación estará: desarrollarte profesionalmente, desarrollar tu propia idea y crear algo nuevo, ser tu propio jefe /a, hacer lo que a ti te gusta **¿Es posible convertir lo que sabes hacer en negocio?**

Si te has decidido a emprender, el primer paso imprescindible será un proceso de reflexión personal. Vas a necesitar reflexionar sobre cuál es tu talento. Hay muchas vías para explorarlo, pero tal vez la más sencilla y a la vez efectiva es la que propone Sir Ken Robinson, “busques tu “elemento”: la intersección entre aquello que te gusta, que te apasiona con lo que sabes hacer muy bien -eso implica mucho esfuerzo. Encontrar tu talento es el primer paso. Comparto totalmente la frase de Ken Robinson “encontrar tu elemento lo cambia todo.

## 1.3 LA CULTURA EMPRENDEDORA

La cultura emprendedora implica una motivación intrínseca para identificar las oportunidades de negocio y llevarlas a la práctica para generar valor. Se trata de un espíritu emprendedor que permea todos los niveles de la organización fomentando la innovación y permitiendo afrontar los cambios con flexibilidad y creatividad.

### 1.3.1 El clima para el emprendimiento

Es necesario que el emprendedor antes de iniciar su negocio investigue sobre el clima para el emprendimiento, que es un análisis de la favorabilidad de un país para emprender.

Son todas las Políticas y programas del Gobierno para favorecer los emprendimientos incluyendo formación, marco legal, normativas y mercado, que permiten identificar factores que promueven y que limitan el

emprendimiento. Aquí les presentamos un análisis en el entorno ecuatoriano según la información del Global entrepreneurship monitor de Ecuador (GEM) 2019-2020.

### Ilustración 3 Clima para el emprendimiento

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>INFRAESTRUCTURA FÍSICA:</b> Carreteras, telecomunicaciones, servicios básicos.</p>	<p><b>POLÍTICAS DE GOBIERNO - IMPUESTOS Y BUROCRACIA:</b> Falta de políticas para pequeñas empresas, Demasiados Trámites, impuestos. No se favorece a las nuevas empresas.</p>
<p><b>NORMATIVA:</b> Existe la Leyes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ley de emprendimientos.</li> <li>▶ La ley de economía popular y solidaria.</li> <li>▶ Existe apoyo de créditos a emprendimientos desde el BanEcuador.</li> </ul>	<p><b>APOYO FINANCIERO:</b> Baja disponibilidad de capital propio de emprendedores, altas tasas de interés, insuficiente financiamiento público y privado. (No hay los inversores ángeles, crowdfunding)</p>
<p><b>EDUCACIÓN EMPRESARIAL POST SECUNDARIA:</b> Formación en administración de Empresas, escuelas de negocios, oferta desde las universidades.</p>	<p><b>TRANSFERENCIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:</b> Poca transferencia de ciencia desde las universidades hacia las empresas, alto costo de tecnología, poco apoyo a científicos.</p>

Elaborado por: Autores

#### 1.3.2 Concepto de emprendedor:

La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero), siendo utilizada inicialmente para referirse a estos aventureros.

### Ilustración 4 Conceptualización de emprendimiento

<p><b>GENERAL:</b> "El que hace que las cosas sucedan". Anónimo.</p>
<p><b>POLÍTICA:</b> "El Emprendedor es aquel que se Esfuerza por convertir sus sueños en realidad" León Suenens.</p>
<p><b>ECONÓMICA:</b> "El Emprendedor hace el cambio de recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de productividad alta y reconocimiento mayor" J.B.Sam (1800).</p>
<p><b>PRAGMÁTICA:</b> "El Emprendedor es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño" (Común en E.U.A).</p>
<p><b>OPERATIVA:</b> "El Emprendedor es aquel que aplica su talento creativo/innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente" Anónimo</p>

Elaborado por: Autores

### 1.3.3 Tipos de Emprendedores

**1.3.3.1 POR AZAR O ACCIDENTE:** La suerte juega un papel importante en este tipo de emprendedor. Está en el lugar adecuado en el momento oportuno. Pero no le tiene miedo al cambio ni a los contratiempos. Los sabe aprovechar para emprender.

**1.3.3.2 EL ESPECIALISTA:** La característica que tienen los emprendedores especialistas es que sus conocimientos les han permitido conocer nuevos mercados y adecuar sus conocimientos en ideas de negocios que poco a poco crecieron para convertirse en grandes empresas.

**1.3.3.3 INTUITIVO:** Este emprendedor tiene la capacidad de identificar una necesidad del mercado con base en una intuición de que su idea de negocio tiene un gran potencial. Asume riesgos, pero es su exceso de pasión que en ocasiones no le permite explicar a otros su idea y lo hace ver como una persona con falta de claridad.

**1.3.3.4 INVERSOR:** Este es un emprendedor que no lo hace por necesidad, este lo hace simplemente por herencia familiar, la mayoría de estos casos cuenta con una familia adinerada para realizar inversiones o inclusive de crear más negocios para diferentes necesidades.

**1.3.3.5 NECESITADO:** La característica principal de este emprendedor es que la necesidad económica y de salir adelante le hizo buscar oportunidades de negocio. En su gran mayoría pasaron de un trabajo de oficina del cual estaban hartos a ser sus propios jefes, otros fueron despedidos por recorte de personal y buscaron hacer su propia empresa para no depender de otros.

**1.3.3.6 OPORTUNISTA:** La característica principal de estos emprendedores es que encuentran una oportunidad de negocio más rápido, analizan minuciosamente el mercado en busca de esas necesidades. Se muestran muy fríos en emociones les dificulta la comunicación, pero logra pensar con claridad sus objetivos.

**1.3.3.7 VISIONARIO:** Estos se caracterizan por tener una completa vocación y pasión, son capaces de realizar múltiples tareas al mismo tiempo además de resolver problemas de manera clara por su habilidad de comunicación, no tienen miedo a arriesgar. Las ideas de negocio que presentan al mercado son completamente innovadoras y cautivan a la multitud.

#### 1.3.4 Características de un emprendedor/a

Muchas personas quieren emprender, una idea, una meta o un negocio, el emprendedor es la persona que toma la iniciativa para comenzar un nuevo reto; cuando decimos **“Tenemos madera para el emprendimiento”**, podemos identificar en las personas, las siguientes características:

- ▶ **Tener un Sueño Claro:** es tener los objetivos Claros, con fechas establecidas, el saber a dónde se dirige uno, es fundamental, ya que el plan de acción va en función de nuestro sueño.

## 7 TIPOS DE EMPRENDEDORES



POR AZAR O ACCIDENTE



ESPECIALISTA



INTUITIVO



NECESITADO



INVERSOR O ADINERADO



VISIONARIO



OPORTUNISTA



**Tener un Deseo determinante:** es lo que te apasiona o lo que te hará moverte para buscar las formas de conseguir tus sueños, cuando se desea algo imperiosamente, se está dispuesto a luchar para conseguirlo.

- ▶ **Visión:** Vista es lo que se ve con los ojos, Visión es lo que ven con la mente, hay que saber visualizar el futuro de tu organización, con una visión clara de tu destino y de tu camino.
- ▶ **Toma riesgo:** El futuro es incierto, pero el emprendedor sale de su zona de confort y se arriesga para alcanzar el éxito.
- ▶ **Invierte:** No solo dinero, también tiempo y energía, el poder de la inversión es grande y gracias a esa inversión creceremos.
- ▶ **Es paciente:** La paciencia es una habilidad que se cultiva día a día, las personas emprendedoras saben que necesitan ver a largo plazo
- ▶ **Es Creativo/a:** Desarrolla su imaginación, tiene la capacidad de crear e inventar nuevas cosas, los emprendedores pueden crear cosas que cubran alguna necesidad e innovar constantemente.
- ▶ **Liderazgo:** Es la capacidad que un emprendedor desarrolla para dirigir, prepara y conformar un equipo, da el ejemplo, fomenta el potencial de cada uno de los miembros, para poner en marcha a la organización.
- ▶ **Se adapta rápidamente:** Las cosas pueden cambiar de un día para otro, la capacidad de adaptación es fundamental para enfrentar al mundo tan cambiante.
- ▶ **Apasionado/a:** Los emprendedores viven por y para su negocio para alcanzar sus metas y sueños. La pasión es la que hace que se saquen fuerzas a veces dónde no las hay.
- ▶ **Creativos/as:** Los emprendedores están siempre barajando posibilidades de negocio y sienten la necesidad de crear. Tienen gran capacidad de tener ideas y poder llevarlas a cabo.
- ▶ **Perseverante:** Soporta todos los obstáculos, y sigue sin rendirse, su falla aprendo de los errores y continua.
- ▶ **Resiliente:** Es la capacidad para superar cualquier circunstancia, se sobrepone a la adversidad, lo acepta, aprende y supera.
- ▶ **Ven oportunidades:** Los emprendedores tienen olfato para generar oportunidades y dar soluciones a los problemas de los consumidores, aportando valor con soluciones y servicios nuevos.
- ▶ **Tiene confianza en sí mismo/persistente:** Sabe que con trabajo y esfuerzo conseguirá llegar a sus objetivos y no renuncia a ello, aunque no sea fácil.
- ▶ **Aprendizaje constante:** El emprendedor tiene que estar formándose constantemente, no solo en cuestiones de su sector, sino también para afrontar situaciones a veces complicadas
- ▶ **Coraje:** La determinación y la valentía para cumplir nuestro sueño, aunque otros nos digan que estamos equivocados, nos indican que caminamos en el sentido correcto si deseamos emprender.
- ▶ **Trabajo en equipo:** Deben ser líderes y saber gestionar a sus equipos.
- ▶ **Tener liderazgo:** Tolerar errores, establecer metas, dar ejemplo, fomentar el potencial de cada uno de los miembros de la organización, propiciar la reflexión. Las cualidades de un líder son también las virtudes de un emprendedor/a.
- ▶ **Networking:** Crea un tejido de contactos para información, investigación de mercados, vender más y mejor, además, debemos cuidar la relación para que se prolongue en el tiempo.
- ▶ **Sabe tomar decisiones** y sabe correr riesgos y afrontarlos.

#### 1.3.5 Valores que deben tener los emprendedores/as

---

“El primer valor que debe existir es la confianza, una fianza moral, a partir de ahí se forma a las personas, el sueldo económico no es lo que los motiva, es el sueldo moral. Lo que

## busca el trabajador es la seguridad en el trabajo y el sueldo moral”.

---

Todo buen emprendedor debe tomar en cuenta los 4 pasos que propone Carlos Kasuga que contemplan valores para la vida y nos serán de mucha utilidad para volvernos empresarios de calidad y formar personal con las mismas cualidades, esto nos hará crecer en todos los aspectos.



El empresario Japonés Carlos Kasuga expresa que, para tener una empresa de calidad, una familia de calidad, una institución de calidad primero la persona tiene que comprometerse con uno mismo y con su gente y así ir formando "hombres de calidad". Por eso Kasuga sugiere 4 pasos:

**1. El bien ser:** Ser honesto, puntual, limpio, responsable y trabajador. Este primer paso te ayudará a darle un valor agregado a tu trabajo, así como fiabilidad y confianza a lo que haces y, por ende, te llevará de la mano al crecimiento de tu negocio.

**2. El bien hacer:** "Todo lo que hagas hazlo bien" Hazlo desde el principio! Busca hacer bien tu trabajo tu tarea, esmérate lo más que puedas en cada una de tus actividades, no importa lo sencilla que sea siempre haz las cosas lo mejor que se puedan hacer, porque sólo aquel que se esmera en hacer las cosas bien se ahorra los errores.

**3. El bien estar:** Dar más de lo que se recibe: a la familia, al trabajo, a la sociedad, al final eso te hará sentir bienestar (sinónimo de felicidad plena) y estarás conforme y satisfecho de lo que se ha hecho. No estamos acostumbrados a dar más, creemos habitualmente que hacer lo que se demanda es suficiente, sin darnos cuenta que el dar más no significa trabajar más o realizar tareas extras; dar más es proponer, dar ideas, crear acciones para lograr una mejora en cualquier ámbito. Para los emprendedores esto siempre será un plus que los llevará a mejorar a cada paso.

**4. El bien tener:** Si se cumple con los tres pasos anteriores y en ese orden, lograrán el bien tener del dinero y las cosas materiales. Este último paso se describe por sí solo, simplemente debemos aprender a conjuntar todos estos valores que bien ya conocemos, pero no siempre los llevamos a la práctica.

Todo emprendedor debería formarse con estos valores para que en su futuro personal también los lleve a la práctica, teniendo en cuenta que esto no es una pérdida de tiempo si no una inversión de bienestar para todos los involucrados en el éxito del negocio que están creando.

Si creces y ayudas a crecer siempre habrá una recompensa mayor, no solo económica si no personal, emocional, social y hasta física; entre mejor lleves tu vida y tu negocio, menos estrés y mejor calidad de vida.



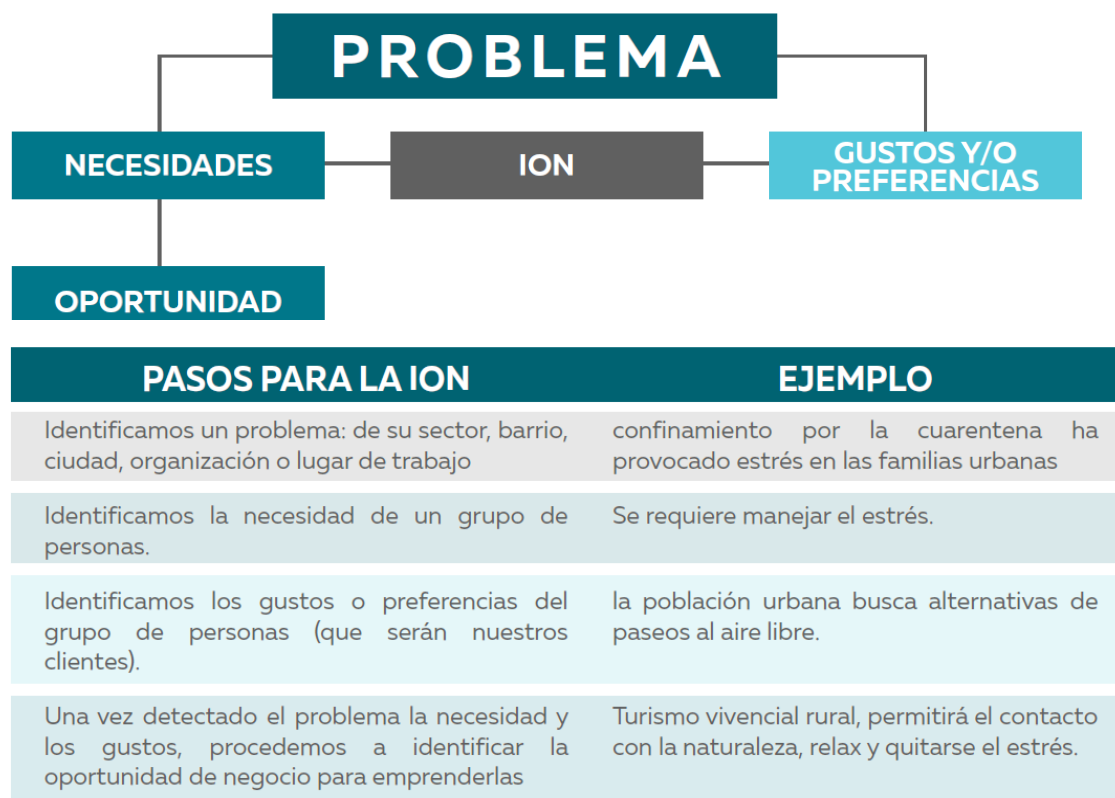
*Kasuga, se enmarca en esta filosofía: “El que cumple con sus obligaciones y da más de lo que debe, convierte su mundo en un paraíso; El que sólo exige y sólo pide, convierte su vida en un infierno”.*

#### 1.4 Identificación de la oportunidad de Negocio.

El punto de partida para emprender un negocio es la idea. Sin embargo, tener una idea de negocio no implica haber identificado una oportunidad de negocio, factor fundamental para construir el proyecto empresarial. Por tanto, es importante que la “idea” tenga características que representen posibilidades de convertirse en un negocio perdurable, que satisfaga las necesidades de los clientes y permita la obtención de beneficios.

Para identificar una oportunidad de negocio vamos a aplicar el siguiente esquema:

**Ilustración 5 :Oportunidad de negocio**



Criterios de seleccionar para la ION: La idea de negocio debe responder las siguientes preguntas para saber las potencialidades y las debilidades de mi idea:

- ▶ **Formación:** ¿Se cuenta con profesionales o ayuda profesional?
- ▶ **Conocimiento:** Se cuenta con conocimientos del negocio que se pretende emprender.
- ▶ **Experiencia:** ¿Se cuenta con experiencia en el área a emprender?
- ▶ **Valor añadido:** ¿El negocio a emprender propone un valor?
- ▶ **Recursos:** ¿Se dispone de algunos recursos para emprender?
- ▶ **Potencialidad:** ¿Es competitivo e innovador?
- ▶ **Evidencia:** ¿Hay evidencia de que mi emprendimiento responde a necesidades reales?

Si la idea de negocio dispone al menos 4 de 7 criterios es potencial.

## 2. LA METODOLOGÍA CANVAS

El modelo **CANVAS** es una herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. El modelo **CANVAS** se utiliza para plasmar nuestra idea en un modelo vivo de negocio para ir mejorándolo según se va desarrollando: validando clientes, costos, alianzas estratégicas, canales de distribución, etc. con lo cual podrán surgir nuevas ideas. Este modelo se integra dentro de la metodología lean - startup (lean canvas) que es una metodología que consiste en ir validando poco a poco las hipótesis antes de tener un producto final o la startup definitiva, para así comenzar a escalar el negocio. El Modelo Canvas es una herramienta que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.



## LIENZO MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

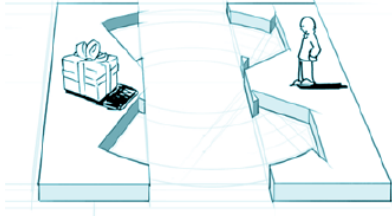
Ilustración 6: lienzo modelo de negocio.



Elaborado por: Autores



## 2.1 COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO



### 2.1.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. También habla de nuestra estrategia competitiva... ¿precio? ¿personalización? ¿ahorro? ¿diseño?

**Preguntas clave** ¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?, ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes?, ¿Por qué los clientes vienen a su empresa? • ¿En qué se diferencia la oferta de la de su competencia?

### 2.1.2 SEGMENTOS DE CLIENTES

Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?

**Preguntas Clave:**

¿Quiénes son mis clientes? ¿Los conozco?

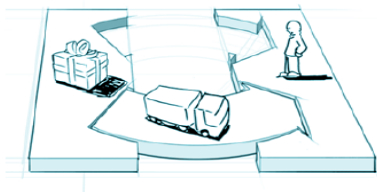
¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando?



### 2.1.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En este bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes? El canal es clave, y en base a las decisiones que tomemos en éste punto conformaremos una **experiencia de cliente** u otra...

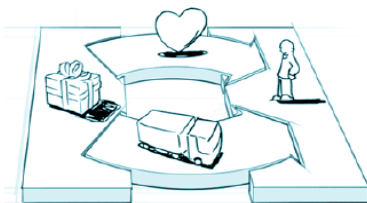
**Preguntas clave:** ¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista?, ¿Cómo se conjugan nuestros canales y cuáles tienen mejores resultados?, ¿Cómo se integran estos canales en las actividades diarias de los clientes



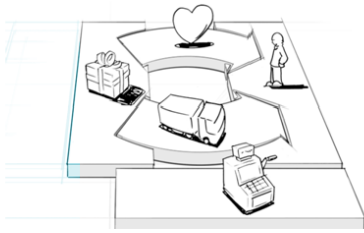
### 2.1.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilidad: ¿qué relación mantendremos con nuestros clientes? ¿qué va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el **diseño de servicios (service design)** es una metodología básica)

**Preguntas claves:** ¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes?, ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?



## 2.1 COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO



### 2.1.5 FUENTES DE INGRESO

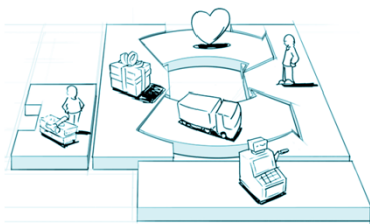
Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde solemos optar casi siempre por la venta directa, sin embargo, existen otras formas de plantear los ingresos: venta, suscripción, freemium...etc.

**Preguntas claves:** ¿Qué monto o valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Cómo pagan actualmente?, ¿Cómo les gustaría pagar?, ¿Cuál es la estructura de sus ingresos?

### 2.1.6 RECURSOS CLAVE

Para llevar nuestra propuesta al mercado (cuya estrategia describimos en el lado derecho del modelo de negocio) debemos realizar una serie de actividades (lado izquierdo). Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En este apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad

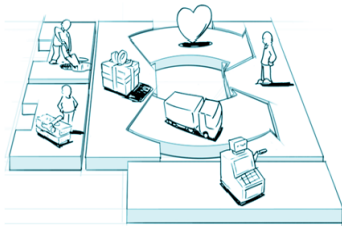
**Preguntas claves:** ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias).



### 2.1.7 ACTIVIDADES CLAVE

De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing...etc). Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

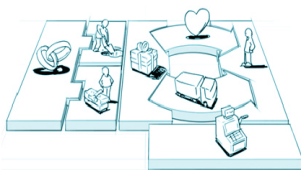
**Preguntas claves:** ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?



### 2.1.8 SOCIOS CLAVE

En este apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

**Preguntas claves:** ¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?, ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?, ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?



### 2.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

En este caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable... sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.

**Preguntas claves:** ¿Cómo es la estructura de costos?, ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?



### 3. ELEVATOR PITCH

El concepto se creó alrededor del año 1980 por Philip B. Crosby. (empresario estadounidense). Se popularizó en la educación de negocios durante los años 1980 y 1990.

Un elevator pitch es un pequeño discurso de presentación donde te das a conocer a ti, a tu idea de negocio o el negocio en sí mismo, de modo que despiertes el interés y la curiosidad de tus interlocutores. La finalidad es que consigas dar una idea clara de lo que haces mientras generas interés para conseguir un inversor, un potencial cliente, un socio, un colaborador, etc.

El elevator Pitch se considera como una conversación en un ascensor, por lo tanto, sabes que durará muy poco tiempo. Así que el objetivo es aprender cómo hacer un discurso de 1, 2, o 3 minutos como máximo, para presentar tu proyecto o negocio y así generar interés y una buena impresión en tu interlocutor u oyente

Las primeras impresiones son difíciles de borrar, así que es importante dar una buena impresión y la clave eres tú y tu forma de comunicar, debes ser sincero y tener seguridad en lo que vas a decir sobre tu negocio.

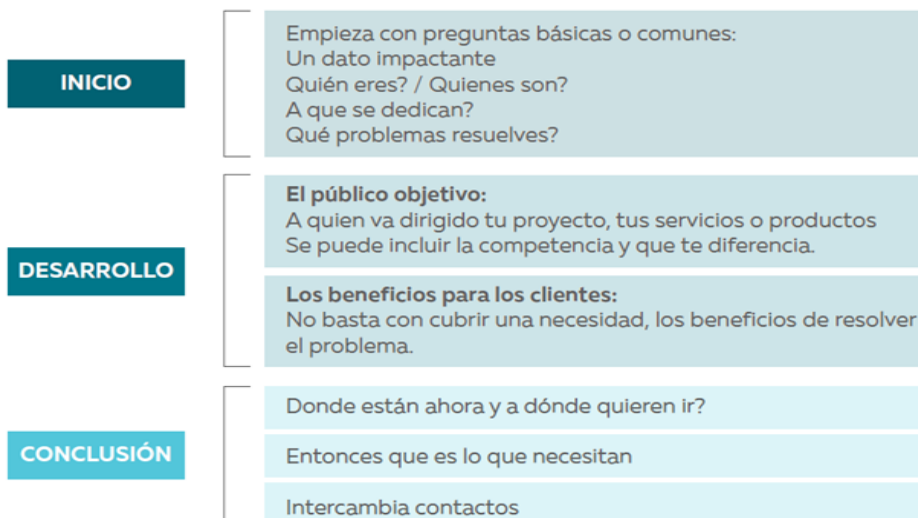


## EL ARTE DE CONVENCER EN MENOS DE DOS MINUTOS

### 3.1 PASOS PARA ELABORAR UN ELEVATOR PITCH

Como es un discurso corto, tiene 3 partes: Introducción, desarrollo y conclusión.

#### Ilustración 7: Pasos para elaborar un elevator pitch.



Elaborado por: Autores



### 3.2 EJEMPLO DE ELEVATOR PITCH

**NEGOCIO:** Turismo comunitario Vivencial para liberarte del estrés.

**INICIO:** ¿Sabían que 7 de cada 10 personas han manifestado que tienen o han tenido estrés durante la cuarentena por la pandemia?

Soy Paulina y soy parte la operadora de turismo comunitario “Yana Rumi” de la parroquia San Juan de la provincia de Chimborazo.

A muchos de ustedes le debe pasar que el confinamiento por la cuarentena les ha traído estrés, preocupación porque sus hijos pasan frente a un computador durante 5-6 horas en las clases virtuales y luego para entretenerse ven la televisión, los video juegos o pasan en el celular, esto indudablemente perjudica la salud mental de los miembros de la familia.

**DESARROLLO:** Y ahora que se han levantado las restricciones, les ofrecemos una opción para manejar el estrés, relajarse y disfrutar de actividades al aire libre con Toda tu familia, padres, hijos adolescentes, Niños, incluso abuelitos.

Pueden visitar este lugar donde les ofrecemos un espacio con gran riqueza natural y cultural, podrán pasear a caballo, visitar las granjas locales, puede observar las manadas de vicuñas y de lobos mientras, realizan la caminata a la colina de piedra negra y tener una majestuosa vista del Taita Chimborazo.

**CONCLUSIÓN:** Ahora tenemos paquetes estándar desde 35 USD queremos diversificar y también publicitarnos al nivel nacional incluso internacional.

No se pierdas de vivir esta experiencia única y súmate a nuestra iniciativa de Yana Rumi.

**Mi contacto es:** 090 000 0000. **Mi Correo:** paulina000000@hotmail.com.

**3.3 USOS DEL ELEVATOR PITCH:** En Eventos de networking, página de inicio de tu web, portadas, información de tus redes sociales. Es un buen punto de partida para elaborar tu lema o eslogan.



**PASEO A CABALLO Y VISITA A GRANJAS**

MATRIZ DE DISEÑO METODOLÓGICO TALLER MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

**OBJETIVO:** Desarrollar habilidades y competencias en los participantes para la identificación y desarrollo de ideas de negocio a través de la aplicación de la metodología Canvas.

RESULTADO	PROCESO A REALIZARSE	HORA	LOGÍSTICA	RESPONSABLE
<b>PRIMER DÍA</b>				
	Inauguración y bienvenida de los participantes	09H00 – 09H10. <b>10 min.</b>		TRIAS, CONSULTORES
Crear condiciones para que las y los participantes se sientan en un ambiente de confianza, como un elemento clave para el desarrollo de la jornada de trabajo.	<p><b>a) Dinámica para presentación y expectativas de los participantes.</b> Se pide a los participantes que elijan un elemento del entorno con el cual se identifiquen y lo dibujen en una tarjeta para su presentación. Preguntas generadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es tu nombre?</li> <li>• ¿Cuál es la función que desempeñas?</li> <li>• ¿Por qué te identificas con ese elemento?</li> <li>• ¿Qué expectativa tienes de este taller?</li> <li>• ¿Cuáles son tus temores con respecto al taller?</li> </ul> <p><b>b) Presentación del objetivo del taller.</b></p> <p><b>c) Reglas para llevar adelante el taller.</b></p>	09H10 – 09H30. <b>20 min.</b>	<p><b>Anexo 1:</b> Dinámica de presentación, expectativas y temores. Pedir a los participantes coloquen sus nombres en un papel y se lo peguen en el pecho (nombre en el usuario de la plataforma virtual). Los facilitadores asignarán un número a cada participante para efectos de realizar algunas dinámicas.</p> <p><b>Presentación con imágenes referentes a:</b> Levantar la mano para participar, desactivar el micrófono mientras habla una persona, mantener encendidas las cámaras, escribir las preguntas en el chat, etc.</p>	EQUIPO TRIAS
Participantes motivados desarrollan actitudes claves a través de dinámicas y ejercicios que invitan a desarrollar su creatividad y enfrentarse a nuevos desafíos.	<p><b>1. Ejercicios de creatividad y motivación</b> Ejercicio: “Despertando mi creatividad”</p> <p><b>a)</b> Cada participante con una hoja de papel crea algo y explica qué lo motivó a realizar ese objeto, en qué o en quién pensó al hacerlo. “En qué se inspiró para su creación”</p>	09H30 – 09H45. <b>15 min.</b>	<p><b>Anexo:</b> Ejercicio de creatividad: 1. “Creando algo”.</p>	EQUIPO TRIAS
Participantes identifican la importancia de conocer los tipos de emprendedores, la oportunidad de negocio y las necesidades de los clientes para desarrollar una idea de emprendimiento.	Charla sobre motivación al emprendimiento, creatividad e innovación. <b>Foro de preguntas a los expositores.</b>	09H45 – 10H15. <b>30 min.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a internet.</li> <li>• Presentación PPT.</li> </ul>	EQUIPO TRIAS Y CONSULTORES
	Conceptos claves a considerar para identificar los tipos de emprendedores y la oportunidad de negocio:	10H15 – 10H30. <b>15 min.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación PPT.</li> </ul>	EQUIPO TRIAS
	<p><b>Video:</b> VIDEO TRIAS CANVAS <b>TAREA DÍA 1: GLOSARIO DEL EMPRENDEDOR</b> Cada participante identifica 2 palabras que le llamaron la atención acerca del contenido del primer día referente al emprendimiento y busca su significado. Enviar la tarea al WhatsApp. Las palabras no se pueden repetir.</p>	10H30 – 11H00. <b>30 min.</b>	<p><b>Anexo:</b> Videos Link video TRIAS CANVAS</p>	EQUIPO TRIAS
<b>SEGUNDO DÍA</b>				
Los participantes conocen experiencias de emprendimientos asociativos desde un enfoque socio empresarial para identificar aprendizajes como insumos para desarrollar sus ideas de negocio.	<p>Presentación de experiencias de emprendimientos:</p> <p><b>a) Experiencia Plan de Negocios</b> “Barras de Chocolate” – Grupo de Mujeres de COCPE. <b>b) Experiencia Plan de Negocios</b> “Chocolates con Quinoa” – COPROBICH. <b>c) Experiencia Plan de Negocios</b> “Bebida de Mora con Banano”.</p> <p><b>Foro de preguntas – reflexión sobre las experiencias.</b></p>	<p>09H00 – 09H10. <b>10 min.</b> 09H10 – 09H20. <b>10 min.</b> 09H20 – 09H30. <b>10 min.</b> 09H30 – 09H40. <b>10 min.</b></p>	<p><b>Anexos:</b> Presentaciones en Power Point.</p>	EQUIPO TRIAS INVITADOS
Los participantes identifican y desarrollan ideas de negocios vinculadas al quehacer socio empresarial de las organizaciones que representan y que constituyen un aporte para su sostenibilidad.	<p><b>1. Presentación de la metodología CANVAS:</b> Presentar la matriz a través de un rompecabezas con el significado de cada campo. <b>2. Se refuerza el contenido de la Matriz Canvas</b> con la presentación de un Video y presentación de conceptos en la herramienta Genially. <b>3. Foro de preguntas.</b> <b>4. Conformación grupos Zoom</b> – Desarrollo idea de negocios en matriz Canvas: Los participantes desarrollan su propia idea de negocios en la matriz Canvas.</p>	<p>09H40 – 10H05. <b>25 min.</b> 10H05 – 10H15. <b>10 min.</b> 10H15 – 10H30. <b>15 min.</b> 10H30 – 12H00. <b>90 min.</b></p>	<p><b>Anexo:</b> Presentación Metodología Canvas. <b>Anexo:</b> Video Matriz Canvas: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=iLLe5GYkBT8">https://www.youtube.com/watch?v=iLLe5GYkBT8</a>, Presentación Genially. <b>Anexo:</b> CANVAS en Word.</p>	EQUIPO TRIAS EQUIPO TRIAS EQUIPO TRIAS EQUIPO TRIAS
Evaluación y cierre día	Se realiza una evaluación en línea vía virtual.	12H00 – 12H15. <b>15 min.</b>	<p><b>Anexo:</b> Evaluación virtual “Ruleta Canvas”, herramienta virtual Wheelofnames.</p>	EQUIPO TRIAS
<b>TERCER DÍA</b>				
Los participantes continúan con el desarrollo de sus ideas de negocios en grupos de trabajo, empleando la metodología Canvas.	<p>Desarrollo ideas de negocio en matriz Canvas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes presentan las matrices Canvas de sus ideas de negocios.</li> <li>• Los facilitadores/as dan retroalimentación a las matrices presentadas.</li> </ul> <p><b>Plenaria:</b> Preguntas generadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo les ayudó la matriz Canvas para desarrollar su idea negocio?</li> <li>• ¿Qué ventajas nos brinda la herramienta?</li> <li>• ¿Cómo podemos aplicar esta herramienta en nuestro trabajo?</li> </ul>	<p>09H00 – 10H00. <b>60 min.</b> <b>(3 GRUPOS)</b> 10H00 – 10H15. <b>15 min.</b></p>	<p><b>Anexo:</b> Matrices Canvas de las ideas de negocio desarrolladas por los participantes.</p>	EQUIPO TRIAS
Participantes conocen ideas de negocio que no tuvieron éxito y reflexionan sobre las causas.	<p>Se presentan las experiencias de 2 modelos de negocio: “Tienda de Artesanías” y “Elaboración y comercialización de tunta (chuño blanco) semi – industrial”.</p> <p><b>Plenaria:</b> Se genera una reflexión alrededor de las causas por las cuales las ideas de negocio no fueron sostenibles.</p>	10H15 – 11H00. <b>45 min.</b>	<p><b>Anexo:</b> Presentaciones PPT.</p>	EQUIPO TRIAS
Los participantes conocen nuevas herramientas para aplicar como una estrategia para la promoción y venta de su idea de negocio, en este caso desarrollan la presentación para venderla a través de la técnica del Pitch Elevator.	<p>Los participantes desarrollan un “spot publicitario” del su producto/servicio/bien” a través de la técnica Pitch Elevator y lo presentan para vender su idea de negocio.</p> <p><b>1. Se presenta el video de lo que es el Pitch elevator.</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YjvI">https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YjvI</a> <b>2. Presentación de tips para elaborar el Pitch elevator.</b> <b>3. Luego los participantes hacen el Pitch Elevator</b> de su idea de negocio y lo presentan en PLENARIA. El Pitch lo realizan los participantes a través de presentaciones con la información más relevante de su idea de negocio. Los participantes previamente elaboran un libreto que dure 1 minuto durante la presentación.</p>	<p>11H00 – 11H05. <b>5 min.</b> 11H05 – 11H20. <b>15 min.</b> 11H20 – 12H00. <b>40 min.</b></p>	<p><b>Anexo:</b> Video Pitch Elevator. <b>Anexo:</b> Presentación PPT sobre los Tips para elaborar un Pitch Elevator.</p>	EQUIPO TRIAS
Evaluación final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación cualitativa y de conocimientos en línea.</li> <li>• Evaluación final del taller (Metodología, recursos pedagógicos, facilitación).</li> </ul>	12H00 – 12H15. <b>15 min.</b>	<p><b>Anexos:</b> • Evaluación virtual con herramienta Kahoot. • Evaluación final vía virtual con herramienta Mentimeter.</p>	EQUIPO TRIAS
Cierre del evento.	Clausura del evento.	12H15 – 12H30. <b>15 min.</b>		EQUIPO TRIAS CONTRAPARTES

## A. RECURSOS PEDAGÓGICOS

### ANEXO 1: ¿CON QUE ELEMENTO DE MI ENTORNO ME IDENTIFICO Y POR QUÉ? PRESENTACIÓN

#### OBJETIVO

Que los participantes conozcan más de los/as otros y creen un espacio amigable para reconocerse desde la persona y no desde el personaje.

#### TIEMPO:

**Duración:** 10 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

25 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.  
Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

#### DESARROLLO

1. El facilitador solicita a los participantes que al momento de registrarse elija un elemento del entorno con el cual se identifica y lo dibuje en una tarjeta de cartulina.
2. Mientras siguen llegando los participantes se les pide que elijan una pareja y se pregunten:

**¿Cuál es su nombre?**

**¿Prefiere que la llamen por su nombre u otro nombre?**

**¿Por qué se identifica con elemento del entorno elegido?**

**¿Cuál es su deseo para este taller?**

3. Plenaria

El /la facilitadora pregunta a todos los participantes ¿Cómo se sintieron?, y luego les pide que pasen las parejas y se presentan mutuamente en base a las preguntas del numeral

## OBJETIVO

Que los/as participantes y facilitadores/as alienen los objetivos del taller y tomen acuerdos para un buen desarrollo del proceso de aprendizaje.

### TIEMPO:

**Duración:** 20 minutos.

### TAMAÑO DEL GRUPO:

20 participantes.

### LUGAR:

Amplio Espacio.

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

### MATERIAL:

Paleógrafo con programa del taller.  
Etiquetas o cartulinas para nombres de los participantes.  
Marcadores.  
Másking.

## DESARROLLO

### 1. Que las personas se conozcan mejor relacionarse desde la persona y no desde el personaje.

Cuando un grupo se conoce mejor y favorecer un buen ambiente de trabajo. Esta parte de la comunidad de aprendizaje se realiza con dinámicas y ejercicio para crear vínculos donde el "amor" es un poderoso motivador, encontrarnos desde la persona y no desde el personaje que ayudan:

- Reducir la tensión y los temores iniciales
- Ayuda a desarrollar sentimientos de pertenencia

Esta actividad se describe en el anexo 3: Mapa personal

**2. Alineación los objetivos del taller** con las expectativas de los /as participantes es, por lo tanto necesario que tanto facilitadores/as como participantes tengan un propósito claro e inspirador y objetivos definidos. Los elementos que la integran son los siguientes:

- a) Presentación de los/as participantes y de los/as facilitadores/as
- b) Identificación de expectativas y temores frente al taller. En esta etapa se abre un espacio para conocer lo que los participantes esperan de la sesión e incluso del facilitador
- c) Presentación de los objetivos del taller y la metodología preparado por los/as facilitadores/as

### 3. El contrato psicológico: acuerdos y compromisos

Consiste en el establecimiento de "reglas del juego" y metas de aprendizaje grupales e individuales, para que el grupo pueda ir más allá de "pasar un buen rato juntos". Normalmente se efectúa al inicio del taller, con base en los aportes y la aprobación y compromiso de todos los participantes y el facilitador/a. Usualmente, es conveniente que este contrato permanezca a la vista de todos durante la duración del taller, recordando a todos (quizás sutilmente) los compromisos adquiridos al aprobarlo y contiene:

- a) Definir la forma de trabajo, el /la facilitador/a previamente expone como se desarrollará la sesión: objetivos tiempos, dinámicas, metodología, etc. con el propósito de que quede claro y que el grupo colabore en el proceso del taller.
- b) Establecer las reglas del Juego, se refieren a las reglas de convivencia entre todos los participantes y el facilitador algunos ejemplos: dejar los celulares, participar, respetar la opinión del otro/a etc. En este momento también se conforma los grupos: síntesis, logística otros que sean necesarios
- c) Consideraciones Logísticas, se refiere a los de comienzo y finalización del taller, de alimentación otros.

### ANEXO 3: DINÁMICA PARA CONFORMACIÓN DE GRUPOS

#### OBJETIVO

Que los participantes en una manera animada se conforman en grupos, dependiendo la tarea que se va a realizar.

#### TIEMPO:

**Duración:** 10 - 15 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

25 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.  
Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

#### DESARROLLO

**Es una técnica participativa de animación** que es utilizada preferentemente cuando el grupo se encuentra cansado o desanimado. También se utiliza para formar grupos de trabajo de manera más heterogénea.

**En primer lugar, el/ la facilitador/a invita a ponerse a todos los participantes a ponerse de pie.**

**El técnico cuenta una historia,** adaptada al medio y lugar. Por ejemplo, en el campo no conocen los barcos, pero sí los camiones, entonces se dice: todos nosotros estamos viajando en un camión a Quito, salimos de nuestro pueblo y en el camino se rompen los frenos del camión y para no morir todos tenemos que agruparnos en grupos de cuatro personas. Por lo tanto, cada grupo debe estar conformado por cuatro personas, si en el grupo hay menos o más personas, el técnico los declara eliminados.

**Se repite la historia,** esta vez cambiando la causa del accidente y también el número de personas que deben formar cada grupo. Por ejemplo: continuamos viajando, cuando de pronto una enorme piedra aparece en el camino y para que el camión no se vuelque tenemos que agruparnos de 2 personas.

**Como en toda dinámica de animación,** las órdenes deben darse rápidamente para hacerla ágil, sorpresiva y humorística.

## ANEXO 4: EJERCICIO DESPERTANDO MI CREATIVIDAD

### OBJETIVO

Los participantes experimentan la importancia de potenciar la creatividad e imaginación a través de la creación de objetos con una hoja de papel.

#### TIEMPO:

**Duración:** 18 - 20 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

25 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.  
Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Hoja de papel.

### DESARROLLO

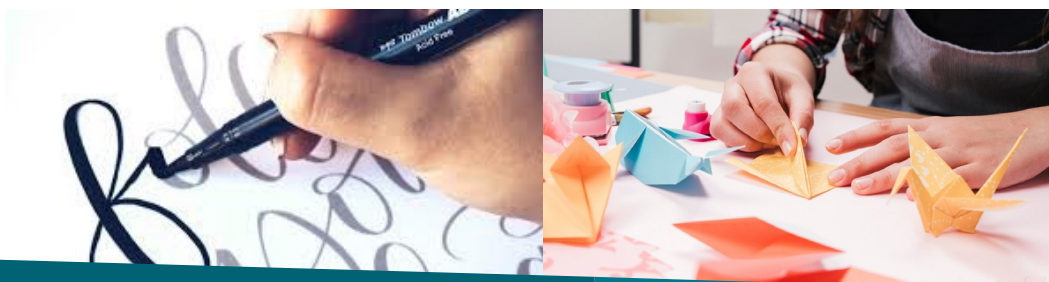
Se crean grupos con el mismo número de personas, idealmente cinco personas, dependiendo del tamaño del grupo. Cada equipo recibe varias hojas de papel y se les indica que creen con las mismas varios objetos, sin dar ningún criterio más, cada grupo dará sus prioridades a la construcción. Cuando el grupo ha terminado su trabajo la persona designada explica en voz alta el significado de su creación.

El /la facilitador/a puede usar estas dos preguntas antes de entrar en plenaria:

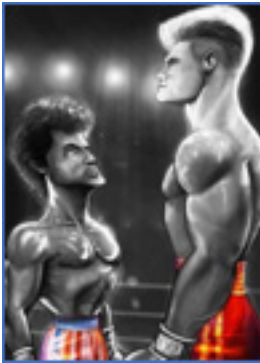
- ¿Cómo se sintieron?
- ¿De qué se dan cuenta?

Reflexiones acerca de la actividad

- ¿Cómo fue el comienzo de la tarea?
- ¿En qué se inspiró para su creación?
- ¿Les costo tener ideas de cómo hacer el trabajo?
- ¿Les cuesta a las personas del grupo proponer ideas de cómo lograr el objetivo?
- ¿Las ideas como se produjeron?
- ¿Había personas dentro de tu grupo que propusieron ideas no tan acertadas, un poco locas (fuera de la caja)?
- ¿Qué relación tiene este trabajo con nuestra vida cotidiana?
- ¿Qué aprendimos?
- ¿Cómo aplicar lo aprendido en la vida cotidiana?







## Motivación al Emprendimiento

### Creatividad e Innovación

Juan Carlos Pomagueri



Emprendedor

¿Emprendedor o probador de fortuna?



### Preguntas

- ¿le gusta el riesgo?
- ¿le gusta la incertidumbre?



LA ZONA DE CONFORT ES UN HERMOSO LUGAR, PERO NADA CRECE ALLÍ...



Para reflexionar



Creatividad e Innovación

¿QUE SI TENGO FRIO?



UN POQUITO...







## ANEXO 7: DINÁMICA BUENAS TARDES COMPADRITO, COMADRITA

### OBJETIVO

Que los/s participantes ejerciten corporalmente para prepararse para la tareas.

#### TIEMPO:

**Duración:** 20 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

60 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.

Un espacio amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

#### MATERIAL:

Música

### DESARROLLO

El/la facilitador/a invita a los/as participantes a conformar un círculo. Todas las personas del círculo tiene que estar con las manos cruzadas atrás. Una persona estará fuera del círculo y correrá alrededor del círculo y tocará la mano de uno/a de los/as participantes repitiendo el saludo "buenos días comadríta, buenos días compradito. La persona que es tocada responderá con el mismo saludo saliendo a correr en el sentido contrario. Intentarán ocupar el puesto vacío. Además del "Buenos días", y "Buenas noches", trabajaremos también las buenas tardes.

El /la facilitador/a puede usar estas dos preguntas antes de entrar en plenaria:

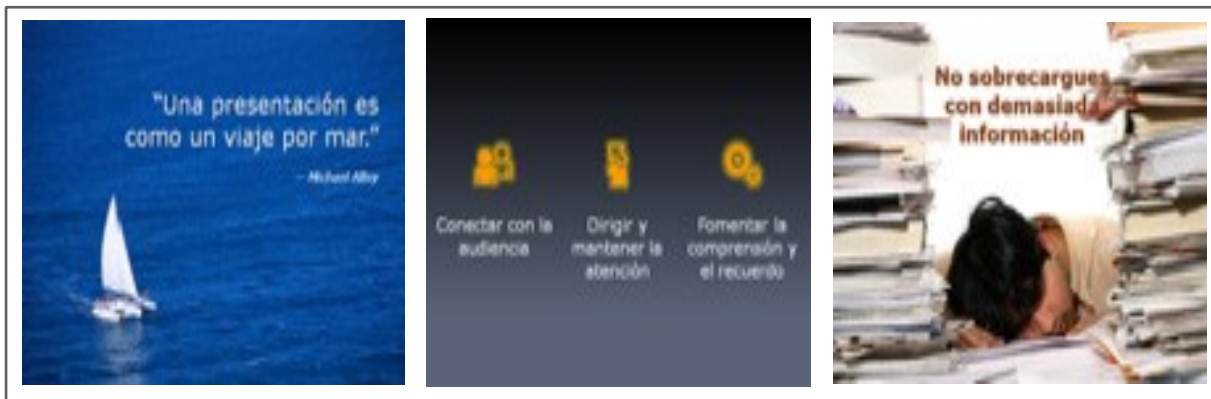
**¿Cómo se sintieron? (al corazón, las emociones)**

**¿De qué se dan cuenta? (a la razón)**



## ANEXO 8: GUÍA DE PRESENTACIÓN

### GUÍA DE EXPOSITOR(A)



#### ANTECEDENTES

Contiene un resumen de la información que es relevante para el trabajo y que el expositor debe conocer.

#### OBJETIVO

La presentación debe contactar con los intereses de las persona u organización solicitante y por su puesto el publico

#### LUGAR Y FECHA

#### ASPECTOS PARA ABORDAR

Contienen los temas, contenidos a ser abordados

#### TIEMPO

La duración de la presentación. Se recomienda no más de 30 minutos

## ANEXO 9: ROMPECABEZAS

### OBJETIVO

Que los/s participantes a través de la técnica del rompecabezas aprendan sobre la matriz CANVAS sus componentes, su utilidad.

#### TIEMPO:

Duración: 60 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

20 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.  
Un espacio amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

#### MATERIAL:

Música.

### DESARROLLO

La técnica del rompecabezas es un método de aprendizaje cooperativo. Cada participante asume la responsabilidad de una porción de contenido para luego compartirla con los otros miembros de su equipo. La única forma que tienen los participantes de aprender las otras partes del contenido que no sean suyas consiste en escuchar atentamente a sus compañeros. Además, la realización del trabajo estará condicionada por la mutua cooperación y responsabilidad entre todos los componentes del grupo.

El/la facilitador/a invita a los/as conforma grupos de cinco o seis participantes diversos y heterogéneos respecto a género y capacidades y se sigue los siguientes pasos.

Primer paso se entrega el material de la matriz CANVAS se divide en tantas partes o subtemas como miembros tiene cada equipo. De manera que cada uno de los miembros del grupo recibe una parte de la matriz CANVAS, en conjunto, debe estudiar todo el equipo. Estas partes deben ser independientes entre sí.

Segundo paso, una vez que han armado la matriz CANVAS, cada participante reflexiona sobre el contenido.

La actividad termina cuando cada uno logra armar su rompecabezas en una hoja. El /la facilitador/a puede usar estas dos preguntas antes de entrar en plenaria:

**¿Cómo se sintieron? (al corazón, las emociones)**

**¿De qué se dan cuenta? (a la razón)**



## ANEXO 10: PRESENTACIÓN MATRIZ CANVAS

### ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder y Pigneur, 2011)



TRIAS

### METODOLOGÍA CANVAS

Herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas e debilidades de un modelo de negocio, generando una visión global de éste de manera rápida y sencilla. (Osterwalder y Pigneur, 2012)



TRIAS

### MÓDULOS LIENZO CANVAS

La metodología consiste en completar los 9 módulos planteados por el autor, todos ellos interrelacionados y explican la forma de operar de un negocio para generar ingresos.



TRIAS

### 1. PROPUESTA DE VALOR

- ✓ Define claramente qué valor (diferencia, novedad, solución) entregas a los clientes.
  - ✓ La propuesta de valor es el factor determinante por el cual un cliente se decide por una marca o producto en específico.
- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?  
 ¿Qué problemas ayudamos a solucionar a nuestros clientes?  
 ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?



TRIAS

### 2. SEGMENTO DE CLIENTES

- ✓ Identifica cuáles serán esos grupos de Clientes en quienes te enfocarás para vender.
  - ✓ Grupo de personas, usuarios o organizaciones para los que tu proyecto crea valor.
- ¿Para quién creamos valor?  
 ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?



TRIAS

### 3. CANALES DISTRIBUCIÓN



- ✓ Establece a través de qué canales le entregas ese valor a los clientes deseados.
  - ✓ En este módulo se detalla cómo la empresa o el negocio se comunica con los segmentos de mercados para darles una propuesta de valor.
- ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de clientes?  
 ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

TRIAS

### 4. RELACIÓN CON CLIENTES

- ✓ En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que se crean por parte del negocio con los clientes.
- Las relaciones con los clientes se fundamentan en:
- Captación de clientes
  - Fidelización de clientes
- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?  
 ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?



TRIAS

### 5. FUENTE DE INGRESOS



- ✓ Identifica cuáles serán las fuentes de ingresos.
  - ✓ Existen varias formas de generar fuentes de ingresos: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, etc.
- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?  
 ¿Cómo pagan actualmente?  
 ¿Cómo les gustaría pagar?

TRIAS

6. RECURSOS CLAVE



✓ Aquí se describen los activos más importantes y relevantes del modelo de negocio.

✓ Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

- ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?



7. ACTIVIDADES CLAVE



✓ Especificamos las acciones más importantes que debe emprender la empresa para que negocio funcione.

Son necesarias para:

- Crear y ofrecer una propuesta de valor
- Llegar a los mercados
- Establecer relaciones con clientes
- Percibir ingresos



8. SOCIOS CLAVES

✓ Detalle de red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.

✓ Identificar con quiénes generará alianzas estratégicas para funcionar.

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?



9. ESTRUCTURA DE COSTOS



✓ Se detallan los costos que implican la puesta a marcha del modelo de negocio.

✓ Responde cuál será esa estructura de costos que permitirá funcionar el negocio.


- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?



METODOLOGÍA CANVAS



ANEXO 11: FORMATO LIENZO CANVAS

BUSINESS MODEL CANVAS					
PARTNERS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES	
	RECURSOS CLAVE		CANALES		
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJO DE INGRESOS		

## ANEXO 12: ALMACÉN DE ARTESANÍAS

### OBJETIVO

Que los/s participantes se familiarizan con los pasos que pueden seguir para formular la matriz de modelo de negocio CANVAS.

#### TIEMPO:

**Duración:** 60 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

20 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.  
Un espacio amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

#### MATERIAL:

Marcadores.

### DESARROLLO

Después de haber armado el rompecabezas y recibir de los/as facilitadores/as el refuerzo correspondiente haremos un ejercicio práctico para familiarizarnos con los 9 bloques de la matriz CANVAS.

El facilitador/a explica al grupo que en forma rápida formule la matriz CANVAS para una organización de artesanía. La asociación se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca. Allí se ofrecerán productos como chompas, medias de lana de alpaca y borrego, collares, aretes, manillas, bolsos en cuero, objetos en cerámica para el hogar, entre otros. Con esto esperamos lograr que las socias tengan una opción de empleo formal en donde su experiencia como artesanos, les permita desempeñarse adecuadamente en nuestros procesos de producción. La asociación se convertirá en una organización exitosa en el momento en que logre alcanzar tal punto de equilibrio que sea posible que todos los artesanos que se encuentren asociados estén conformes con su labor y tengan una calidad de vida mucho mejor a la que tenían en el momento de asociarse.

Después de haber armado el rompecabezas y recibir de los/as facilitadores/as el refuerzo correspondiente haremos un ejercicio práctico para familiarizarnos con los 9 bloques de la matriz CANVAS. Se trata que en grupo, en forma rápida formule la matriz CANVAS para una organización de productores que desea montar una planta de comercialización y distribución de productos agropecuarios en la zona de Ambato. Esta idea nace en el momento de conocer las dificultades por las que pasan los campesinos para adquirir los insumos para sus producciones, ya que se desplazan desde las comunidades hasta el centro de Ambato donde están las principales tiendas de estos productos.

Al finalizar el trabajo el facilitador invita a los/as participantes a presentar su trabajo en plenaria para recibir retroalimentación.

## ANEXO 13: TIENDA DE INSUMOS

### OBJETIVO

Que los/s participantes se familiarizan con los pasos que puedes seguir para formular la matriz de modelo de negocio CANVAS.

#### TIEMPO:

**Duración:** 60 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

20 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.

Un espacio amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

#### MATERIAL:

Marcadores.

### DESARROLLO

Después de haber armado el rompecabezas y recibir de los/as facilitadores/as el refuerzo correspondiente haremos un ejercicio práctico para familiarizarnos con los 9 bloques de la matriz CANVAS.

Después de haber armado el rompecabezas y recibir de los/as facilitadores/as el refuerzo correspondiente haremos un ejercicio práctico para familiarizarnos con los 9 bloques de la matriz CANVAS. Se trata que en grupo, en forma rápida formule la matriz CANVAS para una organización de productores que desea montar una planta de comercialización y distribución de productos agropecuarios en la zona de Ambato. Esta idea nace en el momento de conocer las dificultades por las que pasan los campesinos para adquirir los insumos para sus producciones, ya que se desplazan desde las comunidades hasta el centro de Ambato donde están las principales tiendas de estos productos de artesanía. La asociación se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca.

Al finalizar el trabajo el facilitador invita a los/as participantes a presentar su trabajo en plenaria para recibir retroalimentación.



## ANEXO 14: VENTA DE ABONOS

### OBJETIVO

Que los/s participantes se familiarizan con los pasos que puedes seguir para formular la matriz de modelo de negocio CANVAS.

#### TIEMPO:

**Duración:** 60 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

20 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.  
Un espacio amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

#### MATERIAL:

Papelotes  
Marcadores

### DESARROLLO

Después de haber armado el rompecabezas y recibir de los/as facilitadores/as el refuerzo correspondiente haremos un ejercicio práctico para familiarizarnos con los 9 bloques de la matriz CANVAS. Se trata que en grupo, en forma rápida formule la matriz CANVAS para una organización que está interesada en crear una empresa que produzca y comercialice fertilizante orgánico de alta calidad, es con el fin de mejorar los productos agrícolas y ayudar al medio ambiente, ya que es de vital importancia prestar atención a la contaminación, puesto que en los últimos años ha traído consigo desastres naturales, si se crean empresas totalmente sustentables se podrá disminuir el calentamiento global entre otros fenómenos. Esta opción permite conservar los suelos en las condiciones originarias, ya que le proporciona una gran cantidad de sales minerales, sin embargo, los fertilizantes químicos ocasionan la erosión del suelo, ocasionando la muerte de microbios esenciales para un suelo saludable y vivo.

Al finalizar el trabajo el facilitador invita a los/as participantes a presentar su trabajo en plenaria para recibir retroalimentación.

## ANEXO 15: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

### OBJETIVO

Que los/s participantes se familiarizan con los pasos que puedes seguir para formular la matriz de modelo de negocio CANVAS.

#### TIEMPO:

**Duración:** 60 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

20 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.  
Un espacio amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

#### MATERIAL:

Papelotes  
Marcadores

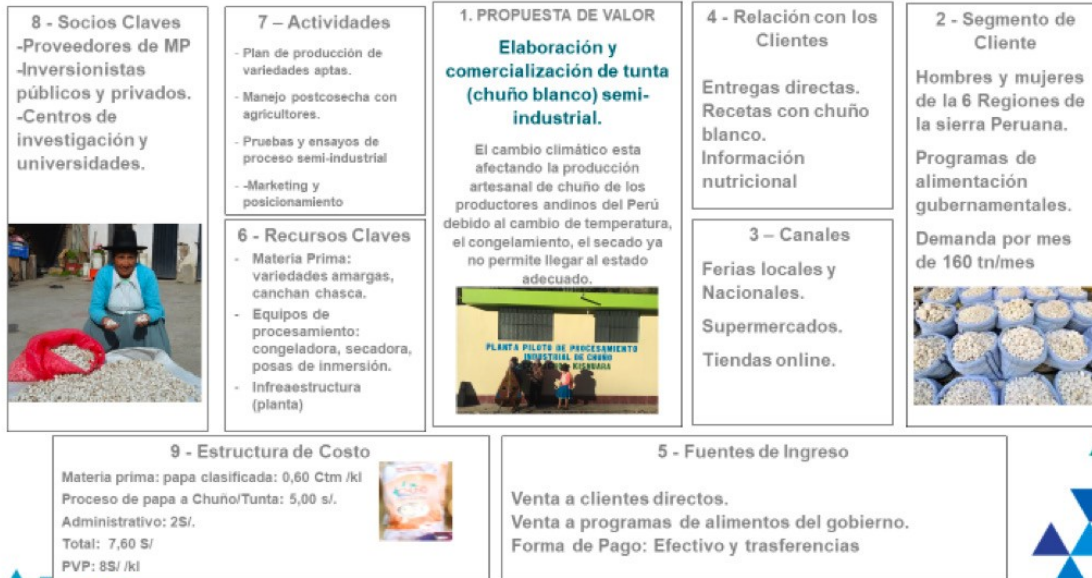
### DESARROLLO

Después de haber armado el rompecabezas y recibir de los/as facilitadores/as el refuerzo correspondiente haremos un ejercicio práctico para familiarizarnos con los 9 bloques de la matriz CANVAS. Se trata que en grupo, en forma rápida formule la matriz CANVAS para una organización del comercio justo que brinda una mayor apertura comercial a las pequeñas y medianas asociaciones de productores, especialmente en la última década, lo que ha generado que muchas de estas asociaciones se interesen cada vez más por las oportunidades que ofrecen nuevos mercados. La Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos "Bio Taita Chimborazo", es una agrupación de hombres y mujeres indígenas Puruhá de 86 comunidades de los cantones: Riobamba, Colta, Guamote, Guano y Penipe; que se dedican a actividades productivas sin fines de lucro y de beneficio social, que contribuye a las más de 1632 familias que pertenecen a la asociación, mediante la producción y comercialización de gránulos de cereales entre ellos la QUINUA. En la actualidad se tiene un registro de alrededor de 12.000 familias de pequeños productores ecuatorianos que posicionan sus productos de comercio justo en los mercados internacionales, sin embargo, pese a todos estos esfuerzos que ha realizado la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos "Bio Taita Chimborazo", por ingresar a una nueva alternativa de comercio leal, desea introducir Quinua y productos derivados en el mercado de Berlín- Alemania. Saben que, en este proceso de comercialización, se corre el riesgo de fracasar en la exportación y generar pérdidas económicas.

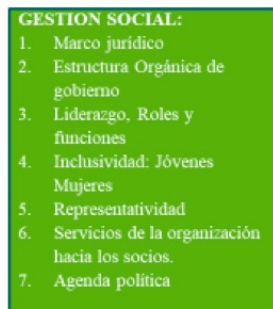
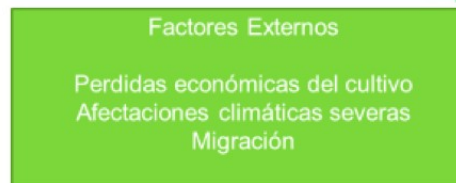
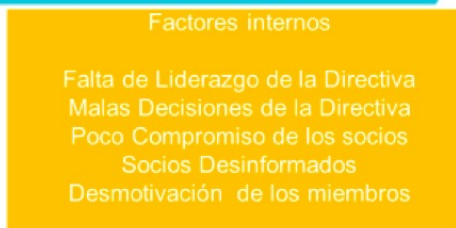
Al finalizar el trabajo el facilitador invita a los/as participantes a presentar su trabajo en plenaria para recibir retroalimentación.

ANEXO 16: PRESENTACIÓN POR QUÉ ALGUNAS IDEAS DE NEGOCIO NO TIENEN ÉXITO

Porque una idea de negocio no prospera?



Porque una idea de negocio no prospera?



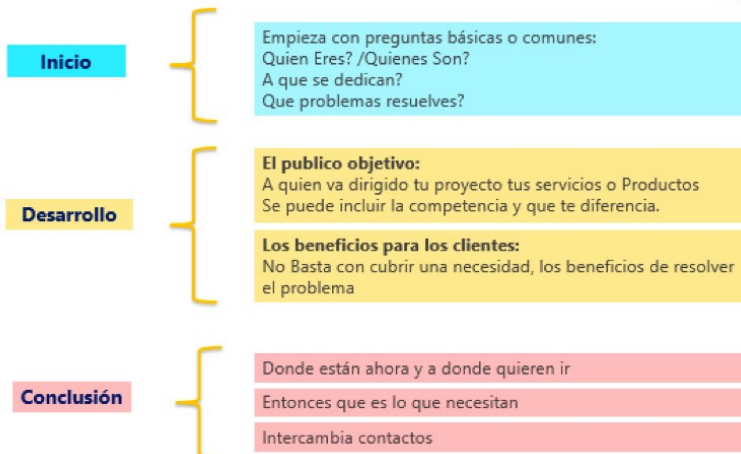
## EL ELEVATOR PITCH

Es un mensaje claro conciso directo y Original

- Discurso de Ascensor : 1-2-3 min.
- Contar mi idea en detalle.
- Preparar el contenido, investigar y saber bien sobre el tema.
- Despertar, captar la curiosidad y la atención.
- La clave eres tu y tu forma de comunicar, ser sincero y tener seguridad en lo que vas a decir

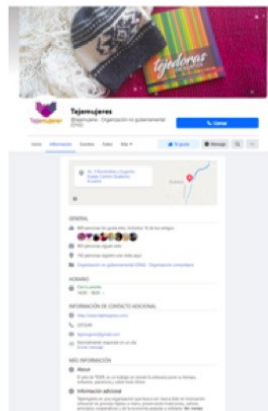


## ¿CÓMO SE HACE UN ELEVATOR PITCH?



## Tips para Aprovechar Tu Elevator Pitch

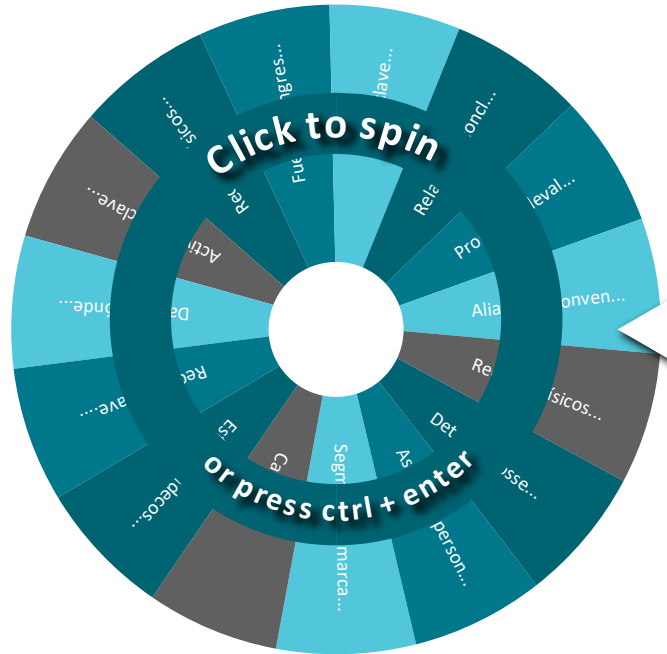
- En tu inicio de tu web.
- También puedes utilizarlo como biografía que aparecerá en portadas.
- Como descripción para las redes sociales.
- Además, es un buen punto para elaborar un lema o eslogan.



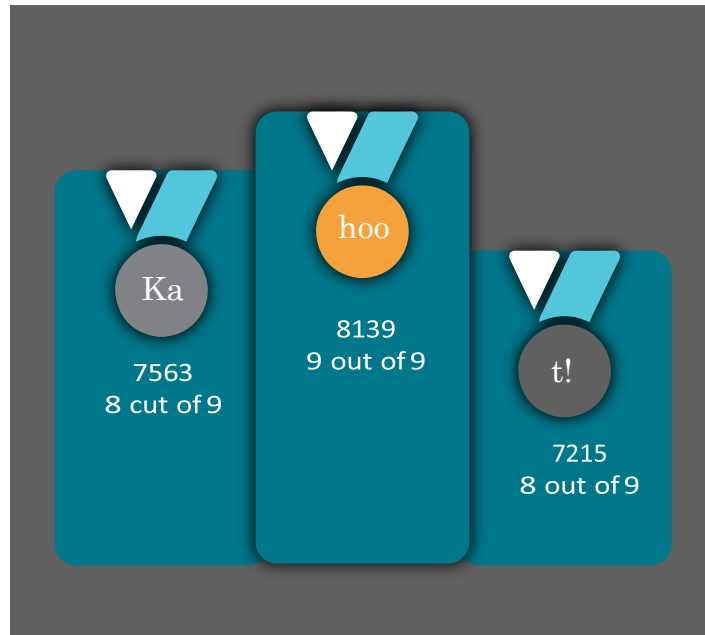
[https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG\\_YiqvI](https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YiqvI)



## ANEXO 20: EVALUACIÓN



## EVALUACIÓN TALLER CANVAS



## ANEXO 21: CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO CON LA MATRIZ CANVAS

### CAPACITACIÓN EN IDEAS DE NEGOCIO CON LA MATRIZ CANVAS INSTRUCTIVO PARA EVALUACIÓN DE LA MATRIZ CANVAS

#### OBJETIVO

Retroalimentar la matriz modelo de negocio CANVAS, para que los participantes modifiquen y complementen el modelo CANVAS realizado inicialmente en el trabajo colaborativo.

#### INSTRUCTIVO

<b>1. SEGMENTO DE CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Siguen siendo estos nuestros segmentos de clientes?</li><li>• ¿Tenemos algún nuevo segmento?</li><li>• ¿Cuál ha sido nuestro mejor segmento? ¿Por qué?</li></ul>
<b>2. PROPUESTA DE VALOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Tenemos la misma propuesta de valor?</li><li>• ¿Hemos agregado nuevos atributos? ¿Características? ¿servicio?</li><li>• ¿Ya tenemos identificado eso que nos hace diferente a la competencia?</li></ul>
<b>3. CANALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Estamos utilizando todos los canales?</li><li>• ¿Cuál ha tenido mejor resultado y ROI? ¿Cuáles?</li><li>• ¿Estamos utilizando algún otro canal que no está hoy en el CANVAS?</li></ul>
<b>4. RELACIONAMIENTO DE CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Han sido efectivas nuestras estrategias de adquisición de clientes, retención o crecimiento?</li><li>• ¿Debemos ser más cercanos a los clientes? O ¿Podemos hacer el relacionamiento automático o self service?</li><li>• ¿Nuestro cliente está recomendando nuestro servicio/producto? ¿Qué hace que lo haga?</li></ul>
<b>5. FUENTES DE INGRESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Estamos recibiendo los ingresos como lo pensamos al inicio?</li><li>• ¿Qué segmento nos está generando mejores ingresos?</li><li>• ¿Estamos conforme con estas fuentes de ingresos? o ¿hemos identificado nuevas fuentes?</li></ul>
<b>6. ACTIVIDADES CLAVES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo ha sido el desempeño con cada actividad clave?</li><li>• ¿Podemos seguir haciendo todas con resultados excelentes? o ¿Hemos identificado un aliado que lo puede hacer mejor que nosotros?</li><li>• ¿Nuevas actividades claves?</li></ul>
<b>7. RECURSOS CLAVES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Necesitamos nuevos recursos claves?</li><li>• ¿Qué es clave y que no?</li></ul>
<b>8. ALIADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Tenemos relación activa con todos los aliados listados?</li><li>• ¿Cuál se ha convertido en el más importante?</li><li>• ¿Cuál no nos ha generado valor a nuestro Modelo de Negocio? ¿Por qué sigue en la lista?</li></ul>
<b>9. COSTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Si hemos incurrido en todos los costos listados?</li><li>• ¿Qué costos nuevos aparecieron en el Modelo de Negocio este año?</li><li>• ¿Mis costos son inferiores a los ingresos?</li></ul>

### MATRIZ DE EVALUACIÓN

Es importante que esta herramienta de evaluación del modelo de negocio CANVAS lo empecemos a utilizar no sólo al finalizar este taller, esta herramienta genera mayor valor cuando la utilizamos para hacer seguimiento al Negocio nos permitirá conseguir mejores resultados, planear mejores estrategias, definir proyecciones reales y lo más importante mantener nuestro modelo RENTABLE, SOSTENIBLE Y ESCALABLE.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN

VARIABLE (PUNTUACIÓN DEL 1- 10)	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
Segmento de clientes						
Propuesta de Valor						
Canales						
Relacionamiento de clientes						
Fuentes de Ingresos						
Actividades claves						
Recursos claves						
Aliados						
Costos						
<b>TOTAL</b>						



# **UNIDAD II PLANES DE NEGOCIO**

Estudio de mercado  
y estrategia comercial

---



# 1 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA

## ANÁLISIS DE LA OFERTA

El análisis de la oferta tiene como finalidad establecer las condiciones y cantidades de un bien o servicio que se pretende vender en el mercado. La oferta es la cantidad de productos que se colocan a disposición del público consumidor (mercado) en determinadas cantidades, precios, tiempos y lugares (Nicholson, W. 2005).

El análisis de la oferta permite evaluar fortalezas y debilidades e implementar estrategias para mejorar la ventaja competitiva. Debe efectuarse una revisión histórica, actual y futura de la oferta para establecer cuántos bienes han entregado los competidores, cuántos están entregando y cuántos podrán ofrecer al mercado.

También deben analizarse las condiciones con las que se maneja dicha oferta, para disponer así de los elementos mínimos necesarios para establecer las posibilidades que tendrá el bien o servicio del proyecto, en función de la competencia existente (Camino, J. R., & de Garcillán López-Rua, M. 2014).

### ¿EN QUÉ CONSISTE EL ANÁLISIS DE LA OFERTA?

Con el análisis de la oferta se pretende determinar la cantidad del bien que los productores, constituidos en competencia, están en capacidad de ofrecer al mercado, así como las condiciones en las que estarían dispuestos a hacer dicho ofrecimiento (Kenneth Hamlett 2019).

Estudiar la oferta de un producto es analizar la competencia que se debe enfrentar. Mientras más conocimiento se obtenga de los competidores, se tendrán mejores elementos para diseñar las estrategias de comercialización que aumenten el éxito para dichos productos en el mercado (Nicholson, W. 2005).



## FACTORES QUE DETERMINAN LA OFERTA

El análisis de la oferta debe tomar en cuenta los factores que la determinan y que condicionan las cantidades ofrecidas. Estos factores son:

### **Precio del producto**

La cantidad que se ofrece de un producto crece acorde a su incremento de precio. Precios más elevados generan mayores ganancias, haciéndolos más interesantes para los oferentes. Sin embargo, los consumidores pueden disminuir la cantidad demandada, generando un exceso de oferta (Mochón, F. 1995). Esto crea una fuerte competencia, haciendo que el precio disminuya hasta llegar a un punto de equilibrio con un precio determinado. Si el precio del producto se rebaja, las cantidades ofrecidas se reducen y la demanda aumenta. Esto puede conducir a incrementos en el precio hasta un nuevo equilibrio.

### **Tecnología**

La incorporación de tecnología lleva a la reducción de costos e incrementos en la cantidad producida, dado que se logra una mayor eficiencia (Camino, J. R., & de Garcillán López-Rua, M. 2014).

En la actualidad es fundamental tomar en cuenta no solo la tecnología si no también la innovación y el emprendimiento.

### **Disponibilidad de insumos y sus precios**

Cuando los insumos son escasos se limita la cantidad de bienes producidos. Igualmente, si su precio aumenta habrá un incremento en el coste del producto del cual forman parte. Si los recursos fueran ilimitados no existiera el concepto de oferta y demanda, pero esto nunca pasa (Nicholson, W. 2005).

### **Intromisión (Intervención) en el mercado**

Al aplicar subsidios e impuestos, el Estado perturba la oferta de los productos. Cualquier impuesto incrementa los costos y, por consiguiente, la oferta se contrae. Un subsidio crea el efecto contrario: reduce el costo de producción y aumenta la oferta (Mochón, F. 1995). Por lo tanto, es mejor trabajar en mercados abiertos sin mucha intervención estatal.

### **Competencia**

En la medida en que aumente la cantidad de empresas en una industria, cada una de estas va a tender a disminuir su oferta. Aun así la competencia es buena por que nos empuja a ser mejores en lo que hacemos (Camino, J. R., & de Garcillán López-Rua, M. 2014).

### **Ambiente competitivo**

Un competidor directo es toda empresa que comercialice un producto similar al nuestro en la misma área geográfica. Un competidor indirecto es la empresa que ofrece un producto diferente o sustituto con relación al nuestro (Kenneth Hamlett 2019).

Por ejemplo, existe competencia indirecta entre un fabricante de mantequilla y uno de margarina que venden a los mismos clientes. También existen competencia indirecta entre el fabricante de anteojos que compite indirectamente con los fabricantes de lentes de contacto.

El ambiente competitivo para el análisis de la oferta puede ser uno de los siguientes:

#### **Oferta competitiva**

Los oferentes están en libre competencia. Es tal la cantidad de oferentes del mismo artículo, que su participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio ofrecido al consumidor.

#### **Oferta oligopólica**

Unos pocos oferentes dominan el mercado y determinan la oferta y los precios. Como ejemplo se tiene el mercado de autos nuevos.

#### **Oferta monopolística**

Solo existe un oferente del servicio o producto. Domina el mercado completamente implantando precio, calidad y cantidad. El caso clásico son los monopolios estatales o por algún tiempo la empresa Microsoft (Nicholson, W. 2005).

## **EL ANÁLISIS DE LA OFERTA SE REALIZA A TRAVÉS DE LOS SIGUIENTES PASOS:**

1. *Recopilar información de fuentes primarias.*

2. *Recopilar información de fuentes secundarias.*

3. *Analizar la información de la oferta.*

4. *Determinar la posición competitiva.*

### Recopilar información de fuentes primarias

Se necesita conocer tanto los elementos cuantitativos como cualitativos que influyen en la oferta.

La investigación de mercado se lleva a cabo con los consumidores, mediante focus group (grupos de discusión) y cuestionarios, proporcionando información valiosa sobre la oferta.

Se deben obtener respuestas a preguntas como estas:

- ▶ ¿Quiénes son los principales competidores?
- ▶ ¿Cuál es la gama de productos y servicios que se ofrecen?
- ▶ ¿Son los competidores rentables?, ¿se están expandiendo o reduciendo?
- ▶ ¿Cuánto tiempo han estado en el negocio?
- ▶ ¿Cuáles son los atributos positivos y negativos según los clientes?
- ▶ ¿Cómo nos ven los clientes actuales en comparación con la competencia?
- ▶ ¿Cómo se puede diferenciar la empresa de los competidores?
- ▶ ¿Cuál es su estrategia de mercadeo y promoción?
- ▶ ¿Cuáles son sus estructuras de precios?
- ▶ ¿Operan en la misma zona geográfica?
- ▶ ¿Cuál es su porcentaje de participación en el mercado?
- ▶ ¿Cuál es su volumen de ventas?

### Recopilar información de fuentes secundarias

Las fuentes secundarias contienen información relacionada con los competidores para un propósito y están disponibles para el acceso público (Mochón, F. 1995). Ejemplos de esto son libros, artículos publicados en revistas y folletos de ventas. Los informes de mercadeo también se consideran fuentes secundarias, al igual que todo el contenido que se pueda encontrar en Internet.

Otras fuentes secundarias son:

- ▶ **Publicidad**, que muestra el precio e información de los productos y, además, brinda un indicador del plan promocional de la competencia.
- ▶ **Informes anuales**, que ofrecen información financiera, incluyendo volumen de ventas, aumento en ingresos y participación total en el mercado.
- ▶ **La fuerza de ventas propia.**
- ▶ **Observación directa** de los productos en las tiendas.

### ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE LA OFERTA

Una vez recopilada toda la información de la oferta, se analiza para establecer la información del producto y estrategias de mercadeo, y para identificar las fortalezas y debilidades de la competencia (Mochón, F. 1995). La posición competitiva de un producto o servicio está determinada por su precio y por lo bien que se diferencie de la competencia (Nicholson, W. 2005).

Se hace una lista con los atributos del producto en orden de importancia, y se prepara una tabla comparativa que muestre si cada uno de los competidores los tiene o no.

### Determinar la posición competitiva

Finalmente, se evalúa el producto con el de la competencia, y nos empezamos a hacer preguntas, **¿Cómo se compara el producto con el del competidor más cercano? ¿Qué atributos son únicos para cada producto?** Cuantos más atributos únicos tenga el producto, más sólida será la posición competitiva en el mercado.

## Ejemplo

La gerencia de logística de la organización Teje Mujeres de la ciudad de Cuenca – Ecuador, está solicitando a sus proveedores una cotización para la compra del suministro Paja Toquilla, requerido para la producción de sombreros y carteras. Esta cotización debe incluir al menos la siguiente información:

- **Precio del suministro (paja toquilla).**
- **Tiempo de entrega en días.**
- **Días de crédito para pagar.**

Se reciben cotizaciones de tres proveedores. Con esta información se realiza la siguiente tabla de evaluación de cotizaciones para la paja toquilla:

**Tabla 1** Tabla de evaluación de cotizaciones.

PAJA TOQUILLA	Proveedor AA	Proveedor BB	Proveedor CC
Precio en \$	4.500,00	5.300,00	5.000,00
Tiempo de entrega en días	10	20	7
Plazo de pago en días	30	25	30

El gerente de logística debe seleccionar al oferente al que se le comparará la paja toquilla, basado en las siguientes consideraciones:

- ▶ **El precio** es el atributo más importante, ya que es fundamental para Teje Mujeres generar la mayor rentabilidad en la venta de sus sombreros.
- ▶ **El tiempo** de existencia de la paja toquilla en el inventario será 15 días.
- ▶ **La capacidad** financiera de la empresa es muy solvente.

*Al analizar la oferta en la tabla, el gerente elige al proveedor AA por ofrecer el mejor precio, tener un tiempo de entrega menor a los 15 días de existencia de la paja toquilla y ofrecer un plazo para pagar competitivo.*

## ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Identificar las oportunidades que hay en un mercado puede ser un gran reto para todo tipo de empresas u organizaciones. De esto dependerá lograr la satisfacción de sus consumidores y saber si su servicio o producto son rentables. Para conseguirlo se requiere una experiencia adecuada y el conocimiento tanto de los términos como de la metodología para realizar un análisis lo más preciso posible. El análisis de la demanda es el proceso de entender la demanda de los consumidores hacia un producto o servicio en un mercado objetivo. Las técnicas de análisis se utilizan para abrir camino a un mercado exitosamente y generar los resultados esperados (Nicholson, W. 2005).

### ¿Para qué sirve un análisis de la demanda?

Estos análisis son la base para la toma de decisiones de las empresas y de los clientes. Además, proporcionan mayor comprensión de los mercados de alta demanda para saber qué tipo de ofertas lanzar. También permiten conocer si las ganancias esperadas servirán para expandir las operaciones comerciales (Mochón, F. 1995). En todo tipo de análisis siempre habrá algunas variantes que deben considerarse para que los resultados sean lo más claros posibles. Un análisis de la demanda no es la excepción y sus aspectos importantes son los siguientes:

- ▶ **Factores que influyen en la demanda**

La demanda es la cantidad de personas que quieren comprar un producto o servicio. Hay aspectos importantes a considerar que pueden influir en ella:

- ▶ **Ingresos:** no todas las personas pueden comprar todo tipo de productos o servicios.
- ▶

**Gustos y preferencias:** los consumidores muchas veces saben lo que quieren y necesitan, y pueden ser renuentes a la hora de comprar productos o servicios nuevos.

- **Precios de bienes y servicios relacionados:** la demanda puede depender de cuáles son los precios de otros bienes con los que tienen relación. En este punto, los precios de bienes relacionados pueden ser sustitutos o complementarios. Los sustitutos son los que satisfacen una misma necesidad; y los complementarios, los que se consumen conjuntamente.
- **Expectativa de los consumidores:** esta expectativa puede ser sobre el precio de los productos o servicios.
- **Cantidad de consumidores potenciales:** existen mercados muy específicos y especializados, y hay otros más que tienen la posibilidad de abrirse paso de forma masiva. No hay que limitar su mercado (Nicholson, W. 2005).  
En el momento de hacer un análisis de demanda para establecer un público objetivo es recomendable no definirlo tan limitadamente. Esto puede ser útil para considerar acciones que tal vez no habían sido previstas. De igual forma, piense en los factores que podrían provocar que los consumidores prefieran otros productos o servicios distintos a los de su empresa, por ejemplo, un precio demasiado alto (Mochón, F. 1995).

Análisis de la demanda en 5 pasos

### **1. Formar un grupo de análisis**

Para lograr un análisis exitoso es recomendable reunir a un grupo de personas que formen parte de las diferentes áreas que conforman a la empresa: marketing, ventas, producción, operación, TI, entre otros. Todos ellos tendrán un papel fundamental y una visión completamente diferente que le ayudarán a determinar escenarios, panoramas y diversas percepciones. La idea es que cada uno de los miembros de este grupo sea comprometido y responsable de dar seguimiento a los periodos de análisis y planificación.

### **2. Hacer una identificación del mercado**

El primer paso que deben hacer ya como un grupo conformado es desarrollar un análisis de demanda para identificar al público o mercado objetivo hacia el que va dirigido el producto o servicio. Se recomienda hacer una serie de encuestas y entrevistas para conocer la opinión de los clientes actuales y su nivel de satisfacción. Todos los comentarios cuentan, sean buenos o malos, ya que ambos deben considerarse para hacer mejoras en la marca (Camino, J. R., & de Garcillán López-Rua, M. 2014).

### **3. Determinar el ciclo económico**

El ciclo económico, también conocido como ciclo comercial, tiene la función de describir el aumento y caída de una producción de bienes y servicios en la economía, a través del Producto Interno Bruto (PIB) real o ajustado por inflación. Este ciclo no es igual al del mercado, ya que en este se miden los índices generales del mercado de valores. Sus etapas son las siguientes:

- **Expansión:** ocurre cuando hay un aumento en el empleo, los ingresos, la producción y las ventas. Sirve para determinar si la economía tiene un flujo constante y la inversión va en aumento.
  - **Pico:** esta etapa se identifica cuando la economía es golpeada por algún obstáculo mientras se encontraba en su momento de mayor crecimiento. Los precios suben, pero los indicadores financieros quedan estáticos.
  - **Recesión:** esta es una fase crítica de la economía en la que los desempleos aumentan, la producción se desacelera y, por ende, las ventas caen.
  - **Depresión:** durante esta etapa el crecimiento económico, el empleo y la producción siguen disminuyendo. Las personas tienen ya menos oportunidades de comprar y el comercio empieza a quebrar.
  - **Comedero:** es el fin para la etapa de la depresión y le da paso a la recuperación.  
**Recuperación:** al entrar la fase de recuperación la economía sufre diversos cambios: la demanda se ve estimulada, la producción y el empleo aumentan, y las personas tienen mayores oportunidades de volver a comprar.
- Identificar en qué ciclo económico se encuentra su negocio u organización actualmente en el mercado y la economía de un país ayuda a determinar las acciones a emprender por parte de una empresa, en el momento de sacar un nuevo producto o servicio.

### **4. Ajustar el nicho del producto**

El mercado y ciclo económico bien analizado y aterrizado da lugar al siguiente paso que es la adaptación del producto o servicio a los panoramas actuales. Es aquí donde las ventajas y la diferenciación competitivas deben relucir para satisfacer las necesidades de los consumidores. Cuantas más diferencias positivas haya entre los artículos de los competidores, mayor será la demanda que se obtenga.

Un aspecto importante para destacar es que los nichos pueden cambiar en un tiempo. Cuando esto suceda el producto o servicio debe evolucionar para ajustarse nuevamente a la audiencia y mantener su posicionamiento. Esto puede ser a través de una reinención de la marca, un cambio de diseño o un artículo completamente nuevo (Camino, J. R., & de Garcillán López-Rua, M. 2014).

En muchos casos es importante testear antes de realizar las inversiones. Esto quiere decir hacer una prueba ficticia de lo que podría pasar en el mercado. Si el nicho del producto es muy pequeño o aún no se está un 100% seguro de cuál es la audiencia a la que se debe dirigir, entonces es bueno empezar con pequeños lotes de productos promocionados con una campaña hacia ese público. Después de un tiempo, se puede verificar las reacciones y opiniones. Si se reciben muchas sugerencias para perfeccionar el producto, no hay que dudar en incorporarlas cuanto antes (Mochón, F. 1995).

Hay que mantener el análisis de demanda al día con las tendencias de mercado. El monitoreo de redes sociales, blogs e influencers que es una Persona que destaca en una red social u otro canal de comunicación, sirven para obtener más información estratégica acerca de hacia dónde y cómo dirigir las campañas. Cuanto más profundos sean los análisis, mejores resultados se obtendrán.

### **5. Evaluar la competencia**

Un dato clave para saber cómo dirigir una nueva campaña y crear un diferenciador es al saber cuánta competencia tiene el producto o servicio. Para lograrlo es indispensable hacer un análisis FODA como el ya que estudiaremos más adelante de la competencia, que sirve para comparar su marca. En ese se evalúan las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad para desarrollar la ventaja competitiva. Además, es de gran apoyo para encaminar las tácticas de marketing, precio y distribución.

Hacer un análisis de la competencia puede variar entre un sector y otro, pues una tienda en línea no tendrá los mismos obstáculos para vender que un servicio de veterinaria a domicilio. La ventaja es que pueden analizar aspectos específicos como el sitio web, la comunicación en redes sociales, los empaques o también hacerlo de forma general.

Algunos factores clave de análisis pueden ser los siguientes:

- ▶ Público objetivo
- ▶ Precio
- ▶ Ventaja competitiva (algo difícil de imitar)
- ▶ Beneficios del producto para los consumidores
- ▶ Experiencia de usuario
- ▶ Estrategias de contenido
- ▶ Percepción del público hacia el producto
- ▶ Materiales, empaques o etiquetas
- ▶ Desventajas competitivas (a qué problemáticas se han enfrentado)

La idea es obtener mayor visibilidad que la competencia y saber cómo hacer algo distinguible. La diferenciación y las ventajas competitivas siempre serán las mejores armas para obtener el éxito propuesto, así como una estrategia de marketing precisa, de la mano de los recursos en línea.

### **Ejemplo de análisis de la demanda**

El restaurante de comida ecuatoriana Doña Mary agregó un elemento nuevo en su menú con la intención de aumentar su potencial de ventas. El plato llamado “Tortillitas”, comenzó su prueba solo en las sucursales ubicadas en la ciudad de Quito. Y aunque las expectativas del éxito de este nuevo plato eran muy bajas e incluso recibieron burlas por parte del público, la idea fue todo un éxito y desde 2014 Doña Mary agregó esta comida en diferentes sucursales en todo el Ecuador.

Gracias al análisis de demanda, Doña Mary pudo comprobar que durante los primeros periodos en los restaurantes donde se ofrecía “Tortillitas”, este promediaba un 3% de las ventas. Y uno de los detalles que más llamaron la atención fue que un 50% de los clientes que prefieren este plato son consumidores de papa que están en busca de un cambio en su dieta.

La clave del éxito es que Restaurantes Doña Mary se ha destacado por ser un restaurante diferente que ofrece nuevos elementos en sus menús para aumentar su afluencia de público.

Pero **¿por qué Doña Mary ha tenido un éxito equivalente al de Ornados Dieguito o María Diocelina?** Por el tipo de consumidores, ya que ha logrado atraer a más público joven, específicamente millennials. Además, al no ofrecer un menú de tiempo limitado, sus gastos en publicidad y capacitación de empleados es menor y mantienen una alta calidad y demanda.

Los análisis de la demanda son aplicables para todos tipos de sectores y tamaños de empresas. Como se ha podido notar, hacerlo conlleva un gran esfuerzo que requiere un gran equipo de trabajo y mucha organización. Si bien puede traer grandes retos consigo, su realización ofrece grandes beneficios para que un producto o servicio pueda tener el impacto deseado en los consumidores adecuados. Recuerde que este debe realizarse con base en los objetivos y características de su empresa y el artículo que lanzará al mercado (Nicholson, W. 2005).

### **Oferta actual o real**

La oferta actual o real se define como la capacidad de entregar servicios que serán distintos para cada proyecto, de acuerdo con las normas y estándares determinados por la autoridad que corresponda. Se puede decir que indica los factores que influyen en el comportamiento de la oferta, por ejemplo: si es estacional, políticas de venta, competencia, etc.

Cuando se analiza la oferta de un servicio ya existente, se presentan varias situaciones, las cuales se pueden generalizar en tres:

- ▶ La determinación de la cantidad de servicio prestado a la población.
- ▶ La determinación de la capacidad existente.
- ▶ La cantidad de servicios.

### **Proyección de la oferta**

Es la que ofrece mayores dificultades que la proyección de la demanda debido a que la oferta depende de mayor número de factores, muchos de los cuales son además de muy difícil predicción, como por ejemplo el clima. Una forma de proyectar la oferta es extrapolar la tendencia histórica seleccionando la función a utilizar de acuerdo con los criterios mencionados anteriormente (Camino, J. R., & de Garcillán López-Rua, M. 2014).

### **Demanda potencial**

La demanda potencial es un nivel máximo de demanda alcanzable por un determinado producto dada una serie de condiciones. En otras palabras, las probabilidades de éxito de este en un mercado (Nicholson, W. 2005).

Por medio de cálculos específicos es posible estimar hipotéticamente la capacidad de un mercado de un determinado bien o servicio. Por medio del estudio de la demanda potencial es posible conocer la posible acogida de estos. Lo más habitual es que este concepto se exprese en la práctica por medio de unidades monetarias o cantidad física del producto en cuestión. En otras palabras, mide el valor de ventas o también el volumen de ventas.

Las empresas persiguen principalmente conocer el nivel de demanda que tendrá en un determinado sector, espacio geográfico o mercado económico aquel producto que pretenda introducir.

### **Utilidad principal de la demanda potencial**

Este concepto establece el llamado límite superior de la demanda real para dicho producto en un mercado en particular. Otro modo de entenderlo sería como el volumen máximo de ventas que puede tener en un determinado espacio y tiempo de mercado o su valor de ventas tope.

Se entiende, por tanto, que la demanda potencial en un mercado es una estimación matemática que se realiza a la hora de querer conocer el número de compradores o consumidores potenciales que existe para un producto en particular.

Naciendo de herramientas propias del ámbito microeconómico, el análisis de la demanda potencial se ha convertido en una importante estrategia de estudio de mercados y una estrategia de marketing recurrente en nuevos productos o empresas (Mochón, F. 1995).

### **Elementos que conforman la demanda potencial**

Existe una serie de variables necesarias para conocer la demanda potencial de mercado:



- ▶ La demanda de cada individuo, conformada por variables como el precio del producto, su nivel de renta y las preferencias de consumo.
- ▶ Labor de influencia en los comportamientos de consumo por parte de la empresa, así como la satisfacción de sus necesidades siendo atractiva frente a competidores.
- ▶ Situación del mercado, evaluado con herramientas como las fuerzas de Porter.

### **Cálculo de la demanda potencial**

Para la estimación numérica de la demanda potencial existe una fórmula:

Los valores expresados en la fórmula serían:

**Q** como demanda potencial.

**n** como cantidad de compradores o consumidores potenciales en el mercado. Por ejemplo, por motivos geográficos o teniendo en cuenta las preferencias de consumo mediante encuestas o análisis de mercado.

**p** como precio promedio del producto. Se obtiene mediante índices de precios o estudios previos de mercado)

**q** cantidad de producto por individuo en dicho mercado. Se conoce por medio también de encuestas o análisis de mercado previos.

### **Ejemplo práctico de demanda potencial**

Como ejemplo sencillo, podemos observar la demanda potencial en el mercado de venta de llantas de vehículos en la ciudad de Ambato – Ecuador.

Para una empresa que quiera conocer su demanda potencial en dicho mercado, se podría aplicar la fórmula anterior conociendo las características de este.

Suponiendo que existe un mercado con 5.000 conductores susceptibles de comprar el producto en la ciudad, que el precio medio por llanta de repuesto para un vehículo es de 50 dólares y que habitualmente los conductores consumen en un año 4 ruedas, tendríamos:

$$Q = 5.000 \times 50 \times 4 = 1.000.000$$

Luego para un competidor que quiera entrar en este mercado, existe una demanda potencial por año de 1.000.000 dólares, también expresables como 20.000 ruedas demandadas. Es decir, son sus límites máximos de demanda.

Todo ello, teniendo en cuenta los datos en un momento determinado del tiempo. Ya que, por ejemplo, podríamos tener en cuenta que los conductores aumentan cada año en 100. Y, consecuentemente, estimar la demanda potencial dentro de 5 años.

## 2 RECOLECCIÓN DE DATOS

### TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, el análisis documental, análisis de contenido, etc.

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación. Aunque utilice métodos diferentes, su marco metodológico de recogida de datos se centra en la técnica de la observación y el éxito o fracaso de la investigación dependerá de cual empleó.

#### *Instrumentos de recolección de datos*

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador o la persona que busca acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación resumiendo los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos (Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. 2019).

Resumiendo, tenemos que los instrumentos son:

- ▶ Cualquier recurso que recopile información referente a la investigación.
- ▶ Es un mecanismo recopilador de datos.
- ▶ Son elementos básicos que extraen la información de las fuentes consultadas.
- ▶ Son los soportes que justifican y de alguna manera le dan validez a la investigación.
- ▶ Como instrumentos de investigación son amplios y variados y van desde una simple ficha hasta una compleja y sofisticada encuesta.



#### DISEÑO DE UNA ENCUESTA

La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesados con métodos estadísticos.

Las encuestas son entonces una herramienta para conocer las características de un grupo de personas. Puede tratarse de variables económicas, como el nivel de ingresos (cuantitativa), o de otro tipo, como las preferencias políticas (cualitativo).

## LA ENTREVISTA

Para realizar una encuesta, el investigador debe elaborar un formulario de preguntas. Estas dependerán de los objetivos del estudio o de la pregunta de investigación (Ayala, A. C. 2013).

Otro asunto para remarcar es que una encuesta se aplica normalmente a una muestra representativa. Entonces, si tenemos una población objetivo de 10.000 personas con una edad promedio de 30 años, la muestra, que puede ser de 200 individuos, debería cumplir con esta característica.

Cabe señalar además que cuando la encuesta aplica a toda la población, y no solo a una muestra, se le conoce como censo. **Pasos para elaborar una encuesta**

Para elaborar una encuesta, podemos seguir, a grandes rasgos, los siguientes pasos:

- ▶ **Definir los objetivos:** Se debe establecer cuál es el fin del estudio. Por ejemplo, si se busca medir el crecimiento económico o la brecha salarial en un país.
- ▶ **Formular el cuestionario:** Se deben elaborar las preguntas en base a los objetivos. Entonces, si el estudio es sobre desigualdad social, por ejemplo, es necesario consultar sobre el nivel de ingresos y el acceso a servicios básicos como agua y saneamiento.
- ▶ **Trabajo de campo:** Se realiza un despliegue para recoger los datos, usualmente, sobre una muestra representativa de la población objetivo. Así, un grupo de personas responde al cuestionario previamente definido.
- ▶ **Procesamiento:** Los resultados de la encuesta son procesados. De ese modo, se podrán obtener datos estadísticos como, por ejemplo, el promedio o la mediana de la variable estudiada (Ayala, A. C. 2013).

### **Importancia de las encuestas**

Las encuestas, en el ámbito económico, financiero o social son importantes porque permiten conocer las características de la población objetivo y, por lo tanto, sus necesidades. Esto, incluso, de forma segmentada por diversas variables como ubicación geográfica, grupo socioeconómico, nivel de estudios, género, entre otros (Ayala, A. C. 2013).

Una entrevista de investigación es aquella conversación cara a cara que se da entre el investigador (entrevistador) y el sujeto de estudio (entrevistado). Por ejemplo, un periodista podría hacer una entrevista a un médico para conocer las posibles causas de la propagación del virus del COVID.

El fin de este tipo de entrevista es obtener información relevante sobre un tema de estudio, a través de respuestas verbales dadas por el sujeto de estudio. Este tipo de entrevista se centra en unos interrogantes puntuales, relacionados con un problema propuesto (Ayala, A. C. 2013).

Por su naturaleza más flexible, se considera que a través de la entrevista se pueden obtener mejor información que la que se derivaría de un cuestionario. Se caracteriza porque el investigador puede explicar de forma personal el tema que será tratado durante la entrevista. De esta manera, si existen inquietudes por parte del sujeto de estudio, las podrá plantear de forma abierta y le serán resueltas inmediatamente. Todo esto asegura que haya unas mejores respuestas.

En su sentido más amplio, una entrevista de investigación es un sistema de obtención de información oral, que puede darse en uno o varios sentidos, ya que puede ser tomada como una conversación entre el investigador y el sujeto de estudio.

Las preguntas dentro de este tipo de entrevista van orientadas de tal manera que se pueda obtener la información requerida por un estudio puntual. Las preguntas se plantean de acuerdo con los objetivos definidos por dicho estudio (Ayala, A. C. 2013).

Es una herramienta de investigación ideal para recopilar información de todo tipo de públicos, ya que no requiere de presentar respuestas escritas.

## ***Tipos de entrevista***

Existen tres tipos principales de entrevistas de investigación: la estructurada, la no estructurada y la semi estructurada.

### **ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN ESTRUCTURADA**

La entrevista de investigación estructurada se rige por un derrotero de preguntas estandarizadas. Estas preguntas se plantean de la misma manera y en el mismo orden a cada uno de los objetos de estudio. Este tipo de entrevista de investigación precisa de la elaboración de un formulario, donde se incluyen todas las preguntas relevantes para la investigación. Por tal motivo, el investigador tiene menos libertad para plantear las preguntas al sujeto de estudio. Esta condición limita la interacción personal entre los participantes de la entrevista (Ayala, A. C. 2013).

#### **Ventajas**

La entrevista de investigación estructurada asegura que se planteen las mismas preguntas a todos los sujetos de estudio. Por tal motivo, la información resultante puede ser manipulada de forma estandarizada, sencilla y objetiva. Por otro lado, el entrevistador requiere de una capacitación menor sobre el tema de estudio antes de hacer la entrevista, ya que la interacción con el sujeto de estudio es limitada.

#### **Desventajas**

La principal desventaja de la entrevista de investigación estructurada es el alto costo que implica su preparación. El nivel de complejidad de la entrevista debe ser calculada de tal manera que sea fácil de entender por parte del sujeto de estudio. También, este tipo de entrevista reduce las posibilidades del entrevistador de actuar de forma más espontánea. El sujeto de estudio, por su parte, se ve también limitado por la estructura de la entrevista, razón por la cual no puede realizar preguntas de forma abierta al investigador.

### **ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN NO ESTRUCTURADA**

Este tipo de entrevista es mucho más abierta y flexible, sin descuidar los objetivos establecidos inicialmente en la investigación. La manera cómo se plantean las preguntas, la recopilación de contenido, la profundidad y la cantidad de preguntas planteadas dependen del entrevistador. El investigador dentro de este tipo de entrevista tiene la libertad de plantear las preguntas de tal manera que sean más fáciles de responder por parte del sujeto de estudio. No obstante, cualquier cambio que se plantee en el derrotero de preguntas no debe ir en contra de los objetivos de la investigación. La investigación de entrevista no estructurada es útil para la realización de estudios más detallados. Por lo tanto, suele utilizarse durante la fase exploratoria de la investigación para diseñar instrumentos de recolección de datos (Ayala, A. C. 2013).

#### **Ventajas**

La principal ventaja de la entrevista de investigación no estructurada es que le da mayor flexibilidad al investigador para realizar las preguntas adecuadas al sujeto de estudio. El investigador puede ahondar de forma espontánea en otras áreas relacionadas y relevantes para la investigación. De este modo, sale a relucir información relevante que pudo haber sido ignorada durante el planteamiento inicial de los objetivos de la investigación.

#### **Desventajas**

Una de las principales desventajas de este tipo de entrevista es que, al ser de corte más espontáneo, el tiempo establecido para realizar la entrevista puede ser utilizado de forma errónea. Por otro lado, el investigador puede incluir su propia perspectiva al plantear las preguntas, sesgando así las respuestas. En este sentido, los resultados pueden ser alterados por el investigador, quien los puede recopilar e interpretar de forma incorrecta o ajena a los objetivos específicos de la investigación.

### **ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN SEMI ESTRUCTURADA**

Es un tipo de entrevista mixta donde el investigador cuenta con derrotero de preguntas para hacerle al sujeto de estudio. Sin embargo, las preguntas son abiertas, permitiendo al entrevistado dar una respuesta más libre, profunda y completa.

Por tal motivo, se entiende que la entrevista de investigación semi estructurada permite al sujeto de estudio matizar sus respuestas y ahondar en temas que no fueron planteados inicialmente en el derrotero de preguntas (Ayala, A. C. 2013).

#### **Ventajas**

La principal ventaja de este tipo de entrevista es su estructura ordenada y flexible. Es un modelo de entrevista que se percibe de forma más natural entre los participantes de la entrevista, sin descuidar el objeto de estudio

de la entrevista. De igual forma, el entrevistador puede relacionar las respuestas del sujeto de estudio con preguntas presentes en el camino, abarcando los temas con mayor amplitud.

#### **Desventajas**

El entrevistador necesita prestar mucha atención a las respuestas dadas por el sujeto de estudio, con el objetivo de evitar que éste se desvíe del tema de la investigación.

#### **Condiciones para el éxito de la entrevista de investigación**

Para que una entrevista de investigación pueda ser exitosa, debe contemplar las condiciones que se listan a continuación:

- ▶ El sujeto de estudio debe contar con la información necesaria para responder las preguntas que le son formuladas. La persona entrevistada debe contar con algún tipo de motivación para responder las preguntas de forma honesta y completa.

Tanto el investigador como el sujeto de estudio deben tener conocimiento del tema que se va a tratar.

#### ▶ **Tipos de preguntas**

Para tener resultados eficaces en una encuesta online, debemos preguntar de la manera correcta, con esto tenemos ya la mitad del camino ganado. Pero además de eso, es importante planificar los tipos de preguntas que le ayuden a obtener las respuestas que necesita. Para poder recolectar distinta información, un cuestionario puede incluir diferentes tipos de preguntas. Dependiendo de la información deseada, el investigador se centrará en una categoría de preguntas en lugar de otra (webers, R. M. 1986). En este punto se va a presentar tan solo algunos de los tipos de preguntas que existen:

- ▶ **Preguntas cerradas:** Las preguntas cerradas invitan a dar una respuesta rápida. Son populares como preguntas para romper el hielo, por ejemplo, en situaciones grupales, porque son fáciles de responder.
- ▶ **Preguntas abiertas:** Las preguntas abiertas son uno de los tipos de preguntas más utilizadas. Requieren de un poco más de reflexión y fomentan una discusión crítica o creativa entre el entrevistado y el entrevistador.
- ▶ **Preguntas directas:** Es uno de los tipos de preguntas más comunes, se utiliza para conocer o solicitar un dato específico.
- ▶ **Preguntas indirectas:** Este tipo de pregunta se utiliza para hacer solicitudes amigables y pedir información a personas que no conocemos.
- ▶ **Preguntas retóricas:** Estos tipos de preguntas se realizan simplemente por el efecto de que no se espera una respuesta, ya que es obvia o respondida por el entrevistador de inmediato.
- ▶ **Preguntas reflexivas:** Esta pregunta fomentan que las personas piensen a detalle o reconsideren los pensamientos e ideas que los han llevado a ofrecer una respuesta.
- ▶ **Preguntas capciosas:** El propósito es que el entrevistado se confunda u ofrezca una respuesta que realmente no iba a dar (Weiers, R. M. 1986).

#### **EJEMPLOS DE PREGUNTAS**

Existen variedad de tipos de preguntas que le permiten recolectar la información necesaria para su investigación:

1. **Pregunta de selección múltiple (Selección una):** Esta es una pregunta donde los encuestados deberán seleccionar sólo una opción de todas las alternativas que se le presenten. Esta es una de las preguntas más comunes en cualquier encuesta.

**¿Qué tipo de tarjetas de crédito tiene?** (Selecciones todas las que correspondan)

- Visa
- Mastercard
- American Express
- Discover
- Diners Club

**2. Pregunta dicotómica:** Este es uno de los tipos de preguntas más eficaces, gracias a su facilidad y rapidez de implementación, pues los participantes responden a una sola pregunta cerrada de “sí/no” La pregunta dicotómica se utiliza para realizar una validación básica, cómo, por ejemplo, saber si un usuario utiliza tu sitio web para adquirir un producto. Dependiendo de su respuesta, pueden ser

**¿Ha adquirido algún producto o servicio a través de nuestro sitio web?**

Si

No

dirigidos a otra pregunta.

**3. Pregunta de selección de imágenes:** Esta puede ser, tanto para seleccionar solo una opción de las presentadas, o varias. Al incluir imágenes, permite que su encuesta sea visualmente más atractiva

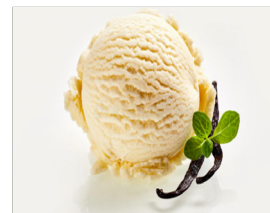
**Por favor, escoge el sabor de helado que prefieras:**



FRESA



CHOCOLATE



VAINILLA

**4. Pregunta tipo matriz:** La pregunta matriz tiene un formato de tabla con las preguntas enumeradas a la izquierda de la tabla, mientras que las opciones de respuesta están en la parte superior (Weiers, R. M. 1986).

Las empresas pueden usar este ejemplo de pregunta para recopilar información detallada sobre ciertos atributos.

¿Cómo clasificaría los siguientes atributos?

	<i>Muy por debajo del promedio</i>	<i>Debajo del promedio</i>	<i>Promedio</i>	<i>Por encima del promedio</i>	<i>Muy por encima del promedio</i>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia de compra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entendimiento de las necesidades de cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Próxima pregunta

**5. Pregunta de barra de deslizamiento de texto:** Haz las preguntas correctas y encuentra respuestas exactas a través de estos tipos de preguntas de escala gráfica donde los encuestados pueden A través de la pregunta de escala semántica diferencial, se les ofrece a los participantes una herramienta con opciones opuestas para medir el significado de las cosas y los conceptos.

Por favor, exprese su opinión sobre la póliza de seguro nacional de salud en la escala siguiente:

	<i>Mucho</i>	<i>Algo</i>	<i>Nada</i>	<i>Algo</i>	<i>Mucho</i>	
Interesante	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aburrido
Sencillo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Complejo
Indiferente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cuidadoso
Útil	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inútil

**6. Pregunta de texto abierto:** Es uno de los tipos de preguntas que se utilizan en una investigación cualitativa. Los participantes pueden ofrecer de manera libre su opinión respecto a lo que piensan, o sienten acerca del tema en cuestión. Formular diversos tipos de preguntas y hacerlas de manera correcta, nos impulsa a pensar hacia adelante: Y sin duda podemos llevarnos sorpresas muy agradables, por ejemplo, al formular preguntas abiertas, dándole la oportunidad al encuestado a que escriba con total libertad, utilizando sus propias palabras (Weiers, R. M. 1986).

**Déjanos tu comentario o sugerencia:**

Lo que más me gusto fue la atención del vendedor, sabía lo que realmente estaba buscando.  
Aunque el precio me pareció un poco caro.



**7. Pregunta de valoración por estrellas:** Este tipo de pregunta de clasificación gráfica está entre las preferidas de los encuestados.

¿Qué tan satisfecho estás con los siguientes aspectos de nuestra marca?

Sitio web	★	★	★	☆	☆
Servicio al cliente	★	★	★	☆	☆
Calidad de los productos	★	★	★	★	☆
Precio	★	★	★	★	☆
Servicio de entrega a domicilio	★	☆	☆	☆	☆

Próxima pregunta

**8. ¿Cuál de los siguientes puntos describe mejor su última experiencia en la compra de un producto o servicio en nuestro sitio web?**

Mi experiencia fue...

Muy placentera    Más o menos placentera    Ni placentera, ni desagradable    Algo desagradable    Muy desagradable

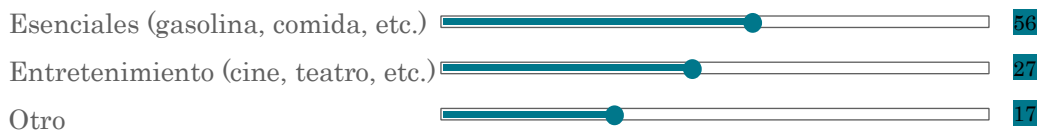
Próxima pregunta

Algo desagradable



mostrar el grado de preferencia de lo que se le cuestiona.

**9. Pregunta de barra de deslizamiento numérica:** Aquí tiene la opción de tener un resultado tan solo **Por favor, asigne 100 puntos sobre cómo gasta sus ingresos**

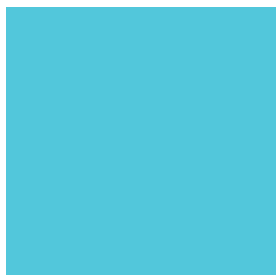


Próxima pregunta

hay que deslizar la barra numérica y seleccionar dentro del rango numérico de preferencia.

**10. Pregunta de pulgares Arriba/Abajo:** Está de moda usar pulgares arriba o abajo para demostrar si algo nos gusta o no, que es imposible dejar fuera estos tipos de preguntas de valoración binaria donde las personas definen y eligen un pulgar hacia arriba o hacia abajo, dependiendo de su preferencia.

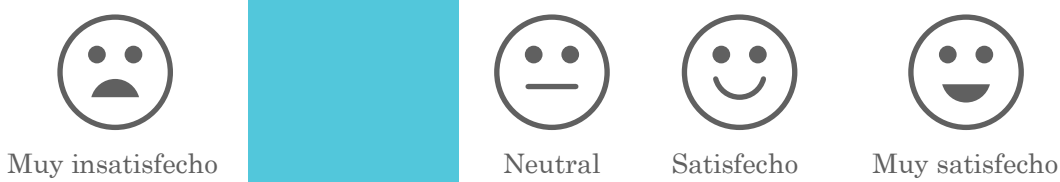
¿Qué opinas de Starbucks?



¡No me gusta!

**11. Pregunta de Carita Feliz:** Con esta pregunta puede crear una encuesta de satisfacción con caritas con escalas de 3 o 5 diferentes opciones de expresiones diseñadas para representar el grado de sentimiento que tiene tu cliente, desde un sentimiento negativo, hasta uno positivo, para que el cliente valore lo que se le está preguntando.

¿Qué tan satisfecho estás con la experiencia de compra en nuestra tienda?



**12. Pregunta de orden de clasificación:** Con esta pregunta es posible clasificar las preferencias de los encuestados y el valor que le dan a cada una de las opciones. Este tipo de pregunta puede ser utilizada, por ejemplo, cuando una tienda de artículos deportivos quiere saber cuál es el deporte Favor de seleccionar del 1 al 3 los siguientes deportes de acuerdo al orden de su preferencia:

Fútbol	--Seleccionar --	✓
Basketball	--Seleccionar --	1
Tenis		2
		3

Finalizar

favorito de los consumidores (series, R. M. 1986).

**13. Pregunta de escala de Likert:** Este es uno de los tipos de preguntas más importantes, ya que permite a las organizaciones evaluar la opinión y actitud de los consumidores. La Escala de Likert se utiliza para medir si los encuestados están de acuerdo con una variedad de afirmaciones, para que las empresas comprendan qué tan satisfechos se encuentran con el servicio de sus servicios

¿Qué tan satisfecho estás con tu experiencia en la tienda?

- Extremadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Poco satisfecho
- No satisfecho

## PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

consumidores (Webers, R. M. 1986).

El procesamiento de los datos se refiere a todo el proceso que sigue un investigador desde la recolección de datos, hasta la presentación de estos en forma resumida. Tiene básicamente tres etapas: recolección y entrada, procesamiento, y presentación. Para el caso de las ciencias sociales y naturales, mucho de este procesamiento de datos, previamente ya codificados, se hace a través de las llamadas “bases de datos”, que son registros, debidamente clasificados y almacenados por algún medio electrónico. El procesamiento de los datos por medio de programas informáticos, representan una ventaja en tiempo, dinero y espacio ya que arrojan resultados inmediatos. En este proceso cuenta, sobre todo, la habilidad del ser humano para capturar los datos y procesarlos de acuerdo a algún parámetro estadístico (Gil, T. G., & Arana, A. C. 2010).

De forma general, el **procesamiento y análisis de datos** consiste en la **recolección de datos en bruto para transformarlos en información** entendible como gráficas, tablas, documentos, etc.

Entonces, dicha información pasa de la computadora a manos de los colaboradores de la organización que la usarán según sus necesidades.

Existen 6 etapas del procesamiento y análisis de datos, en este punto se explica a detalle las 6 etapas del **procesamiento y análisis de datos**.

### 1. RECOPIACIÓN DE DATOS

El **procesamiento y análisis de datos** parte recopilando los datos de las fuentes de almacenamiento que estén disponibles y que contengan información de calidad. Por lo que deberán estar en óptimas condiciones y actualizadas.

Estas fuentes pueden estar compuestas por ejemplo de un **almacén de datos** o de un **data lake**. El primero debe estar nutrido con los datos arrojados por los departamentos de ventas, de servicios, de marketing, finanzas, etc. El segundo, es un almacén centralizado de información del **big data** de diversas fuentes que pueden estar o no estructuradas, con almacenamiento en la nube y con etiquetas de búsqueda (Gil, T. G., & Arana, A. C. 2010).

### 2. PREPARACIÓN DE DATOS

En este punto comienza la preparación para su organización, la detección de errores y el descarte de información repetitiva e incompleta. De este modo, pasa a seleccionar la información necesaria y puntual con la que se trabajará para el **procesamiento y análisis de datos**.

### 3. INTRODUCCIÓN DE DATOS

Los datos ya seleccionados ahora son enviados a sus destinos correspondientes, traducidos a un lenguaje entendible. A partir de aquí, los datos en bruto comienzan a tomar forma como información útil, que podrá visualizarse, por ejemplo, en un CRM o en un almacén de datos. Por ello también se define como el “pre-procesamiento”.

### 4. PROCESAMIENTO / TABULACIÓN DE DATOS

En esta etapa, los datos procesados por la etapa anterior son finalmente preparados y optimizados para su uso final. Esto ocurre a través de algoritmos por medio de una técnica de programación denominada **machine learning**. Lo que ayuda a su computadora a aprender de forma autónoma sobre todos los datos e información que está recibiendo para que actúe como corresponda. Así podrá realizar la actividad prevista de diagnóstico o estudio de la interpretación realizada (Gil, T. G., & Arana, A. C. 2010).

### 5. INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este punto será cuando finalmente tendrá todo el resultado de las etapas previas. De una forma totalmente entendible para ti y los miembros que la requieran. Ahora tus proyectos de analítica necesarios para la optimización de su empresa u organización podrán ser realizados con mayor facilidad, rapidez y eficacia. **Mejorando así la productividad del trabajo** de todos de forma considerable (Gil, T. G., & Arana, A. C. 2010).

### 6. ALMACENAMIENTO DE DATOS

Finalmente, queda la última etapa de este proceso que consiste en el almacenamiento de toda esta información útil resultante del **procesamiento y análisis de datos**, para su uso inmediato o posterior según convenga, con la tranquilidad de que estarán conservados bajo la **legislación de protección de datos**. Así es como el resultado final de todas **las etapas de procesamiento y análisis de datos** ayudarán a tener una base fundamentada de cada uno de los aspectos, procesos, resultados, finanzas, riesgos de su empresa, nuevos productos etc.

Al mismo tiempo que obtendrá una interpretación de toda la información recopilada. Un proceso que se puede realizar de forma automatizada con las herramientas de software de vanguardia (Gil, T. G., & Arana, A. C. 2010). De este modo, esta información estará lista para ser utilizada **en la planificación de futuros movimientos** de optimización con los que podrás **asegurar un crecimiento sustentable de tu empresa**.

### 3 | MARKETING (MERCADERO)

Marketing es el término utilizado para referirse al conjunto de técnicas o estrategias utilizadas para estudiar el comportamiento de los mercados, la gestión comercial de las empresas y de las necesidades de los consumidores. Dicho término, aunque podemos encontrarlo ya incluido en las últimas ediciones del Diccionario de la lengua española, se nos muestra de forma cursiva al considerarse un anglicismo o término extranjero, cuya traducción o equivalente es la palabra mercadotecnia, aunque también es utilizado de forma frecuente como tal, el término mercadeo (Kotler, P. 2011).

Con frecuencia, suele confundirse el término Marketing con otro tipo de acciones relacionadas con la publicidad. Sin embargo, el Marketing puede considerarse como el conjunto de acciones o los aspectos estratégicos que pueden desarrollarse de forma planificada y abarcar multitud de aplicaciones más allá de la simple publicidad. Desde el punto de vista empresarial, este conjunto de estrategias es denominado como Plan de Marketing. Es por ello, que nos encontramos ante un concepto realmente amplio que puede ramificarse en función de su aplicación y objetivo estratégico, puesto que el marketing puede utilizarse tanto para crear desde una estrategia de ventas, hasta para planificar las diferentes acciones de impacto de una marca o empresa (Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. 2018).

#### LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING Y SUS RAMIFICACIONES

A lo largo de los años, tanto el Marketing como su definición también han ido evolucionando, así como los procesos y estrategias que lo engloban también se han ido adaptando a los mercados y a las nuevas tendencias y hábitos de los consumidores. De hecho, figuras como la de Philip Kotler han contribuido a este avance, siendo considerado y reconocido en todo el mundo como la mayor autoridad mundial y "**padre" del Marketing moderno**". Ya el propio Kotler desde hace años, afirmaba de forma rotunda que el Marketing tal como lo conocemos hoy, estaba acabado y qué sin duda, este debería que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestros tiempos, en el que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado completamente nuestros hábitos de compra (Kotler, P., & Armstrong, G. 2003). De hecho, en la era del Internet, de los nuevos medios y de las redes sociales, y ante la imparable evolución de tecnologías como el Big Data o la inteligencia artificial de nuestros días, el Marketing se está convirtiendo en una verdadera batalla más basada en la información que en el poder de las ventas, por lo que el Marketing se encuentra en un momento clave de cambios y evolución en el cual, sus pilares o principios están constantemente viéndose actualizados o redefinidos, así como las pautas y herramientas utilizadas para cualquier aplicación o estrategia (Philip, K. 2017).

El avance de estas nuevas tecnologías ha sido vital para impulsar el nacimiento del denominado Marketing digital o Marketing online, pero en el ámbito estratégico, el marketing sigue gozando de una enorme amplitud de ramificaciones y segmentación en función de su aplicación y peculiaridades. Es por ello por lo que podemos encontrarnos otros términos y definiciones como Social media Marketing, Marketing móvil, Email marketing, Marketing Directo, Performance Marketing, Marketing sensorial, Field Marketing o hasta el sorprendente y más avanzado Neuromarketing de nuestro tiempo (Kotler, P., & Armstrong, G. 2003). De forma general, todos ellos, mantienen el denominador común de satisfacer la necesidad de las empresas de llegar y cubrir las necesidades de los consumidores, así como fidelizar a los potenciales o propios clientes. Incluso existen debates sobre si realmente a través de las estrategias de marketing, las empresas y marcas pueden no solo satisfacer la demanda, si no llegar a generar nuevas necesidades en el consumidor (Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. 2018).

#### IMPORTANCIA DEL MARKETING

En el aspecto estratégico del Marketing y la mercadotecnia, existen todo tipo de modelos, fórmulas y fundamentos que proponen cuales son las mejores y más eficaces prácticas, así como cuales son los más importantes y repetidos errores. Algunas de ellas popularmente conocidas como las denominadas y esenciales "**4 Ps del marketing**", Producto o servicio (Product), Punto de venta o distribución (Place), Precio (Price) y Promoción (Promotion) que son elementos o puntos básicos aplicables a cualquier estrategia de Marketing. Sin embargo, en ocasiones, los buenos resultados de una estrategia de marketing, solo se consiguen aplicando el método de la "**prueba, ensayo y error**".

Por lo que, para tener éxito, en ocasiones este tipo de prácticas se tornan obligatorias ya que pueden servirnos para establecer o adaptar los parámetros de nuestra propia estrategia (Kotler, P. 2011).

---

Sin duda el Marketing es un aspecto cada día más importante para los negocios y empresas. Sobre todo, en un mundo globalizado y ferozmente competitivo donde las empresas luchan por abarcar cada día una mayor cuota de mercado con sus negocios. Lo que implica, más clientes, mayores ventas y como consecuencia de ello, mayores beneficios. Sin una estrategia de marketing bien diseñada o definida, pocas empresas pueden lograr ser realmente competitivas. No es suficiente con tener un gran producto. Es necesario saber de qué forma vamos a venderlo siendo competitivos y para abordar el mercado es esencial poner en marcha diferentes acciones de marketing planificadas que puedan ayudarnos a conseguir cada uno de los objetivos marcados (Kotler, P., & Armstrong, G. 2003).

### **BRANDING: INSPIRACIÓN, IDEAS Y MARCAS**

El Branding es el proceso de definición y construcción de una marca mediante la gestión planificada de todos los procesos gráficos, comunicacionales y de posicionamiento que se llevan a cabo. Es la gestión global de todos los elementos tangibles e intangibles que rodean a la marca con el fin de construir y transmitir una promesa que será clave.

Entre éstos se incluyen la imagen corporativa, los colores empresariales, la identidad corporativa y las normas de estilo empleadas en la comunicación general de la empresa. Todas estas acciones influyen y determinan el Valor de Marca, logrando su carácter distintivo, relevante y sostenible en el tiempo. El objetivo de desarrollar un branding acertado será extender la marca en el mercado, posicionarla como un referente y ubicarla en la mente de los consumidores de forma directa o indirecta.

---

El branding está compuesto por cinco elementos:

1. *Naming, o creación de un nombre*
2. *Identidad corporativa*
3. *Posicionamiento*
4. *Lealtad de marca*
5. *Arquitectura de marca*

### **IMPORTANCIA DEL BRANDING**

Para saber primero que es el branding, tenemos que comprender lo que significa la marca de una organización. La marca es lo que nos distingue de la competencia. Se debe de comprender, que la marca es algo más que un simple nombre, es el sello, un símbolo identificativo y el espíritu de la empresa. A través de la marca, los usuarios perciben una imagen válida en términos de calidad, fiabilidad y unicidad.

En la actualidad, la competencia entre las empresas es cada vez mayor, los productos son cada vez más similares y es necesario que la empresa sepa diferenciarse en un mercado de competencia perfecta. Es así, que la clave de los negocios está en el branding, es decir, en el poder de la marca como elemento diferenciador. Esa diferencia se ve reflejada en la parte intangible de la empresa que es su valor, credibilidad y singularidad de su marca. La marca de una empresa cuenta una historia, una experiencia por parte del cliente, que acaba por transmitirle una emoción.

El branding se ha consolidado como un elemento necesario para cualquier empresa, ya que es una manera para consolidar la marca, y conseguir prestigio y reconocimiento, especialmente en las plataformas de comunicación digital.

#### PLAN DE ACCIÓN DEL BRANDING

El objetivo principal del branding es extender la marca de la empresa en el mercado, posicionarla y ubicarla en la mente de los consumidores, para ello se debe de comenzar diseñando un plan de marketing, donde se especifique las acciones que se llevarán a cabo para dar a conocer la marca, teniendo en cuenta el diseño de la marca y los canales para darla a conocer. Una buena estrategia de branding consta de unos conceptos que se deben de desarrollar para que el usuario visualice nuestros productos o servicios para ello buscamos:

- ▶ Resaltar en todo momento los valores de una marca.
- ▶ Generar credibilidad y confianza.
- ▶ Fortalecer la identidad de sus productos o servicios. Diferenciarse de la
- ▶ competencia.

La estrategia comunicativa que se vaya a desarrollar debe de girar en torno al plan estratégico que previamente se ha diseñado.

#### ELEMENTOS VISUALES DE LA MARCA

Son las representaciones gráficas de una empresa, que se proyectan al público a través de un símbolo o un diseño tipográfico especial.

- ▶ **El logotipo** es el nombre de la empresa y debe de encajar con el espíritu de esta. La marca debe de transmitir lo que la empresa es y sin una buena marca, el branding que se realice no dará resultado. Ambos factores deben de encajar para conseguir el objetivo propuesto.
- ▶ **El logotipo y el símbolo** constituyen la identidad de la empresa y, entre los dos, conforman su personalidad física. **La tipografía**, es un elemento de identificación visual, que distinguirá a la empresa del mercado.
- ▶ **El nombre comunicativo** es la denominación por la que la empresa es reconocida, suele ser diferente del nombre jurídico y se suele iniciar con la creación del logotipo.
- ▶ **El color** permite distinguir el producto. Se debe de tener en cuenta la categoría de producto que producimos. Una buena elección del color nos permite atraer la atención del consumidor, dar personalidad, diferenciación y lograr posicionar nuestro producto.

#### TIPOS DE BRANDING

- ▶ **Personal branding o branding personal.** Consiste en trabajar la propia marca personal de cada individuo y en nuestros días ha cogido bastante fuerza.
- ▶ **Branding Corporativo.** Este es el branding que nos interesa en este taller, corresponde al branding enfocado a marcas, es decir, a las empresas.
- ▶ **Employer branding.** En un nuevo concepto y se refiere a cómo trabajar la marca del empleado.

#### PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios de un empresa u organización (Moreno, M., Piñero, N., Groussac, P., & Tesler, M. 2008). Contiene cuatro partes productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

### Ilustración 8 Plan de Operaciones



Elaborado por: Autores

#### PRODUCTOS O SERVICIO

Para realizar este apartado hay que tener en cuenta que, a diferencia del Plan de Marketing, en el que el producto o servicio se describía desde un punto de vista comercial, aquí se refiere a una descripción técnica, como:

- ▶ Características técnicas
- ▶ Comparaciones con productos o servicios competitivos
- ▶ Organización y gestión de los productos o servicios
- ▶ Aspectos legales de los productos: modelos industriales, modelos de utilidad y patentes, certificaciones y homologaciones Diseño de producto
- ▶ **PROCESOS**

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). En una empresa estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos puramente administrativos o comerciales, hasta procesos de fabricación (Moreno, M., Piñero, N., Groussac, P., & Tesler, M. 2008).

Se deberá de identificar aquellos procesos de la futura empresa, que sean más relevantes para su viabilidad, indicando de quién proviene la entrada (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (cliente interno o externo del proceso); después intentar enlazar todos los procesos según estas indicaciones.

Respecto a los procesos de la empresa, en especial los procesos productivos de bienes y servicios conviene indicar los aspectos más relevantes de la planificación y programación, haciendo especial mención de las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados (Moreno, M., Piñero, N., Groussac, P., & Tesler, M. 2008).

#### ***Procesos de Producción (sólo en el caso de empresas industriales).***

Describir los aspectos siguientes:

- ▶ Procesos de producción
- ▶ Organización de cada proceso
- ▶ Tecnologías de la producción
- ▶ Patentes y derechos de propiedad o contratos de asistencia técnica Justificación de la
- ▶ elección de la tecnología.



## Programa de producción

Las empresas de servicios también tienen programa de producción; a diferencia de las empresas industriales que pueden tener almacenes reguladores de su producción, los servicios son productos altamente perecederos, por lo cual es extremadamente importante gestionar el tiempo (Moreno, M., Piñero, N., Groussac, P., & Tesler, M. 2008). Las empresas de servicios programan horas de trabajo, y por tanto su problema principal es de capacidad. Estas empresas deberán de administrar su tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o por el contrario para no infrautilizar su tiempo.

Es necesario establecer:

- ▶ La capacidad de producción, nominal y efectiva; grado de utilización
- ▶ El control de producción
- ▶ El programa de producciones anuales
- ▶ El impacto sobre el medio ambiente y las medidas correctivas previstas.

Una vez realizado en el Plan de Marketing, es conveniente realizar un cálculo del número de unidades a producir (si es producto) o número de horas (si es servicio). Asimismo, para ese programa de producción, debe calcularse las necesidades de personal (mano de obra directa), así como tener en cuenta la capacidad de producción de la inversión productiva (Moreno, M., Piñero, N., Groussac, P., & Tesler, M. 2008).

### **Aprovisionamiento y gestión de existencias (Solamente en el caso de empresas industriales)**

En este apartado conviene reflejar la justificación de la política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados, reflejando en detalle la manera de realizar el aprovisionamiento y gestión de existencias (Plan de compras).

Hay que tener en cuenta los aspectos siguientes:

- ▶ Materias primas utilizadas, materiales, productos (terminados o semiterminados), subproductos y residuos  
Calidad, niveles de tolerancia
- ▶ Acopios en función de los planes de producción y comerciales
- ▶ Posibles fuentes de abastecimiento
- ▶ Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.)
- ▶ Ciclo de aprovisionamiento; stock de seguridad, mínimos y máximos
- ▶ Ciclos de venta, plazos de entrega
- ▶ Almacenamiento: capacidad y costo
- ▶ **Ventas y servicio al cliente**

El servicio al cliente nos permite conocer más acerca del cambio en los gustos y preferencias de los consumidores teniendo una relación directa con ellos, utilizando instrumentos como páginas web, o CRM que son canales alternativos de comunicación con los clientes (Couso, R. P. 2005). Se tiene que definir el concepto al mercado dirigido para saber qué instrumentos se debe utilizar y así la empresa llegue a sus ventas esperadas.

### **La importancia de las ventas en las empresas**

En la historia el servicio al cliente consistía, en vender un producto, pero con el paso del tiempo los servicios tienen que evolucionar el cliente tiene más conocimiento sobre el producto lo cual genera que las ventas sean difíciles de ejecutar. Pero gracias a la tecnología el servicio al cliente se vuelve más amigable, lo ayudan a tomar decisiones de compra, ayudando de la misma forma a la empresa a escoger sus estrategias de servicio al cliente (Couso, R. P. 2005).

Servicio al cliente el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo (Agudelo, C. A. M., & Saavedra, M. R. B. 2013). El servicio al cliente no es solo entregar un producto, sino tener una comunicación ya sea directa o indirecta con el cliente (Couso, R. P. 2005).

Los tipos de sistemas que existen para la comunicación cliente-empresa son:

- ▶ **Comunicación vía online.** Chat en páginas web o crea apartados en la misma página web con preguntas frecuentes
- ▶ **Llamadas telefónicas** con un sistema que las clasifica para la mejor respuesta que se le pueda dar al cliente
- ▶ **Buzón de quejas:** es una forma tradicional en la que existe una relación directa con el cliente.
- ▶ **Visitas de garantía:** estas visitas son realizadas por supervisores para calificar como le vendieron al cliente, así como el producto cumple con lo que se le promete, que en caso de no cumplirlas el supervisor se compromete a resolverlas.

Existen tres elementos fundamentales en el proceso de la venta:

- a. El factor humano:** conocer al cliente y relacionarse con él; prestarle más atención que a la venta en sí misma. La mejor publicidad será la satisfacción del cliente.
- b. El producto:** conócelo en profundidad, así como los productos o servicios de la competencia
- c. La comunicación:** acoger, escuchar, comprender y expresarse con claridad. Lo que debes hacer siempre es buscar la flexibilidad suficiente que te permita adaptarte a cada cliente manteniendo tu propio estilo personal. Actúa como tú eres, con naturalidad, sinceridad y procurando utilizar las técnicas que vas descubriendo.

Con ayuda de los elementos anteriores y de todas las áreas de la empresa se logra la meta de acaparar un mercado en el que puedan exprimir todo su potencial. Lo anterior es conocido como estrategias de ventas.

Un cliente con un buen servicio regresa a comprar, recomienda la tienda con sus conocidos, pero un cliente que recibe un mal servicio ocasiona que se vayan 10 o 15 personas y estas a su vez recomiendan a sus conocidos perdiendo una gran parte del mercado (Moreno, M., Piñero, N., Groussac, P., & Tesler, M. 2008).

## Sondeo de Mercado – Propuesta de Valor

Es el conjunto de acciones a realizar con el objetivo de conocer la respuesta del mercado (clientes o público objetivo, proveedores y competencia) ante un producto o servicio (Osterwalder, A., et al. 2015). Es una técnica para recoger, analizar e interpretar información sobre la intención de compra de un nicho de mercado, que se utilizará para tomar decisiones posteriores (Dans, E., & Allen, D. B. 2002). Sirve para optimizar sus recursos, pues ayuda a emplear menos tiempo y dinero en buscar cuáles son sus clientes (Osterwalder, A., et al. 2015).

Una forma muy sencilla de saber qué busca su cliente es **PREGUNTAR Y OBSERVAR**.

Al hacer un estudio de mercado obtendrá información real que le ayudará a saber:

- ▶ Cuáles es el tamaño y las características del nicho.
- ▶ Cuál es el problema para resolver de su cliente.
- ▶ Si existen cambios en los hábitos de compra. Existencia de
- ▶ nuevos nichos de mercado.

## Ventajas de hacer un sondeo de mercado

- ▶ Obtener información real y precisa que le permitan detectar oportunidades o anticipar posibles problemas futuros.
- ▶ Tomar decisiones acertadas, basadas en información veraz.
- ▶ Saber el tamaño del mercado al que se dirige.
- ▶ Tener la certeza de que su cliente está dispuesto a pagar por su producto o servicio.
- ▶ Adaptar las características de su producto o servicio a resolver el problema de su cliente lo más eficientemente posible.
- ▶ Definir las características de su cliente: edad, ingresos, gustos, preferencias, etc.
- ▶ Determinar el canal de distribución y comunicación más adecuados para su cliente.
- ▶ Anticipar tendencias o cambios de gustos y preferencias, para adaptar rápidamente su producto o servicio.

## Cuando hay que hacerlo

- **Antes de lanzar un nuevo producto o servicio.** En esta etapa sirve para testar en el mercado la viabilidad de su comercialización. Está incluido dentro del análisis externo de su empresa (Osterwalder, A., et al. 2015).
- **En el lanzamiento de un nuevo producto o servicio:** si va a innovar en sus productos o servicios, debe de preguntar al mercado si está dispuesto a comprarlo.
- **Creación de un plan de negocio:** antes de lanzarse a emprender, debe conocer su mercado y testar su producto o servicio en el formato más económico de comercialización para obtener una retroalimentación lo antes posible.
- **Realización de un plan de marketing digital:** es una parte imprescindible para conocer el mercado, cliente y competencia, antes de hacer un nuevo lanzamiento.
- **Plan estratégico:** si su empresa está en funcionamiento, debe innovar permanentemente en sus productos o servicios, por ello debe realizar estudios de mercado para verificar la viabilidad de sus innovaciones.
- **Expansión a un nuevo mercado:** si va a ampliar su zona geográfica, es aconsejable que busque información sobre el nuevo mercado, pues puede que sus características no coincidan con su mercado actual (Osterwalder, A., et al. 2015).

El estudio de mercado es imprescindible para testar su producto o servicio, pero para hacerlo es necesario que tenga muy claro dos puntos:

**¿Quién es su cliente ideal?**

**¿Cuál es su propuesta de valor?**

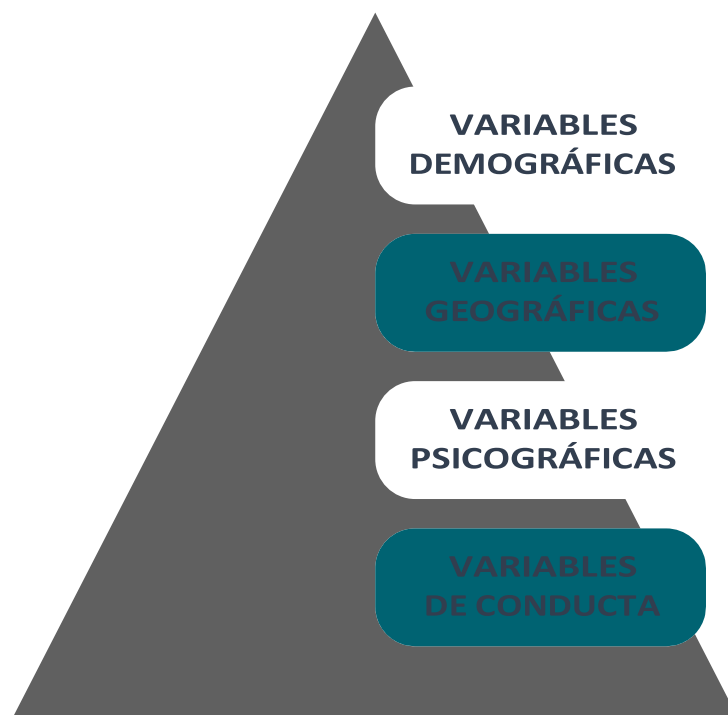
## Ciente ideal

Es fundamental que tenga identificado a su cliente porque su estudio gira en torno a él.

- ▶ Si conoce poco a su cliente ideal, tiene la oportunidad de conocerlo mucho más, preguntando todo lo aquello que no sabe de él. De igual forma después de hacer el estudio de mercado lo conocerá muy bien.
- ▶ Si conoce bien a su cliente ideal, más útil y exacta será la información que obtenga de su estudio, porque le está preguntando a la persona adecuada.

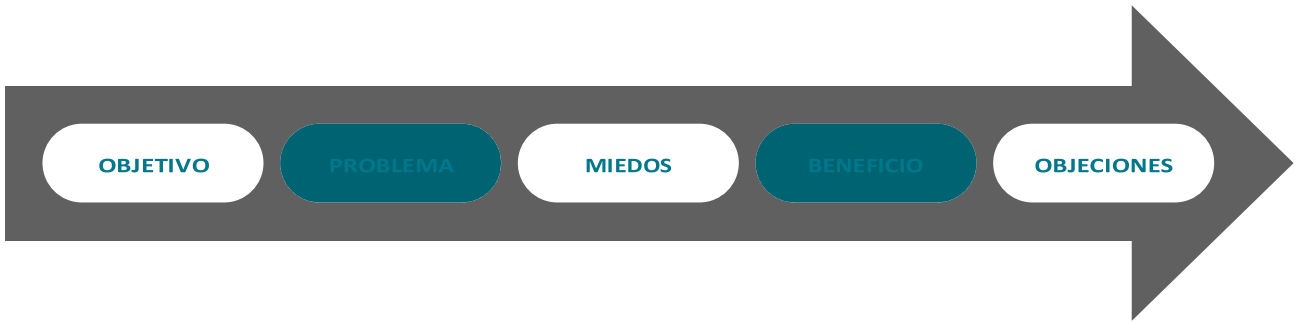
### *Información que debo conocer de mi cliente ideal.*

- ▶ **Variables demográficas:** sexo, edad, estado civil, ocupación, ingresos, educación, religión, nacionalidad, generación o raza.
- ▶ **Variables geográficas:** ubicación física (país, región, ciudad, barrio).
- ▶ **Variables psicográficas:** clase social, estilo vida o personalidad.
- ▶ **Variables de conducta:** Hábitos de consumo, frecuencia de compra, experiencia de compra, nivel de uso y grado de fidelidad.



Además, debe conocer cuál es su problema entendiendo problema como una necesidad de compra, para así poder darle una solución:

- ¿Cuál es su objetivo? ¿Qué problema tiene? ¿Cuáles son sus miedos? ¿Cuál es el beneficio que necesita?
- ¿Objeciones a la compra?



## PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es aquello que lo hace diferente de su competencia y el motivo por el que lo eligen a usted (Osterwalder, A., et al. 2015). Es muy importante tener clara su propuesta de valor, para que pueda preguntar sobre ella y cómo es percibida por su clientela.

### DEFINIR SU PROPUESTA DE VALOR

Una forma de definir su propuesta de valor es rellenando la siguiente plantilla:

Mi producto o servicio [REDACTED]  
 ayuda a [REDACTED] (mi cliente)  
 que quiere [REDACTED] (acción)  
 para [REDACTED] (verbo: reducir frustración)  
 y [REDACTED] (verbo: aumentar beneficios)

### *Un ejemplo de mi propuesta de valor:*

Mis servicios de consultor externo para TRIAS ayudan a pequeñas y medianas empresas en crecimiento que quiere controlar sus finanzas y los objetivos a conseguir para que sus gerentes dejen de estar intranquilos y desorientados y poder dirigir sus acciones de forma estratégica, centrados en su empresa u organización.

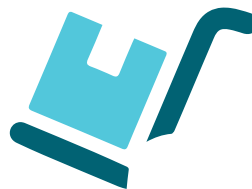
### MARKETING MIX - SEGMENTACIÓN DE MERCADO



## PRODUCTO



## PRECIO



## DISTRIBUCIÓN



## PROMOCIÓN

El marketing mix tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que busquen retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades (Gallardo Vera, L. 2013). El marketing mix es un concepto que se utiliza para definir todas las herramientas y variables a la disposición del responsable de marketing (Constantinides, E. 2006). Tan cambiante como el consumidor, actualmente el marketing mix tiene un enfoque que replantea preguntas sobre el mercado y el consumidor tales como:

- ▶ **¿Qué necesidades tienen los clientes?**
- ▶ **¿Cuál es el costo de satisfacción de los clientes y qué retorno sobre la inversión dará dicha satisfacción?**
  - ▶ **¿Qué canales de distribución son más convenientes?**
- ▶ **¿Cómo y en qué medios los comunico?**
- ▶

Ya no es viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo. Al contrario, es necesario estudiar las necesidades de los clientes y desarrollar el específicamente producto para ellos (Constantinides, E. 2006). El marketing mix está compuesto en su totalidad de estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad).

### DEFINICIÓN DE MARKETING MIX

El marketing mix se refiere al conjunto de acciones o tácticas que una empresa utiliza para promocionar su marca o producto en el mercado (Gallardo Vera, L. 2013). Las 4P conforman una mezcla de marketing típica: precio, producto, promoción y lugar o plaza. Sin embargo, hoy en día, el marketing mix incluye cada vez más otras P's como Packaging, Positioning, People e incluso Politics como elementos fundamentales de la mezcla. El Marketing Mix se trata de poner el producto adecuado, en el lugar apropiado, en el momento indicado y al precio justo (Gallardo Vera, L. 2013). La parte difícil es hacerlo bien, ya que se necesita conocer todos los aspectos de su plan de negocios. Por su parte, la mezcla de marketing está predominantemente asociada con las 4P's de marketing, las 7P's de marketing de servicios y las 4 Cs desarrolladas en los años noventa. Así que el Marketing Mix se compone, básicamente, de cuatro piezas principales que crean la imagen de un negocio exitoso. Después de todo, vender el producto adecuado al precio adecuado es cómo se hace en los buenos negocios.

## ELEMENTOS DEL MARKETING MIX

### Producto

Un producto es un artículo que se construye para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de personas. El producto puede ser intangible o tangible, ya que puede ser en forma de servicios o bienes (Gallardo Vera, L. 2013). Debe asegurarse de tener el tipo correcto de producto que está en la demanda de su mercado. Así que durante la fase de desarrollo del producto, el vendedor debe hacer una investigación exhaustiva sobre el ciclo de vida del producto que está creando. Un producto tiene un cierto ciclo de vida que incluye la fase de crecimiento, la fase de madurez y la fase de declive de las ventas (Constantinides, E. 2006). Es importante para los vendedores reinventar sus productos para estimular más demanda una vez que alcanza la fase de la declinación de las ventas. Los vendedores deben también crear la mezcla correcta del producto. Puede ser aconsejable ampliar su actual combinación de productos mediante la diversificación y el aumento de la profundidad de su línea de productos (Constantinides, E. 2006). En general, los vendedores deben hacerse la pregunta: ¿qué puedo hacer para ofrecer un producto mejor a este grupo de personas que mis competidores?

En el desarrollo del producto adecuado, tendrá que responder a las siguientes preguntas:

- **¿Qué quiere el cliente del servicio o producto?**
- **¿Cómo lo usará el cliente?**
- **¿Dónde lo usará el cliente?**
- **¿Qué características debe tener el producto para satisfacer las necesidades del cliente?**
- **¿Hay alguna característica necesaria que te perdiste?**
- **¿Estás creando características que el cliente no necesita?**
- **¿Cuál es el nombre del producto?**
- **¿Cuáles son los tamaños o colores disponibles?**
- **¿Cómo es el producto diferente de los productos de sus competidores?**
- **¿Cómo se ve el producto?**

### Precio

El precio del producto es básicamente la cantidad que un cliente paga para disfrutarlo. El precio es un componente muy importante de la definición de marketing mix (Constantinides, E. 2006). También es un componente muy importante de un plan de marketing, ya que determina el beneficio de su empresa y la supervivencia de esta (Constantinides, E. 2006). Ajustar el precio del producto tiene un gran impacto en toda la estrategia de marketing, así como en gran medida las ventas y la demanda del producto. Esto es inherentemente en un área delicada. Si una empresa es nueva en el mercado y no ha hecho un nombre para sí mismo todavía, es poco probable que su mercado objetivo esté dispuesto a pagar un alto precio (Gallardo Vera, L. 2013). Aunque pueden estar dispuestos, en el futuro, a entregar grandes sumas de dinero, es inevitablemente más difícil conseguir que lo hagan durante el nacimiento de un negocio. Los precios siempre ayudan a dar forma a la percepción de tu producto en los ojos de los consumidores (Constantinides, E. 2006). Recuerde siempre que un precio bajo generalmente significa un bien inferior a los ojos de los consumidores, ya que comparan su bien con un competidor. En consecuencia, los precios demasiado altos harán que los costos superen los beneficios a los ojos de los clientes, y, por lo tanto, valorará su dinero sobre tu producto. Asegúrese de examinar los precios de los competidores y el precio en consecuencia (Constantinides, E. 2006).

Al establecer el precio del producto, los vendedores deben considerar el valor percibido que el producto ofrece. Existen tres estrategias principales de precios y estas son: penetración de mercado, mercado y neutros.

Aquí están algunas de las preguntas importantes que debería hacerse cuando está fijando el precio del producto: **¿Cuánto te costó producir el producto? ¿Cuál es el valor del producto percibido por los clientes? ¿Crees que la ligera disminución de los precios podría aumentar significativamente tu cuota de mercado? ¿Puede el precio actual del producto mantenerse al día con el precio de los competidores del producto?**



## Plaza o lugar

La distribución es una parte muy importante de la definición de la mezcla de productos. Tienes que colocar y distribuir el producto en un lugar que sea accesible a los compradores potenciales (Constantinides, E. 2006). Esto viene con una comprensión profunda de su mercado objetivo. Entiéndalos de adentro hacia afuera y descubrirá los canales de posicionamiento y distribución más eficientes que hablan directamente con su mercado.

Hay muchas estrategias de distribución, incluyendo:

- **Distribución intensiva. Distribución**
- **exclusiva.**
- **Distribución selectiva. Franquiciamiento.**

▸ Estas son algunas de las preguntas que debe responder al desarrollar su estrategia de distribución:

- **¿Dónde buscan sus clientes su servicio o producto?**
- **¿A qué tipo de tiendas se dirigen los clientes potenciales? ¿Compran en un centro comercial, en una tienda regular, en el supermercado, o en línea?**
- **¿Cómo se accede a los diferentes canales de distribución?**
- **¿Cómo difiere su estrategia de distribución de la de sus competidores?**
- **¿Necesita una fuerte fuerza de ventas?**
- **¿Necesita vender en una tienda en línea?**

## Promoción

La promoción es un componente muy importante del Marketing, ya que puede impulsar el reconocimiento de la marca y las ventas (Gallardo Vera, L. 2013). La promoción se compone de varios elementos como: organización de ventas, relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas.

La publicidad normalmente cubre los métodos de comunicación que se pagan como anuncios de televisión, anuncios de radio, medios impresos y anuncios en Internet. En la época contemporánea parece haber un cambio en el enfoque fuera de línea para el mundo digital. Las relaciones públicas, por el contrario, son comunicaciones que normalmente no se pagan. Esto incluye comunicados de prensa, exposiciones, patrocinios, seminarios, conferencias y eventos. El boca a boca es también un tipo de promoción del producto. El boca a boca es una comunicación informal sobre los beneficios del producto por clientes satisfechos y personas comunes. El personal de ventas desempeña un papel muy importante en las relaciones públicas y el boca a boca. Es importante no tomar esto literalmente. El boca a boca también puede circular en Internet. Aprovechado con eficacia tiene el potencial para ser uno de los activos más valiosos que tendrá en alzar sus beneficios en línea.

Al crear una estrategia efectiva de promoción de productos, debes responder a las siguientes preguntas:

- **¿Cómo puedes enviar mensajes de marketing a sus compradores potenciales?**
- **¿Cuándo es el mejor momento para promocionar su producto?**
- **¿Alcanzará su público potencial y compradores a través de anuncios de televisión?**
- **¿Es mejor usar los medios sociales para promover el producto?**
- **¿Cuál es la estrategia de promoción de sus competidores?**

La combinación de las estrategias promocionales y la forma en que se realiza la promoción dependerá de su presupuesto, del mensaje que desea comunicar y del mercado objetivo que ya ha definido en los pasos anteriores (Constantinides, E. 2006).

## FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL MARKETING MIX

Al considerar el elemento precio para su estrategia de Marketing Mix, debe tener en cuenta el precio que ya han establecido sus consumidores en el mercado que desea atacar (Gallardo Vera, L. 2013). Teniendo en cuenta este factor, podrá conocer cuál es el precio ideal de su producto o servicio, considerando que este sea competitivo y que sea suficientemente atractivo para “atrapar” al consumidor. Otro factor para considerar es la distribución de su producto. En este sentido, es importante que tome en cuenta aspectos como su almacenaje, el punto de venta o la relación existente con los intermediarios.

La garantía ofrecida o el servicio de atención al cliente es otra acción de marketing mix que debe vigilar (Constantinides, E. 2006). En cuanto a la promoción, es fundamental a la hora de establecer su plan de marketing mix ya que representa las posibilidades de que el producto se dé a conocer, sea identificable en el mercado y sea capaz de generar una gran demanda en el consumidor final (Constantinides, E. 2006). Al crear estrategias de Marketing Mix, es necesario considerar si los objetivos que se ha planteado son a corto o largo plazo, ya que ciertas variables son difíciles de modificar en el tiempo cercano.

### **Tipos de Clientes (actuales y potenciales)**

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, por ejemplo, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.; quienes —esperan— servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades (Álvarez, C., Ries, E., & López Manzano, J. 2015).

### ***Tipos de Clientes - Clasificación General:***

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

- 1. Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de cliente es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.
- 2. Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de cliente es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia: 1) Retener a los clientes actuales; y 2) identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales (Duque Fernández, E. M. 2019).

### ***Tipos de Clientes - Clasificación Específica:***

En segundo lugar, cada uno de estos dos tipos de clientes (actuales y potenciales) se dividen y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación (la cual, permite una mayor personalización):

- **Clasificación de los Clientes Actuales:** Se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.
  - 1. Clientes Activos e Inactivos:** Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto (Álvarez, C., Ries, E., & López Manzano, J. 2015).

Esta clasificación es muy útil por dos razones: 1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa, y 2) para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

**2. Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional:** Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

- **Clientes de Compra Frecuente:** Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.
- **Clientes de Compra Habitual:** Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
- **Clientes de Compra Ocasional:** Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

**3. Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras:** Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):

- **Clientes con Alto Volumen de Compras:** Son aquellos (por lo general, "unos cuantos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa (Álvarez, C., Ries, E., & López Manzano, J. 2015).

- **Cientes con Promedio Volumen de Compras:** Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales.

Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

- **Cientes con Bajo Volumen de Compras:** Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

**4. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos:** Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

- **Cientes Complacidos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores [2]. Por tanto, para mantener a estos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición (Kotler, P., & Just, A. C. 1996).

- **Cientes Satisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

- **Cientes Insatisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes (Kotler, P., & Just, A. C. 1996).

**5. Clientes Influyentes:** Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de —influencia— en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:

- **Cientes Altamente Influyentes:** Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial (Álvarez, C., Ries, E., & López Manzano, J. 2015).

Lograr que éstas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones (lo cual, suele tener un costo muy elevado).

- **Cientes de Regular Influencia:** Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas.

Por lo general, lograr que éstos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los Clientes Altamente Influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social (Álvarez, C., Ries, E., & López Manzano, J. 2015).

- ▶ **Cientes de Influencia a Nivel Familiar:** Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.  
Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda
- ▶ **Clasificación de los Clientes Potenciales:** Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo con: 1) su posible frecuencia de compras; 2) su posible volumen de compras y 3) el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social
  - ▶ **1. Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras:** Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:
    - ▶ **Clientes Potenciales de Compra Frecuente**
    - ▶ **Clientes Potenciales de Compra Habitual**
    - ▶ **Clientes Potenciales de Compra Ocasional**
  - ▶ **2. Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras:** Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:
    - ▶ **Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras**
    - ▶ **Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras**
    - ▶ **Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras**
  - ▶ **3. Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia:** Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano (Álvarez, C., Ries, E., & López Manzano, J. 2015). Por ello, se dividen se forma similar en:
    - ▶ **Clientes Potenciales Altamente Influyentes**
    - ▶ **Clientes Potenciales de Influencia Regular**
    - ▶ **Clientes Potenciales de Influencia Familiar**
- ▶ **POSICIONAMIENTO DE MARCAS EN REDES SOCIALES**

Hay varias razones por las que un buen posicionamiento en redes sociales es una necesidad absoluta para cualquier empresa que quiera alcanzar el éxito:

#### **1. Mejora su imagen**

Con las redes sociales puede desarrollar su imagen o mejorar la que ya tiene. Las diferentes plataformas permiten publicar información relevante y precisa sobre su negocio, informar a tu audiencia sobre eventos y promociones actuales y presentar su marca de la mejor manera posible (Ramírez, G. P. U., & Yactayo, A. C. N. 2021).

#### **2. Aumenta el nivel de accesibilidad de nuevos clientes**

Las redes sociales se consideran una de las herramientas de red más poderosas. Con un buen posicionamiento en redes sociales puede buscar nuevos clientes, socios, empleados e inversores y ganarse su confianza.

#### **3. Focaliza el grupo destinatario**

Las redes sociales ofrecen múltiples puntos de contacto con clientes potenciales, lo que le permite comercializar sus productos y servicios de manera más eficiente.

#### **4. Se intensifica la fidelización del cliente**

Podrá responder rápidamente a las quejas, preguntas y sugerencias de sus clientes que dejan comentarios en su sitio web. Una respuesta rápida hará que los clientes confíen más en su marca.

#### **5. SEO: la optimización en motores de búsqueda**

Un contenido actualizado regularmente y único asegura casi automáticamente una posición de liderazgo en Google, Yahoo y otros motores de búsqueda.



---

## 6. Se incrementa el efecto de comercialización

Puede dar nueva vida a otros canales de marketing, como el blog, el boletín de noticias, seminarios web y eventos offline, aprovechando al máximo el potencial de las redes sociales.

### **Plataformas de redes sociales para el posicionamiento de su marca**

La naturaleza de su negocio es decisiva para su posicionamiento y comercialización. La elección de la plataforma de redes sociales para posicionar su marca depende principalmente de la naturaleza de su negocio (Ramírez, G. P. U., & Yactayo, A. C. N. 2021). Por ejemplo, si es un artista o un diseñador, la mejor opción será hacer uso de redes sociales, tales como YouTube (videos), Instagram (fotos de diseños de ropa, cosas hechas a mano, recetas etc.) o SoundCloud (muestras de música). Para los bienes y servicios más comunes, Facebook es la mejor opción.

### **Analizar las fuentes de tráfico**

Observe sus datos analíticos web para determinar qué plataformas de redes sociales generan más tráfico. Esta lista suele estar encabezada por Facebook, seguido de Twitter, Instagram y YouTube. No intente jugar con todas las plataformas populares de redes sociales. En su lugar, concéntrese en el medio que genera un fuerte flujo de visitas de clientes potenciales. Tómese el tiempo para analizar la presencia de sus competidores en las redes sociales (Ramírez, G. P. U., & Yactayo, A. C. N. 2021).

### **Desarrollar una estrategia de comunicación**

Es importante desarrollar una estrategia de comunicación sólida, teniendo en cuenta las características de cada canal. Por ejemplo, Facebook es una plataforma ideal para publicar artículos y noticias, responder a los comentarios y pedidos de los clientes, utilizar técnicas específicas de publicidad y mucho más. Al mismo tiempo, Instagram es una herramienta ideal para vender productos y servicios destacando sus beneficios visuales. Y en YouTube puede publicar opiniones, presentaciones y tutoriales en vídeo.

Desafortunadamente, no es suficiente con crear una cuenta en las redes sociales. El truco es mantener viva la cuenta con contenido de alta calidad. Las marcas en las redes sociales juegan un papel crucial en la vida de los negocios.

Los usuarios a menudo se ven abrumados con demasiada información. Este es especialmente el caso de las plataformas de redes sociales. Una persona ve cientos de logotipos de marcas todos los días, tanto en Internet como en la vida real. Si echa un vistazo a su alrededor cuando camina por la calle, inicia su navegador de Internet o incluso abre su billetera, verá un montón de logotipos de empresas. Un sitio de redes sociales atractivo e informativo ayudará a destacar de la multitud que nos rodea cada día.

***También trae muchos beneficios a su negocio:***

### **1. Atraer la atención de los clientes potenciales**

Un logotipo atractivo y otros diseños corporativos son herramientas visuales simples pero efectivas para promover noticias, descuentos, ofertas especiales y otras actualizaciones.

### **2. Crear una imagen corporativa compleja pero consistente**

Al utilizar las plataformas de redes sociales como puntos de contacto con sus clientes, puede gestionar y controlar la forma en que su audiencia percibe su marca.

### **3. Publicar contenido de marca**

El contenido de marca tiene un aspecto más atractivo y profesional que las fotos, vídeos y textos normales. Mediante el uso de dicho contenido, puede promover la lealtad de los clientes, posicionar su marca y lograr que su audiencia responda positivamente a los esfuerzos que ha empleado en el marketing.

## **ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE SU MARCA EN REDES SOCIALES**

### **1. Estilo uniforme**

Utilice las mismas versiones de logotipos, fuentes, esquemas de color, patrones gráficos, etc. en todas sus plataformas de medios sociales. Si permanece constante con su diseño, su audiencia aprenderá a reconocer visualmente su negocio, incluso sin su logo o marca (Finkel Morgenstern, L., Gordo López, Á. J., & Guarino, A. 2014).

### **2. Observa las dimensiones de la imagen**

El tamaño de su logotipo, la resolución y otros parámetros deben cumplir con los requisitos de cualquier plataforma de redes sociales (Finkel Morgenstern, L., Gordo López, Á. J., & Guarino, A. 2014). Un logotipo de cierto tamaño puede verse bien en Facebook, pero se verá comprimido o estirado en Instagram u otras plataformas. Así que, asegúrese de redimensionar sus diseños corporativos antes de usarlos para la página en las redes sociales (Ramírez, G. P. U., & Yactayo, A. C. N. 2021).

### **3. Utilice logotipos simplificados**

Si una plataforma de redes sociales utiliza una imagen de perfil pequeña, puede ser útil utilizar una versión simplificada de su logotipo, por ejemplo, sin texto. De lo contrario, es posible que no se pueda utilizar.

### **4. Destaque la foto de perfil y la imagen de portada**

Preste especial atención a la imagen de su perfil y a la imagen o vídeo de la portada. Estas son las primeras imágenes que dicen algo de su empresa (Ramírez, G. P. U., & Yactayo, A. C. N. 2021). Es importante que la imagen de su perfil y la portada tengan el mismo diseño y combinación de colores. La foto de perfil adecuada la puede encontrar en los sitios web de fotos en stock o a través de un diseñador calificado.

### **5. Use imágenes de título**

Puede utilizar la imagen de portada para mostrarle a su público la información que desea (Ramírez, G. P. U., & Yactayo, A. C. N. 2021).. Hay muchas opciones: Descuentos y promociones, datos de contacto, un eslogan, etc.

### **6. Realice la optimización de los distintos dispositivos**

No se olvide de probar su página en diferentes dispositivos como un ordenador normal, un portátil, una Tablet, un smartphone, etc. tan pronto como haya terminado de crearlo. Asegúrese de que todas las imágenes se muestran correctamente y sin errores. Recuerde que incluso un pequeño error puede arruinar los esfuerzos que ha empleado en el marketing y puede hacer que sus clientes vean su negocio menos atractivo.



## ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución consiste en la toma de decisiones que realiza una empresa sobre los canales, sistemas y tipos de distribución que se utilizará para llegar al mayor número de clientes posibles. Mientras más acertadas sean estas decisiones, la empresa podrá acercar los productos a sus clientes de la forma más adecuada posible. De esta forma los clientes tendrán acceso a los productos de la manera más fácil y cómoda, lo que permite que se concrete un mayor nivel de ventas efectivas (Jiménez, S. M. 2012). En consecuencia, la estrategia de distribución permite definir cuáles serán sus principales puntos de venta de acuerdo con los clientes que atiende y al tipo de producto que vende. También, permite determinar cómo se realizará el traslado y transporte del producto.

### SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

El sistema de distribución define si el tipo de distribución de una empresa se realizará de forma interna, externa o mixta. Sobre todo, para tomar esta decisión la empresa debe determinar su relación costo beneficio. Considerando la infraestructura que posee, la logística que maneja y los gastos que este proceso le representan. Por otro lado,

---

debe considerar si le conviene mejor dedicarse solo a producir y que otra empresa o socio comercial realice el proceso de comercialización (Jiménez, S. M. 2012).

Los sistemas de distribución pueden ser los siguientes:

#### **1. Interno**

Cuando el sistema de distribución es interno, la empresa realiza su propio proceso de comercialización. Esta decisión la toma porque cuenta con la infraestructura y la logística apropiada para desarrollar el proceso de forma eficiente.

#### **2. Externo**

Al contrario, la distribución es externa cuando la empresa considera más barato dedicarse únicamente a producir y que otra empresa se encargue del proceso de comercialización.

#### **3. Mixto**

Como resultado, el sistema mixto implica que una empresa utiliza el sistema de distribución interno y externo para alcanzar una mayor cobertura y alcance.



## TIPOS DE DISTRIBUCIÓN

### 1. Exclusivo

La distribución exclusiva se produce cuando se determina que sólo se tendrá un distribuidor. Esto se aplica cuando se comercializan productos de lujo y de alto precio, de manera que no pierdan este nivel de posicionamiento (Jiménez, S. M. 2012).

### 2. Selectivo

El sistema selectivo se aplica cuando se comercializan productos de precios y calidad media. Es decir, no son tan lujosos, pero tampoco tan populares. En este caso se busca tener un grupo seleccionado de distribuidores que apoyen a la empresa a alcanzar sus objetivos de alcance.

### 3. Masivo

El sistema de distribución masiva se usa más cuando se tienen productos de consumo popular y de bajo precio. Por esta razón, a la empresa no le importa quién comercialice su producto, solamente que se logre una mayor cobertura y alcance.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución se refieren al número de miembros o intermediarios que participan para acercar el producto desde la empresa hasta el consumidor final.

Los canales de distribución pueden ser de dos tipos:

### 1. Directo

El canal de distribución directo funciona cuando la empresa es la que acerca el producto hasta su consumidor final. En este caso no necesita intermediarios, dado que la empresa es la encargada de llevar el producto a las manos del consumidor (Jiménez, S. M. 2012).

### 2. Indirecto

De igual forma, el canal indirecto implica que existan intermediarios para poder llevar el producto a las manos del cliente. Los canales de distribución indirectos pueden ser largos o cortos, dependiendo del número de intermediarios que operen en el proceso de intermediación.



## ANEXO 1: REGISTRO DE PARTICIPANTES

### ESCUELA LÍDERES Y LIDERESAS DEL AGRO MÓDULO - PLANES DE NEGOCIO

#### BASE DE DATOS DE PARTICIPANTES

NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	ORGANIZACIÓN	CADENA PRODUCTIVA	TEMA PLAN DE NEGOCIO	CARGO	TELÉFONO
2						
4						
6						
8						
10						
12						
14						
16						
18						
20						

**NOTA:** Los nombres resaltados con color **ROJO** corresponden a los puntos de contacto con las organizaciones contrapartes de TRIAS.

## ANEXO 2. DINÁMICAS Y EJERCICIOS DE INTEGRACIÓN Y CONOCIMIENTO

### A. DINÁMICA NOMBRES ENLAZADOS

#### OBJETIVO

Que los participantes fijen su atención en cómo se escriben los nombres de sus compañeros y fortalecer el sentimiento de grupo al quedar todos los nombres entrelazados.

#### TIEMPO:

**Duración:** 30 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan.

#### LUGAR:

Amplio Espacio  
Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas

#### MATERIAL:

Papelotes  
Marcadores  
Cinta másking.

### DESARROLLO

- Esta actividad consiste en escribir los nombres de todos los participantes en un papelote, pero utilizando al menos una letra ya escrita de otro nombre.
- Podemos empezar por el capacitador que debe presentarse y salir al frente y escribir en un papelote su nombre.
- Luego cada alumno va saliendo, presentándose al grupo y escribiendo su nombre utilizando al menos una letra ya escrita en otro nombre.

## B. DINÁMICA ACTIVADORA STORY CUBES

### OBJETIVO

Esta dinámica para adultos es ideal para crear un ambiente distendido en el que estrechar lazos y volver a empezar a trabajar

#### TIEMPO:

Duración: 15 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan.

#### LUGAR:

Amplio Espacio

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas

#### MATERIAL:

Para esta dinámica necesitaremos: Story cubes (dados con dibujos diferentes en cada cara)



### DESARROLLO

- Empiece introduciendo la temática de la historia, por ejemplo, vamos a crear de nuevo la 8ª temporada de juego de tronos. Da igual si la ha visto o no... la vamos a crear de nuevo así que no hay riesgo de equivocarse.
- Muy muy rápido vamos enlazando historias. Cualquier cosa es válida: una nueva versión de Caperucita o de Stranger Things.
- Cada participante tira los dados (estos dados tienen imágenes) y van creando la historia que tiene que contar como mínimo con la imagen de 3 o 4 dados.
- Se enlaza con la siguiente y así para todo el grupo.

## C. DINÁMICA CON CAJAS DE FÓSFOROS PARA IDENTIFICACIÓN DE MERCADO

### OBJETIVO

Los objetivos son, presentarse jugando y de manera entretenida. Fomentar mayores conocimientos de los participantes entre sí. Fomentar su conocimiento sobre cómo funcionan los mercados.

#### TIEMPO:

**Duración:**30 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan divididos en grupos de 5 personas

#### LUGAR:

**Amplio Espacio**

**Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas**

#### MATERIAL:

**Música alegre,  
cajas de fósforos,  
cinta másking.  
Hojas y esferos.**

### DESARROLLO

- El coordinador o la coordinadora les informa a los integrantes que deberán presentarse ante el grupo, podrán contar lo que deseen acerca de cada uno. Lo interesante es que el tiempo para hablar estará relacionado a la cantidad de tiempo que se puede tener un fósforo encendido.
- Sería importante que la primera presentación la realice el coordinador o coordinadora para dar el ejemplo de cómo hacerlo.
- Se debe encender un fósforo y comenzar a decir su nombre, y todos los datos que se deseen, antes de quemarse los dedos se debe apagar la cerilla (soplando o agitándola) y no se podrá seguir hablando.
- Es interesante ver como los que suelen hablar mucho intentan maniobrar el fósforo para que tarde en quemarse, mientras que a los que no les gusta hablar lo ponen hacia abajo para que se queme más rápido.
- La dinámica posibilita trabajar sobre integración, dinamismo de los mercados, preguntas y respuestas asertivas, prioridades al hablar.

## D. DINÁMICA LA BÚSQUEDA DEL TESORO

### OBJETIVO

Activar las habilidades de observación y escucha con respecto a lo que el cliente puede buscar, pero no está seguro de lo que quiere, y así orientarlo a encontrar su mejor opción.

#### TIEMPO:

Duración: 30 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan divididos en grupos de 5 personas

#### LUGAR:

Amplio Espacio

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas

#### MATERIAL:

Papelotes

Marcadores

Cinta másking.

Hojas y esferos.

### DESARROLLO

- Empezamos dando a los participantes una serie de pistas en torno a un producto o servicio que ofrece la empresa, sin decir el nombre exacto.
- El objetivo es jugar con las características y mencionar una por una para adivinar cuál de todas ellas elegiría el cliente.
- Por ejemplo, si su equipo de ventas pertenece a una agencia automotriz, puedes dar una característica que el cliente busca en su tipo de auto ideal; si la primera persona que conteste se equivoca la respuesta entonces el moderador lo eliminará del juego y lanzará otra característica nueva para aumentar las pistas para el resto del equipo.
- El objetivo es activar las habilidades de observación y escucha con respecto a lo que el cliente puede buscar, pero no está seguro de lo que quiere, y así orientarlo a encontrar su mejor opción.



## E. DINÁMICA PREGUNTAS PROVOCATIVAS

### OBJETIVO

Pasar un tiempo maravilloso para continuar fortaleciendo los lazos entre todos y continuar trabajando activamente.

#### TIEMPO:

**Duración:** 30 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan divididos en grupos de 5 personas

#### LUGAR:

**Amplio Espacio**  
Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas

#### MATERIAL:

Hojas y esferos.

### DESARROLLO

- Todos los miembros del equipo escriben 3 preguntas provocativas que les gustaría hacer a los otros miembros del equipo.
- No debemos hacer preguntas triviales, las preguntas son del tipo "¿Cuál es el lugar más interesante al que has viajado?, ¿Por qué?" etc.
- Cada persona tendrá un tiempo limitado de 3 minutos para responder las preguntas.
- Con esto crearemos espacios para fortalecernos como equipo o conocernos mejor.

## ANEXO 3. PRESENTACIONES DE POWER POINT Y GUÍAS DE CONTENIDO ANÁLISIS DE LA OFERTA,

### DEMANDA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

### Estudio de Mercado

### HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- ▶ Entrevista
- ▶ Encuesta
- ▶ Grupo focal
- ▶ Observación

### Segmento de mercado

Es un grupo de consumidores que cuentan con deseos, hábitos de compra parecidos, y que reaccionarán de manera similar ante el poder del marketing.

La presentación y el "packaging" se adaptan a las características de cada segmento.

Segmentación geográfica	Segmentación demográfica	Segmentación psicográfica	Segmentación por frecuencia de uso	Segmentación cultural
<p>Productos distribuidos en los segmentos urbano y rural (18 a 34 años)</p> <p>FRUTAS</p> <p>SEGMENTO URBANO</p> <p>SEGMENTO RURAL</p>	<p>Productos distribuidos a los segmentos de adultos (20 a 40 años)</p> <p>FRUTAS</p> <p>SEGMENTO ADULTOS</p> <p>SEGMENTO JUVENES</p>	<p>Productos distribuidos a los segmentos de adultos (20 a 40 años)</p> <p>FRUTAS</p> <p>SEGMENTO ADULTOS</p> <p>SEGMENTO JUVENES</p>	<p>Productos distribuidos a los segmentos de adultos (20 a 40 años)</p> <p>FRUTAS</p> <p>SEGMENTO ADULTOS</p> <p>SEGMENTO JUVENES</p>	<p>Productos distribuidos a los segmentos de adultos (20 a 40 años)</p> <p>FRUTAS</p> <p>SEGMENTO ADULTOS</p> <p>SEGMENTO JUVENES</p>

### Mercado

Son todas las personas que al comprar nuestros productos o servicios satisfacen una o más necesidades

- Los Clientes
- La Competencia
- El Producto
- El Precio
- Los Canales de Distribución
- La Comunicación

### Preguntas clave

- ▶ Por que prefieren los clientes el producto?
- ▶ Qué es lo más importante del producto para el cliente?
- ▶ Qué buscan los clientes en el producto?
- ▶ Están satisfechos los clientes con el producto?
- ▶ Si se están dando cambios en el mercado, cuales son?
- ▶ Tendrán los clientes necesidades que no vemos?
- ▶ Por que prefieren los clientes el producto?
- ▶ Que tan importante es el precio para los clientes?
- ▶ Cómo se si mis clientes están satisfechos?
- ▶ Cuales son las características de mis productos?
- ▶ Cuantas marcas de productos similares existen?
- ▶ Que ventajas y desventajas tengo con esas marcas?
- ▶ Cuales son las diferencias en precios?

### EJEMPLO DEMANDA DE PAÑALES

- ▶ Población: 3.482 niños RN/mes
- ▶ Estrato: A (1.9%) B (11.2%) C+ (22.8%) C- (49.3%) D (19.9%)
- ▶ Crecimiento poblacional: 1.56%
- ▶ Oferta mensual en unidades: 330.000
- ▶ Consumo día: 8 unidades
- ▶ Consumo mes: 3482

### Demanda Insatisfecha

▶ Es la cantidad de bienes o servicios que es posible que el mercado necesite y no existe suficiente oferta o los productos o servicios existentes no satisfacen las necesidades.

Demanda  
Lo que se necesita

-

Oferta  
Lo que hay

=

Demanda  
Insatisfecha

### DEMANDA

- ▶ Es lo que los consumidores desean adquirir para satisfacer sus necesidades, y para ello están dispuestos a pagar por este bien o servicio.
- ▶ La demanda es inversamente proporcional al precio, es decir que "mientras mayor sea el precio menor será la demanda" y "mientras mayor sea la demanda menor será el precio"

Skagen, February 2005

## MERCADEO Y VENTAS

- Definimos bien el negocio y el producto



## QUE ES MERCADEO?

Es la actividad de mi empresa que me permite conocer y entender las necesidades de los clientes

- Definimos como servir bien a nuestro cliente





## ANEXO 4. PRUEBA DE EVALUACIÓN

ESCUELA DE LIDERES Y LIDERESAS DEL AGRO PLANES DE NEGOCIO

### TALLER ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIA COMERCIAL

1. ¿En qué consiste el análisis de la oferta?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Escriba dos Factores que influyen en la demanda

A. \_\_\_\_\_  
B. \_\_\_\_\_

3. *Conteste verdadero o falso.* La demanda potencial es un nivel mínimo de demanda alcanzable por un determinado producto: \_\_\_\_\_

4. Cual es la fórmula para la estimación numérica de la demanda potencial:

5. Una con una línea cada paso para elaborar una encuesta

Definir los objetivos	Elaborar	▸ las preguntas en base a los objetivos
Formular el cuestionario	Despliegue	▸ para recoger los datos
Trabajo de campo		▸ Establecer cuál es el fin del estudio
Los resultados de la		▸ encuesta son procesados

6. Complete la pregunta de texto abierto es:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. *Conteste verdadero o falso:* Marketing es el término utilizado para referirse al conjunto de técnicas o estrategias utilizadas para estudiar el comportamiento de los mercados \_\_\_\_\_

8. El branding está compuesto por cinco elementos que son:



9. Complete los elementos de un plan de operaciones



10. Verdadero o falso. Los Clientes de Influencia a Nivel Familiar: Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos

## ANEXO 5. FOTOGRAFÍAS







ANEXO 6: CUADRO DE MATERIAL AUDIOVISUAL





# **MÓDULO III PLANES DE NEGOCIO**

Gestión Financiera





## 1 | INTRODUCCIÓN

La organización no Gubernamental de origen belga TRIAS-SUDAMÉRICA, es una ONG de Cooperación para el Desarrollo que está conformada por 3 organizaciones Landelijke Gilden, KLJ, Markant, Unizo y Neos.

La visión de TRIAS parte de la creencia de que los individuos, grupos, organizaciones, cooperativas, asociaciones, grupos de crédito y ahorros, etc., aglutinan la fuerza necesaria, logrando juntos empoderamiento social y económico, aliviando la pobreza y creando bienestar y riqueza.

En el marco de su estrategia que busca “Crear movimiento a través de movimientos: Un enfoque inclusivo hacia mejores medios de subsistencia, mayor riqueza y bienestar”, TRIAS tiene el objetivo de lograr que “Agricultores/as familiares y Pequeños/as empresarios/as organizados/as y en especial los y las de menos oportunidades, las mujeres y los jóvenes, mejoren de forma sostenible, sus medios de subsistencia se conecten entre sí y actúan colectivamente”. El trabajo de TRIAS se materializa a través de cuatro resultados:

- a)** Empoderar de forma participativa a jóvenes y mujeres dentro de las propias organizaciones hacia una sociedad más inclusiva.
- b)** Mejorar la gestión socio-empresarial y la sostenibilidad de las contrapartes.
- c)** Promover en las organizaciones y sus socios estratégicos una mayor participación en los mercados a través de servicios integrados de calidad.
- d)** Coordinar, dialogar y cooperar con otros actores, con el fin de lograr una sociedad global más inclusiva.

## 2 ORIENTACIÓN DEL MÓDULO

Todos los seres humanos tenemos sueños. Sin embargo, las esperanzas de la mayoría de las personas en nuestro planeta se ven frustradas por la pobreza, el analfabetismo, la corrupción o la discriminación. Todos los días, tales obstáculos causan que el talento de cientos de millones de personas se desperdicie.

TRIAS combate las barreras al autodesarrollo que actualmente están impidiendo que personas emprendedoras de todo el mundo cumplan sus objetivos.

TRIAS busca que las personas trabajen juntas, independientemente de su raza, edad o género. Al apoyar a las asociaciones de agricultores y empresarios, se crea una base sólida y sostenible para aumentar los ingresos familiares y transformar comunidades enteras.

La cooperación para el desarrollo es una cuestión de personas, con ideas afines, que trabajan a través de las fronteras para promover el autodesarrollo.

Por esta razón, TRIAS también funciona como un centro para la cooperación internacional entre personas emprendedoras. Buscando facilitar el intercambio de conocimientos entre iguales, con la firme convicción de que los agricultores, familiares desfavorecidos y los propietarios de pequeñas empresas, pueden hacer realidad sus propios sueños. Es así que TRIAS desarrolla un taller de capacitación denominado “Planes de Negocio” que busca contribuir a la mejora de la calidad de vida de las organizaciones de pequeños productores, a través de capacitaciones en el área administrativa e industrial, mismas que permitan fomentar ideas de crecimiento económico. Desarrollar habilidades y competencias en los participantes para la identificación de ideas de emprendimientos y la construcción de planes de negocios que generen valor agregado, servicios complementarios e innovación a las actividades económicas centrales de la organización que representan.

### 2.1 OBJETIVO DEL TALLER 3

Desarrollar un plan de negocio, con valor agregado, para las organizaciones de pequeños productores de TRIAS en sus nuevas líneas de negocio.

### 2.2 LOGROS DE APRENDIZAJE TALLER 3

- ▶ Aprender los fundamentos teóricos de la planificación financiera, los elementos que se consideran en la inversión inicial y analizar como medir los ingresos de la empresa.
  - ▶ Explicar que los costos variables están en función de la productividad, aplicando el conocimiento sobre los costos fijos los cuales constituyen un elemento significativo para la sostenibilidad de la empresa.
  - ▶ Aplicar la relación que tiene los costos en la empresa, conociendo de donde se genera un flujo de caja.
- Aprender cuando el nivel de ventas llega a que los costos fijos y variables se encuentran cubiertos para entender
- ▶ cuando un proyecto es económicamente viable.

### 3 MODELO SOCIO EMPRESARIAL

Este modelo, impulsado por TRIAS, busca optimizar y fortalecer la gestión socio empresarial de organizaciones vinculadas a la agricultura familiar, artesanía y la pequeña empresa, basándose de forma sostenible, en dos pilares fundamentales para su desarrollo, estos pilares son la gestión socio- organizativa y la gestión empresarial – comercial.

#### ¿Qué es un Plan de Fortalecimiento socio –empresarial?

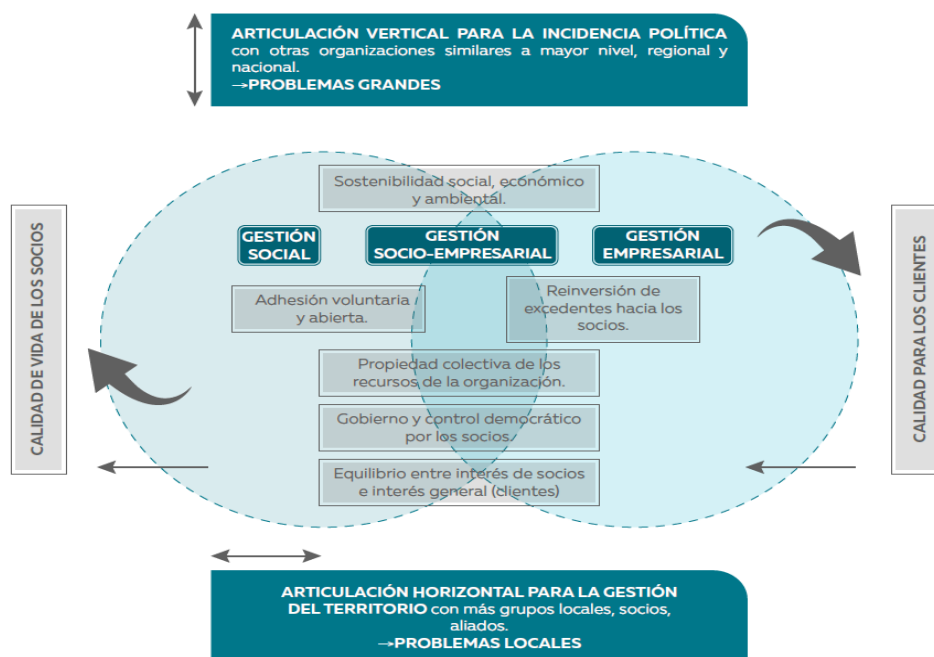
Es una herramienta que permite el fortalecimiento de las organizaciones de productores que se constituyen como sociedades de personas trabajadoras y productivas, estructuradas en dos pilares: la gestión socio- organizativa y la gestión empresarial – comercial, realizando actividades de producción, transformación y comercialización . Un reto para TRIAS es fortalecer en forma sostenible estas iniciativas hacia un modelo económico solidario respondiendo a los siguientes principios:

- ▶ Primacía de las personas, el trabajo y su entorno ambiental sobre el capital en el reparto de los beneficios.  
Adhesión voluntaria y abierta en armonía con la reglamentación interna.
- ▶ Propiedad colectiva de los recursos de la organización.
- ▶ Reinversión de excedentes en los socios.
- ▶ Gobierno y control democrático por los socios.
- ▶ Equilibrio entre interés de socios (productores) e interés general (consumidores). Sostenibilidad económica, social y ambiental

Estas organizaciones se mueven en un contexto territorial por lo que demandan:

- ▶ **Articulaciones horizontales** con otros/as productores asociados o no y con actores gubernamentales con la finalidad de promover la cooperación entre organizaciones e incidir en mejorar la condición del territorio (infraestructura y logística) para producir en forma permanente y sustentable.
- ▶ **Articulaciones verticales** para la buscar sinergias, aprendizajes y el fortalecimiento de movimientos para la construcción de agendas que sean la base de políticas públicas, que se viabilicen en acciones desde el Estado y que estén dirigidas a mejorar las condiciones sociales para que estas iniciativas se desarrollen hacia una economía solidaria y sustentable.

## 4 MODELO DE GESTIÓN SOCIO EMPRESARIAL



### ELEMENTOS CLAVES:

#### GESTIÓN SOCIAL:

1. Marco normativa.
2. Órganos de gobierno.
3. Roles y funciones.
4. Cultura de los socios.
5. Representatividad.
6. Servicios de la organización. Hacia los socios.
7. Agenda política.

#### GESTIÓN EMPRESARIAL:

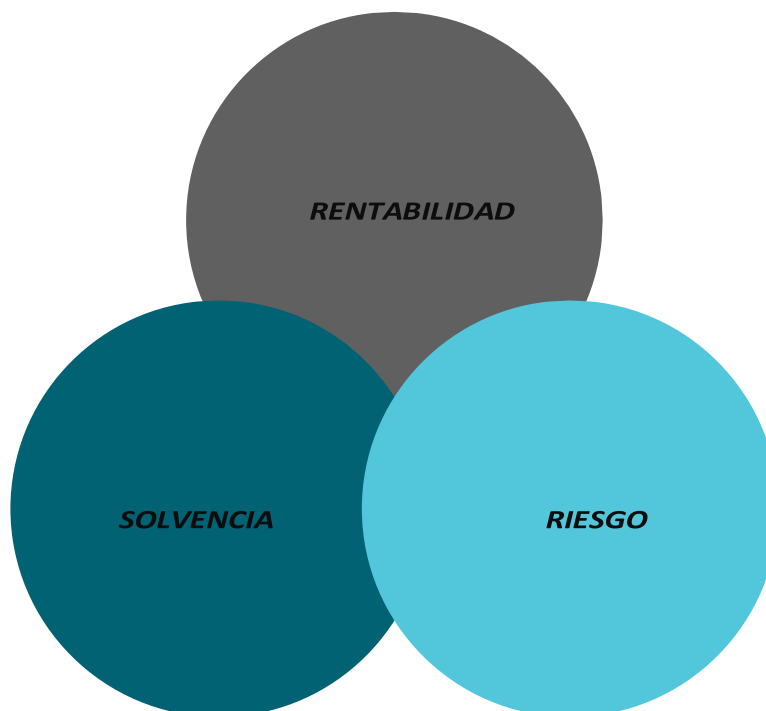
1. Marco normativa de la empresa.
2. Estructura empresarial.
3. Recursos humanos.
4. Cultura empresarial.
5. Posicionamiento de la empresa.
6. Servicios de la empresa hacia los socios.
7. Comercialización: articulación comercial, política de precios, mercados, promoción... Producción.

8. Análisis del Marco Jurídico de la organización.

9. Sostenibilidad: social, económico y financiero.

## ***Viabilidad de un emprendimiento***

El emprendimiento tiene que ver con el proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades; pero también con las personas que las descubren, evalúan y explotan. No requiere, pero puede incluir, la creación de nuevas organizaciones. Pero como mencionamos en el primer taller de este módulo, la cultura emprendedora está indisolublemente ligada a la iniciativa y a la acción. Las personas dotadas de espíritu emprendedor poseen la capacidad de innovar; tienen voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente (Llorente Olier, J. I. 2013).



Por lo tanto, el espíritu emprendedor no debe confundirse con el llamado espíritu de empresa. Éste consiste en identificar oportunidades y reunir recursos suficientes, de naturaleza varia, para transformarlos en una empresa. Sin embargo, el que llamamos espíritu emprendedor conlleva un aspecto mucho más amplio de actitudes positivas (González Huerta, P. 2015). Supone querer desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad. Además, el espíritu emprendedor presenta una doble faceta. Por un lado, supone saber lanzar nuevos proyectos con autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, intuición, capacidad de proyección al exterior y de reaccionar y resolver los problemas (Mendoza et al. 2019). Por otro, también supone saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

Pero, sea cual sea la acepción que se elija, en este taller nos enfocaremos más en innovación que en creatividad. La creatividad es pensar en ideas nuevas y apropiadas, algo difícilmente medible; mientras que la innovación es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una organización (Llorente Olier, J. I. 2013).

En otras palabras, como mencionamos en el primer taller la creatividad es el concepto y la innovación es el proceso. La creatividad hace referencia a las ideas, a nuevas formas de ver las cosas. La innovación se centra en hacer las cosas. Una idea sólo es verdaderamente innovadora si se introduce en un mercado y sobrevive; la prueba es el tiempo de vida en el mercado o, mejor, la permanencia de la lealtad de los clientes (Llorente Olier, J. I. 2013).

En definitiva, innovar (emprender) es preocuparse por hacer una idea viable, por elegir el mejor camino que nos conduzca a las mayores probabilidades de concretar una idea con éxito (Mendoza et al. 2019).

Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto (Llorente Olier, J. I. 2013). Cualquier proyecto o empresa que se desee poner en marcha debe tener como herramienta principal un plan de viabilidad que deje patente las posibilidades de éxito que aquellas iniciativas pueden tener. No es una simple formalidad burocrática, sino que es una herramienta necesaria para la toma de decisiones estratégica; es una forma de pensar (Llorente Olier, J. I. 2013). Es imprescindible llevar a cabo una

investigación completa que conduzca al conocimiento de si es que realmente el proyecto aportará los beneficios que se esperan de él y podrá sobrevivir durante un tiempo razonable.

Para lograr esto, se debe partir de un análisis de la situación con datos empíricos (que pueden ser contrastados) a los que se accede a través de diversos tipos de investigaciones (encuestas, estadísticas, etc.), que sirva para identificar las fortalezas y debilidades (FODA) del enfoque actual. Es decir, comienza con un análisis de la realidad concreta en la que se quiere desarrollar para minimizar el margen de error.

El proyecto es el instrumento que da sentido, define, concreta y estructura las distintas actividades que queremos desarrollar, enmarcándolas en los fines del plan de gestión y de la planificación estratégica. Y el estudio de viabilidad consiste en algo tan obvio como ver si es posible ejecutar el proyecto y darle la continuidad que precisa (González Huerta, P. 2015).

Para ello, habremos de tener en cuenta los recursos con los que contamos, los que necesitamos y nuestra capacidad para conseguirlos y seguir generándolos en el futuro. Si contamos con esos recursos, el proyecto es viable y podemos ponerlo en marcha y si no hay recursos suficientes o no tenemos claro que seamos capaces de generarlos en el futuro, la decisión más inteligente es descartarlo o aplazarlo.

La viabilidad de una empresa está condicionada al cumplimiento siguientes aspectos:

- ▶ Viabilidad técnica.
- ▶ Viabilidad comercial.
- ▶ Viabilidad económica.
- ▶ Viabilidad financiera.

**Viabilidad técnica:** Hace referencia a aquello que atiende a las características tecnológicas y naturales involucradas en un proyecto. El estudio de la viabilidad técnica suele estar vinculado a la seguridad y al control de lo que vamos a hacer: características, funcionalidades y propiedades físicas y a cómo lo vamos a hacer. Tendremos que conocer cuál es el proceso de fabricación, los medios técnicos necesarios, los medios humanos que van a intervenir y su cualificación, los materiales necesarios, control de calidad, gestión de residuos, etc. El estudio de viabilidad técnica conlleva resolver la pregunta de si es posible, desde el punto de vista tecnológico, desarrollar eficientemente nuestros productos o servicios.

**Viabilidad comercial:** Un proyecto es viable comercialmente si justifica la existencia de un mercado para el producto/servicio previsto, y las ventas previstas son realistas con el planteamiento que se realiza de la empresa.

**Viabilidad económica:** El proyecto es viable, desde el punto de vista económico, si con los recursos que somos capaces de conseguir, es capaz de generar beneficios y tener una rentabilidad suficiente que compense los riesgos en los que se va a incurrir (costo/beneficio que veremos más adelante).

**Viabilidad financiera:** El proyecto es viable, desde el punto de vista financiero, si no plantea problemas de tesorería y tiene una estructura financiera equilibrada en cuanto a endeudamiento, solvencia y liquidez. Con esto queremos decir que si con el dinero que se va a generar (inicialmente, con aportaciones de socios y endeudamiento, y luego con los cobros por las ventas derivadas de nuestra actividad) se puede hacer frente, puntualmente, a los pagos (Llorente Olier, J. I. 2013).

Al margen de los conocimientos técnicos que vamos a aprender en este taller, el uso del sentido común resulta imprescindible. Debemos de tener clara una idea central como por ejemplo, nunca debe perderse de vista que la empresa, el proyecto, debe de mantenerse en el tiempo, debe sobrevivir en el mercado. Si la empresa muere, todo lo demás pasa a un segundo plano, por no decir que también desaparece. Y deben de darse siempre dos condiciones para el mantenimiento de la empresa en el mercado:

**Rentabilidad:** Los impulsores (promotores) de un proyecto no asumirán un riesgo si no obtienen una recompensa suficiente para asumir riesgos o, por lo menos, dedicar su tiempo al mismo. No necesariamente hablamos de dinero (en una empresa de negocios estará claro que sí), pero siempre de la consecución del objetivo que justifica nuestros desvelos. Por lo tanto, su medida siempre vendrá dada por una relación: Lo que obtengo con respecto a lo que aplico para ello nos podemos (Solano, P. M., Teruel, P. J. G., & Baños-Caballero, S. 2014).

**Solvencia:** Si no se paga a tiempo (salida de dinero), la empresa desaparece. Y para pagar, antes hay que cobrar (entrada de dinero). En consecuencia, su medida vendrá dada por la relación entre cobros (normalmente hay que vender) y pagos en el tiempo.

Con lo dicho se saca una primera y fundamental conclusión: hay que vender o al menos, tener las suficientes probabilidades de que esas ventas (y cobros) se van a producir. De otra forma, quizás demasiado drástica: si todavía no tiene ventas, no vaya a buscar inversores, vaya a buscar clientes. Un inversor es alguien que prefiere invertir su dinero en una empresa en vez de ponerlo en bonos del Estado o en el banco, y al hacerlo asume un gran riesgo. A menudo pierden su dinero, y a cambio esperan obtener de las inversiones que salen bien un beneficio bastante mayor del que les daría una inversión más segura. Además del enfoque de sentido común que el estudio de viabilidad de un proyecto aporta a la planificación del mismo, existen muchas otras razones que impulsan a las empresas y emprendedores a comprometerse con su elaboración. La realización de un estudio de este tipo es una buena práctica y su aplicación puede observarse en todos los negocios de éxito. Las organizaciones que menores cuotas de fracaso de proyecto presentan tienen en común el haber dedicado el tiempo y los recursos necesarios a examinar a fondo todas las cuestiones y evaluar su probabilidad de éxito antes de iniciar el siguiente proyecto. Además de minimizar el riesgo, el estudio de viabilidad les ayuda a:

Centrarse en el proyecto en sí y obtener una perspectiva más completa de las distintas alternativas. De hecho, es frecuente presentar distintos escenarios (optimistas y pesimistas; mejor, realistas) en cualquier estudio de viabilidad.

Detectar los signos que advierten de que es mejor no continuar y las razones que justifican esta cautela. Detectar adecuadamente los distintos tipos de riesgos y las posibles responsabilidades en las que se puede incurrir.

Aumentar la probabilidad de éxito al descubrir los distintos factores y circunstancias que, desde el principio, podría afectar al proyecto y perjudicar a sus resultados. A estos efectos, es fundamental temporalizar (el factor tiempo es vital) y revisar en el tiempo (no es algo cerrado o que se haga una sola vez). Para aumentar su usabilidad es importante que contenga suficientes detalles como para permitir continuar con la siguiente fase en el proyecto (Llorente Olier, J. I. 2013).

Contar con información de calidad para llevar a cabo una toma de decisiones basada en datos objetivos y fiables. Además, disponer de documentación completa, fruto de la investigación a fondo que la empresa ha llevado a cabo en diferentes áreas, que justifique el rigor y la precisión de las previsiones y cálculos realizados (Llorente Olier, J. I. 2013).

También contribuye a atraer inversiones que es uno de los beneficios más aplaudidos del estudio de viabilidad de un proyecto, tanto de nuevos socios como de instituciones de crédito y otras fuentes monetarias. Si se quiere obtener dinero de un inversor (si va a arriesgar su propio dinero), se debe de tener muy claro que normalmente no invertirá sólo en ideas, power points, ni tecnología que hayan salido del laboratorio, salvo raras excepciones. Sobre todo, necesitará saber que hay un número creciente de personas dispuestas a pagar por lo que ofrece, o al menos que hay mucha, mucha, gente interesada en ello. A esto se le llama tracción de mercado.

Además, para recuperar su dinero (fundamental el plazo de recuperación de la inversión previsto) tiene que obtener dividendos. También tiene que poder vender su parte de la empresa a otra persona por bastante más dinero del que invirtió. Para poder hacer esto la empresa debe haber aumentado mucho su facturación y tener perspectivas de crecer aún más. Traducido: no basta con que el negocio sea rentable (ingresos > gastos), además es deseable que sea fácilmente escalable y tenga potencial de crecimiento durante el suficiente tiempo (Solano, P. M., Teruel, P. J. G., & Baños-Caballero, S. 2014).

## **VOLUMEN DE VENTAS**

El volumen de ventas es el conjunto de ventas de productos o servicios prestados que se ha realizado en una empresa en un periodo determinado (López-Pinto Ruíz, B. 2021). Si es a nivel contable se calcularía el total de productos vendidos por su precio correspondiente, y si es a nivel de control de stock o similares, únicamente se utilizaría la cifra total de unidades vendidas.

### **Fórmula del volumen de ventas**

La fórmula del volumen de ventas es la siguiente:



## Volumen de ventas = Total Productos Vendidos x precio Unitario de Venta

Como magnitud esencial a la hora de analizar y tomar decisiones, sirve para por ejemplo determinar el punto de equilibrio de una empresa o para realizar predicciones de ventas futuras. Estas ventas futuras se calcularán en base a lo que se denomina presupuesto de ventas.

El punto de equilibrio (que veremos más adelante en profundidad) consiste en el número de ventas necesario para que la empresa comience a dar resultados positivos, es decir, beneficios. Para ello es necesario determinar los gastos que hay que cubrir y establecer una cifra de ingresos que satisfaga esa cifra de gastos calculada. Por otra parte, el presupuesto de ventas consiste en un informe que debe utilizar la magnitud volumen de ventas como eje principal para poder planificar la estrategia de la empresa en el futuro (López-Pinto Ruíz, B. 2021).

### *Ejemplo de volumen de ventas*

Si nuestra empresa ha vendido en el plazo de un año 3 productos, cada uno con un precio distinto y número de unidades vendidas también distinto, **¿cómo se calcularía el volumen de ventas?**

**Tabla 2: Volumen de Ventas**

PRODUCTOS	PRECIO	UNIDADES VENDIDAS	VOLUMEN DE VENTAS
<b>Producto A</b>	5\$/und.		
<b>Producto B</b>	10\$/und.	200	2.000\$
<b>Producto C</b>	1\$/und.	6.000	6.000\$
<b>TOTAL</b>	—	<b>7.200</b>	<b>13.000\$</b>

Según el cuadro que se muestra, el volumen de ventas que nos dio en el plazo determinado de un año es en total de 13.000 dólares, compuesto por 7.200 unidades de producto vendidas entre los tres tipos de producto ofertados en ese año. De esta forma tenemos la magnitud que se nos pedía y el origen de los ingresos por ventas de cada producto.

Antes de ver en profundidad qué es el costo de ventas, vamos a recordar y aclarar tres conceptos que

- **Gasto:** Son todos los egresos y desembolsos de la empresa, necesarios para producir un bien o servicio. Se considera como una salida de dinero.
- **Costo:** es el valor necesario (¿cuánto costará?) para que la empresa produzca su producto o servicio. Se considera como una inversión.
- **Precio:** es el valor que la empresa cobrará por el producto o servicio. Se refiere a cuánto el cliente pagará.

Conocer la diferencia entre estos conceptos es clave para entender qué es costo de ventas vs. precio de venta y elaborar los cálculos correctamente, en especial para las empresas que están comenzando en el mercado, también recordemos el principio de Pareto que dice que el 80% de los costos es representado por el 20% de los materiales.

## COSTO DE VENTA

a veces generan algunas dudas:

El costo de ventas es el valor que la empresa debe invertir para que el cliente final reciba el producto o servicio (Molina, A. 2007). Si se trata de una empresa fabricante el costo de venta presupuestado incluirá el valor de los materiales directos utilizados en la producción de los productos. En caso de los minoristas o de ventas directas, el cálculo solo incluye el valor invertido en la mercadería en relación con las ventas realizadas.

Algunos de los beneficios que las empresas perciben al planificar sus costos son:

- ▶ **Evitar reducción de capital de trabajo:** los recursos con los que su empresa trabaja son la base de su funcionamiento. Controlar los costos de ventas, pagos de los proveedores y clientes, beneficia la salud financiera evitando recortes.
- ▶ **Control de compras e inventario:** regular la existencia de mercancías es fundamental en cualquier proceso de compra o venta. Monitorear los costos de venta facilita el control y actualización de almacén y procesos relacionados, evitando compras innecesarias.
- ▶ **Ayuda a establecer la cuota de ventas:** al conocer claramente cuáles son los costos de venta de una empresa, también se pueden fijar las metas financieras y posición en relación con el mercado.
- ▶ **Contribuye a definir precios:** los costos de la empresa son un factor determinante a la hora de montar la estrategia de precificación (fijación de precios). Determinar cuánto cuesta producir o comprar un producto es clave para saber a qué precio se venderá al consumidor (Rodríguez, J. F. H. 2005).

Un costo de ventas presupuestado de forma adecuada le ahorra dos dolores de cabeza a la empresa en relación con los precios.

**1. Fijar precios muy altos** que pongan a la empresa en desventaja competitiva y que no correspondan con las dinámicas del mercado.

**2. Fijar precios muy bajos,** lo que puede generar perjuicios financieros y reducción del margen de beneficios.

El costo de venta también es una variable fundamental para medir el punto de equilibrio de una empresa, pues permite diseñar estrategias de ahorro, proyecciones y fijar políticas de descuento o promocionales (Rodríguez, J. F. H. 2005).

### Cómo calcular el costo de venta

Ahora que sabe qué es el costo de venta vamos a ver cómo calcularlo, para esto existen varias formas. La más común que se utiliza es:

**Costo de venta = costo de la mercancía en el inventario inicial + compras realizadas durante el período – costo de la mercancía en el inventario final.**

Ya para los fabricantes y empresas industriales el costo de venta presupuestado incluye otras variables y su cálculo es un poco más complejo, ya que se deben incluir elementos como:

- ▶ **Mano de obra:** costos laborales de los empleados que trabajan directamente en la producción.
- ▶ **Materiales:** valor de los insumos necesarios para la fabricación del producto.
- ▶ **Proveedores:** empresas y mediadores que suministran bienes, materiales o servicios en el proceso de producción (sin incluir costos de distribución).

La fórmula del costo de venta para una empresa industrial suele calcularse así:

**Costo de venta = inventario inicial (productos terminados) + costo de producción – inventario final (productos terminados). Ejemplos de costos de venta**

Para ayudarle a entender mejor qué es el costo de ventas y cómo elaborar un presupuesto adecuado mostramos dos ejemplos basados en las fórmulas vistas anteriormente:

Si una empresa tiene 20 dólares en mercancía, durante el mes compra 35 dólares en productos de inventario y hasta final de mes ha gastado 12 dólares, el costo de venta se calculará así:

***Inventario inicial (20 dólares) + compras del mes (35 dólares) – inventario final (12 dólares) = 43 dólares. Este es el costo de venta para este caso.***

***Veamos otro ejemplo:***

Una empresa que tiene 1000 pares de zapatos para vender a 75 dólares cada uno tiene un inventario inicial de 75 mil dólares.

Durante el mes se hicieron compras de 1500 pares a 80 dólares, pero con un valor de transporte de 800 dólares. El costo en este punto es de 120 mil 800 dólares, es decir que cada par de zapatos tiene un costo real de 80,5 dólares ( $120.800/1500 = 80,5$ ). Como las compras hechas fueron de 1500, el costo se calcula de la siguiente forma:  $120.750 (1.500 \times 80,5)$ .

Durante el mes se vendieron 2000 pares, quiere decir que el inventario final es de 500 zapatos a 80,5 dólares cada uno. La fórmula de costo de venta se aplicaría así:

***Inventario inicial (75.000) + compras del mes (120.750) – inventario final (500 x 80,5) = 155.500 dólares. Este es el costo de venta para este caso.***

## PRECIO DE VENTA

**¿El precio de venta es diferente al costo de venta?** La respuesta es que sí es diferente. Recuerde que el costo de venta es lo que le cuesta a la empresa poner en circulación un producto. Por su parte, la definición de precio de venta es el valor monetario que un cliente (empresa o persona) pagará por adquirir ese producto (Molina, A. 2007).

Para definir el precio de venta se deben tener en cuenta varios costos, entre los más importantes están:

▸ **Costos fijos:** es aquel porcentaje de costos que no varían de acuerdo con el número de unidades producidas. Por ejemplo, el alquiler de infraestructura, espacios, equipos, etc.

▸ **Costos variables:** es el porcentaje de costos que varía de acuerdo con el número de unidades producidas. Por ejemplo, cuando por determinado pedido se debe aumentar el volumen de ventas o reducirlas debido a una coyuntura particular.

▸ **Costos de producción:** los costos relacionados con la operación de la empresa.

Lo ideal es establecer una relación saludable entre costo y precio, lo cual es un desafío para casi todas las empresas y a menudo se ve afectado por factores externos como una crisis económica, la debacle en el consumo de determinado producto y factores ambientales y políticos que impactan los cálculos y obligan a una revisión permanente de los costos de venta presupuestados (Rodríguez, J. F. H. 2005).

En esta parte del taller vamos a dar algunas sugerencias de cómo controlar los costos ya que trabajar con tantas variables internas y externas puede llegar a ser un desafío. Pero una correcta planeación y control de costos y gastos pueden reducir los riesgos a los que su empresa se enfrenta. Para ello es importante:

- ▶ Revisar constantemente las estimativas de costos presupuestados para saber si requieren ajustes. Si hay cambios
- ▶ En el presupuesto o las metas no se están alcanzando, tomar medidas correctivas lo más pronto posible.
- ▶ Monitorear de cerca los procesos de producción y venta e identificar los cuellos de botella.
- ▶ Renegociar contratos y valores con los proveedores. Buscar nuevos de ser necesario.
- ▶ Hacer acuerdos de pago en la medida que sea posible.
- ▶ Automatizar la gestión de procesos relacionados con costos y gastos.

### **COSTOS FIJOS, VARIABLES Y TOTALES**

Los costos fijos y variables son respectivamente los gastos que no varían y que son necesarios para el funcionamiento básico de la empresa, y los gastos que van en función del volumen de actividad. Es decir, los costos fijos por una parte hay que asumirlos sin cambios significativos en el montante, importe o cantidad total (Torres, S. A. 1996). Y, por otra parte, los costos variables son proporcionales a la cantidad de producto fabricado.

En primer lugar, si conseguimos la cuantía de ambos costos, tendremos automáticamente el valor del total de costos que se dan en una empresa:

$$\text{TOTAL COSTOS} = \text{TOTAL COSTOS FIJOS} + \text{TOTAL COSTOS VARIABLES}$$

En segundo lugar, sabemos que los ingresos deben ser superiores a los mencionados costos totales para que empiecen a darse beneficios en la empresa. Esta situación se puede calcular con el denominado umbral de rentabilidad o punto muerto o punto de equilibrio, el cual consiste en calcular el número mínimo de unidades que se deben vender para cubrir los costos totales:

El precio del producto unitario no es otra cosa que el precio que le ponemos al producto a la hora de venderlo o llamado también precio de venta al público. Por otro lado, el costo variable unitario se calcula de la siguiente forma:

De esta forma, cogiendo la cantidad total de los costos variables y dividiéndolo entre el total de unidades de producto manufacturado, queda como resultado el costo variable que se demanda individualmente a cada unidad de producto. Con esto sabemos que el precio que le pondrá al producto en teoría nunca debería ser inferior al costo variable unitario (Molina, A. 2007).

#### ***Ejemplos de costos fijos y costos variables***

A continuación, vamos a exponer algunos ejemplos de ambos tipos de costos para poder diferenciarlos correctamente y tener una idea general:

##### **Costos fijos:**

- ▶ Suministros.
- ▶ Alquiler u otros arriendos. Seguros.
- ▶ Gastos de administración.
- ▶ Impuestos.
- ▶ Mano de obra (en el caso de que no se pueda prescindir de nadie o casi nadie)

##### **Costos variables:**

- ▶ Materia prima.
- ▶ Comisiones de agentes comerciales.
- ▶ Gastos de envío.
- ▶ Mano de obra (en el caso de que se pueda prescindir de una parte de la plantilla o rol de pagos).

Así, vemos como incluso hay costos que dependiendo de la naturaleza de estos podrían clasificarse dentro de un tipo de costo u otro.

## Costo total

El costo total es la suma de los costos fijos, que no dependen de la cantidad producida, y los costos variables, que sí incrementan (o disminuyen) en función del número de unidades fabricadas, es decir, el costo total es la sumatoria de todos los gastos de una empresa que son necesarios para llevar a cabo su actividad económica (Molina, A. 2007). Esto, independientemente de que dependan o no del volumen de producción.

Entonces, podemos resumir el concepto de costo total en la siguiente ecuación:

$$CT=CV+CF$$

$$CT=CVU*Q+CF$$

Donde:

- **CT: Costo total.**
- **CVU: Costo variable unitario o por unidad producida.**
- **Q: Cantidad producida.**
- **CF: Costos fijos.**

Es importante calcular el costo total de la empresa porque de este dependerá el beneficio generado por el negocio. Cuanto mayor sea el costo total, manteniendo el mismo nivel de ingresos, las ganancias de la empresa serán menores, y viceversa (Molina, A. 2007). En otras palabras, es clave que la empresa mantenga sus ingresos por encima del costo total. De ese modo, se obtendrán ganancias.

### **Ejemplo de costo total**

Imaginemos que una empresa textil que fabrica pantalones tiene unos costos fijos de 10.000 dólares. Esto, entre alquiler del local, pago de servicios y otros gastos.

Asimismo, la firma paga, en promedio 35 dólares a la mano de obra por cada prenda producida. A su vez, debe gastar 25 dólares por los insumos requeridos de cada prenda.

Entonces, asumiendo que se fabrican 200 unidades al mes, el costo total en ese periodo sería:

$$CT= 10.000+35*200+25*200= 22.000 \text{ dólares}$$

## PROYECCIÓN DE VENTAS

Proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una compañía espera obtener en el futuro procedente de las ventas (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2008). También se le denomina previsión de ventas. Estos dos términos permiten determinar la salud de una empresa, además de conocer si las tendencias de ventas se encuentran a la baja o al alza.

Las proyecciones de ventas se muestran por lo general en términos monetarios o de unidades. Para conocer el resultado se trabaja sobre un determinado periodo de tiempo. El pronóstico de ventas puede calcularse sobre una base mensual, trimestral o anual. También resulta bastante frecuente que estas comparaciones se hagan utilizando cifras de periodos anteriores, reflejando la subida o bajada en comparación a ese plazo (Aguirre Torres, M. M. 2015).

El término de proyección de ventas también puede hacerse pensando a largo plazo. Eso permitirá a los responsables de producción planificar y organizar mejor sus departamentos.

Por lo tanto, el pronóstico de ventas es un documento elaborado por el departamento comercial de la compañía y cuenta con el objetivo de fijar unas metas para un cierto periodo, que por lo general suele ser un año. Se confecciona en base a los resultados históricos y a las tendencias identificadas por el área comercial. Las conclusiones de este documento servirán de base para proyectar el resto de los conceptos que facilitarán la obtención de dichos ingresos.

Un adecuado pronóstico de ventas será muy importante para enfocar el camino adecuado del proyecto empresarial que se tiene en mente (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2008).

### ***Ventajas de las proyecciones de ventas***

Las previsiones de ventas aportan una serie de ventajas a las empresas. Una de ellas es que permitirá con más facilidad acceder a los préstamos por parte de las entidades financieras. Las proyecciones también facilitan la comercialización y que otros departamentos pueden planificar proyectos y crear presupuestos. Incluso una previsión de ventas favorable serviría para atraer a nuevos inversores (Aguirre Torres, M. M. 2015). Por todo ello, es imprescindible incluir una proyección de ventas en plan de negocios de la empresa en el que demos la posibilidad de que un negocio puede dar beneficios en el futuro.

### ***Como hacer una proyección de ventas:***

Como acabamos de ver, ser capaces de pronosticar con precisión las ventas es importante para determinar cuándo un negocio será rentable. Pero en casos de nuevos negocios esto puede ser más complicado al no contar con datos históricos para analizar. La preparación de un pronóstico de ventas requiere la acumulación de datos críticos y la recopilación de información en un informe financiero integral. Una proyección de ventas se debe desglosar en períodos mensuales que abarcan un año, ya sea en base al calendario o al año fiscal (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2008).

Pensando en la posibilidad de que cualquier persona relacionada con la empresa u organización pueda ser capaz de elaborar su proyección de ventas, se ha desarrollado una lista con 7 sencillos pasos.

#### ***1. Investigar el perfil de su público objetivo***

Con esto podrá desarrollar un informe sobre las tendencias de compra de sus clientes. Su público objetivo es quién cree que serán sus clientes potenciales, y las tendencias son los cambios en los hábitos de compra de ese público objetivo. Por ejemplo; si los clientes expresaron un gran interés en comprar en la tienda a partir de que se introdujo un nuevo producto, entonces se puede asumir un aumento en las ventas basado en el porcentaje de sus clientes que dijeron que comprarían este nuevo producto.

#### ***2. Recolectar datos históricos***

Para esto hay que reunir los datos históricos sobre la cantidad de ingresos que el negocio generó a partir de productos semejantes con un público objetivo similar (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2008). Puede usar esta información como una guía para los ingresos de ventas esperados para los nuevos productos.

#### ***3. Ubicación geográfica de venta***

Orientar su ubicación geográfica de venta es el tercer paso, ya que el lugar donde venda sus productos puede ser un factor importante en cuanto a la cantidad de ingresos que genere. Para ello asegúrese de que sus ubicaciones minoristas (puntos de venta) lleguen a su público objetivo y de que haya implementado un sistema de ventas que maximice la cobertura de ventas a clientes potenciales.

#### ***4. Analizar a la competencia***

Examinar la competencia en sus áreas de venta y determinar el impacto que tienen sobre su negocio. Para ello hay que comparar sus productos con los de sus competidores más cercanos y usar los números de participación de mercado para determinar cómo la competencia afectará sus ventas. La participación de mercado es el porcentaje al que vende y el porcentaje al que su competencia le vende (Aguirre Torres, M. M. 2015). Si hay un mercado de \$ 2 millones y tiene una participación de mercado del 20%, entonces puedes usar \$ 400.000 en ventas como promedio para el pronóstico.

#### ***5. Investigar productos y nuevos lanzamientos***

Examinar los productos y los nuevos lanzamientos de la competencia para ver si hay algo que ofrezcan que su tienda no está haciendo. Si es así, esa es una poderosa herramienta de marketing para atraer las ventas. Ajustar las estimaciones de participación de mercado hacia arriba o hacia abajo según la fuerza con la que sienta que se desempeñará frente a la competencia.

## **6. Recopilar la información**

Recopilar toda la información posible en cuanto a la previsión de ventas para el próximo año a partir de los datos recolectados a partir de cualquier sistema con el que se cuente.

## **7. Medir previsiones de venta**

Por último, es muy importante medir las previsiones de ventas de sus asociados con los datos que ha recopilado y determinar una previsión de ventas mensual para el siguiente año. Las buenas estrategias comerciales abren el camino para lograr mejores ventas, sin embargo no hay que olvidar la importancia de la proyección de ventas, ya que se hace necesario ir un paso adelante para evitar cometer errores financieros que afecten la rentabilidad y por ende el futuro de su negocio.

---

## **COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS**

Una vez realizado el estudio de mercado, el estudio técnico y el diseño de la organización, se podrá contar con la información necesaria para realizar la proyección de las principales variables del proyecto, la cual es recomendable preparar en un horizonte temporal de 5 a 10 años (Regalado Arias, C. L. 2020). Las cifras por proyectarse en esta parte del taller deben ser elaboradas considerando una unidad de tiempo adecuada al rubro que se está proyectando, de modo tal que refleje, entre otros aspectos, las variaciones estacionales y las variaciones periódicas. Para la proyección de ingresos y costos es recomendable considerar para el primer año operativo una proyección mensual o trimestral y, para los años siguientes, una proyección anual.

### **Pronóstico de Ventas**

Para efectuar un pronóstico adecuado de los ingresos es importante no olvidarse de aquellas variables externas e internas que pudieran afectar dicho pronóstico:

#### **Factores del entorno a tomar en cuenta:**

- El estudio de mercado.
- Las proyecciones económicas del sector, del país y de la región.
- El análisis de la competencia.
- Las políticas gubernamentales relacionadas con nuestro sector.
- Los pronósticos climatológicos (sí es que estos nos podrían afectar).

#### **Factores internos para evaluar:**

Las estrategias de marketing que se van a aplicar (marketing mix). La capacidad instalada de producción que se estima tener.

El pronóstico de las ventas debe prepararse en unidades y en montos (unidades x precio).

Es importante advertir que la estimación de los ingresos debe efectuarse con mucho cuidado, ya que una proyección errónea de nuestras ventas originará una distorsión en todas las otras proyecciones que podamos realizar (Regalado Arias, C. L. 2020).

### **Calculando el Costo Total y Unitario de Producción Proyectado**

En esta etapa del taller debemos lograr estimar de manera confiable, para los periodos seleccionados (se recomiendan que estos sean de un año):

El costo de producción total.

El costo unitario de producción.

Para tal efecto debemos efectuar los siguientes procesos:

**Volumen de Producción:** Calculamos el volumen de producción en unidades, el cual será igual al pronóstico de ventas en unidades más las unidades de productos terminados (P.T.) que deseemos mantener como stocks al final del periodo seleccionado (inventarios finales esperados de productos terminados). Esta información se denominará también Presupuesto de Producción.

**Requerimiento de Materias Primas (unidades):** Para cada una de las materias primas que componen el producto, multiplicamos el estándar de consumo por unidad de producto calculado en el estudio técnico por las unidades calculadas en el presupuesto de producción.

**Presupuesto de Materias Primas (montos):** Para poder efectuar este cálculo necesitamos estimar el costo unitario de adquisición de cada materia prima utilizada en la fabricación del producto, a la hora de realizar esta estimación es importante tomar en cuenta todos los costos que son necesarios realizar en la adquisición (fletes, seguros, derechos arancelarios, manipuleo, descarga, etc.). Este costo unitario de adquisición se multiplicará por el requerimiento de materias primas en unidades.

**Requerimiento de Mano de Obra Directa (horas):** Para cada uno de los procesos que se realizan para la fabricación del producto, multiplicamos la tasa de eficiencia laboral calculada en el estudio técnico por las unidades estimadas en el volumen de producción.

**Presupuesto de Mano de Obra Directa (monto):** Para poder efectuar este cálculo necesitamos estimar el costo por hora de cada uno de los procesos que son necesarios realizar para la fabricación del producto (tarifa laboral). Al momento de realizar esta estimación es importante tomar en cuenta todos los costos que son necesarios incurrir por este concepto (leyes sociales, tributos, contribuciones, seguros del trabajador, etc.). Este costo por hora de mano de obra directa se multiplicará por el requerimiento de mano de obra en horas (Regalado Arias, C. L. 2020).

**Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación:** El procedimiento para la estimación es el siguiente:

Listamos todos aquellos costos indirectos de fabricación, por ejemplo:

- Dirección y supervisión de planta
- Materiales indirectos
- Mano de Obra Indirecta
- Energía Eléctrica
- Mantenimiento de Planta
- Suministros de Mantenimiento
- Seguros
- Alquileres
- Depreciación de Maquinaria y equipos de planta

Definimos el periodo de tiempo y la unidad de medida con el que vamos a estimar, el costo indirecto de fabricación, por ejemplo:

- **Dirección y supervisión de planta:** Horas por cada mes.
- **Materiales indirectos:** Kilos, Litros, Libras o unidades por cada mes.
- **Mano de Obra Indirecta:** Horas por cada mes.
- **Energía Eléctrica:** Kilovatios consumidos por cada mes
- **Mantenimiento de Planta:** Horas por cada mes.
- **Suministros de mantenimiento:** Kilos, Litros, Libras o unidades por cada mes.
- **Seguros:** Porcentaje del valor de las maquinarias y equipos por cada año.
- **Alquileres:** Monto de alquiler por mes
- **Depreciación de Maquinaria y equipos de planta:** Porcentaje del valor de las maquinarias y equipos por cada año.

Procedemos a estimar las tarifas y precios de cada uno de los componentes del costo indirecto de fabricación.

**Calculamos el costo indirecto de fabricación para el periodo seleccionado;** es necesario efectuar este cálculo buscando expresar todos los costos indirectos de fabricación en un mismo periodo de tiempo (un año)

**Calculamos el costo total de producción:** Para calcular el costo total de producción procedemos a sumar el presupuesto de materias primas, el presupuesto de mano de obra y el costo indirecto de fabricación.



**Cálculo del costo unitario de producción:** Para calcular el costo unitario de producción procedemos a dividir el costo total de producción entre el número de unidades estimadas en el volumen de ventas.

#### **Calculando el Gasto de Administración Projectado**

En esta etapa debemos proyectar correctamente los gastos relacionados a las actividades de soporte de la empresa, es decir todas las actividades de apoyo administrativo que se brinda al área de ventas y al área de producción.

En este rubro se debe considerar lo siguiente:

**Sueldos y salarios del área administrativa:** A la hora de realizar esta estimación es importante tomar en cuenta todos los costos que son necesarios incurrir por este concepto (leyes sociales, tributos, contribuciones, seguros del trabajador, etc.).

**Suministros:** En este rubro hay que estimar los suministros (útiles de escritorio, papel, cintas, etc.) que son necesarios para efectuar las labores de carácter administrativo.

**Energía Eléctrica:** Estimar el consumo de energía eléctrica que se estima se consumirá en labores de carácter administrativa.

**Alquileres:** Asignar la porción del alquiler que le toca al área administrativa.

**Mantenimiento:** Estimar los gastos de mantenimiento del área administrativa.

**Depreciación:** Calcular la depreciación de los equipos, muebles y enseres utilizados en el área administrativa.

**Comunicaciones:** Estimar el costo de teléfono y comunicaciones del área administrativa.

#### **Calculando el Gasto de Ventas Projectado**

En esta etapa debemos de proyectar correctamente los gastos relacionados a las actividades de ventas o comercialización de la empresa, es decir todas las actividades relacionadas con la promoción y venta del producto.

En este rubro se debe considerar lo siguiente:

---

**Sueldos y salarios del área de ventas:** A la hora de realizar esta estimación es importante tomar en cuenta todos los costos que son necesarios incurrir por este concepto (leyes sociales, tributos, contribuciones, seguros del trabajador, etc.).

**Comisiones:** Deberá de estimarse el porcentaje de comisión sobre ventas que se pagará a los vendedores (efectuar esta estimación sobre las ventas proyectadas).

**Suministros:** En este rubro hay que estimar los suministros (útiles de escritorio, papel, cintas, etc.) que son necesarios para efectuar las labores de carácter comercial.

**Energía Eléctrica:** Estimar el consumo de energía eléctrica que se consumirá en el área de comercialización.

**Alquileres:** Asignar la porción del alquiler que le toca al área de comercialización.

**Mantenimiento:** Estimar los gastos de mantenimiento de esta área.

**Depreciación:** Calcular la depreciación de los equipos, muebles y enseres utilizados en esta área.

**Comunicaciones:** Estimar el costo de teléfono y comunicaciones del área de comercialización. **Campañas**

**publicitarias:** Estimar el costo de actividades de publicidad y promoción que se piensan realizar (Vera, R. R. 2012).

#### **CALCULANDO LA DEPRECIACIÓN.**

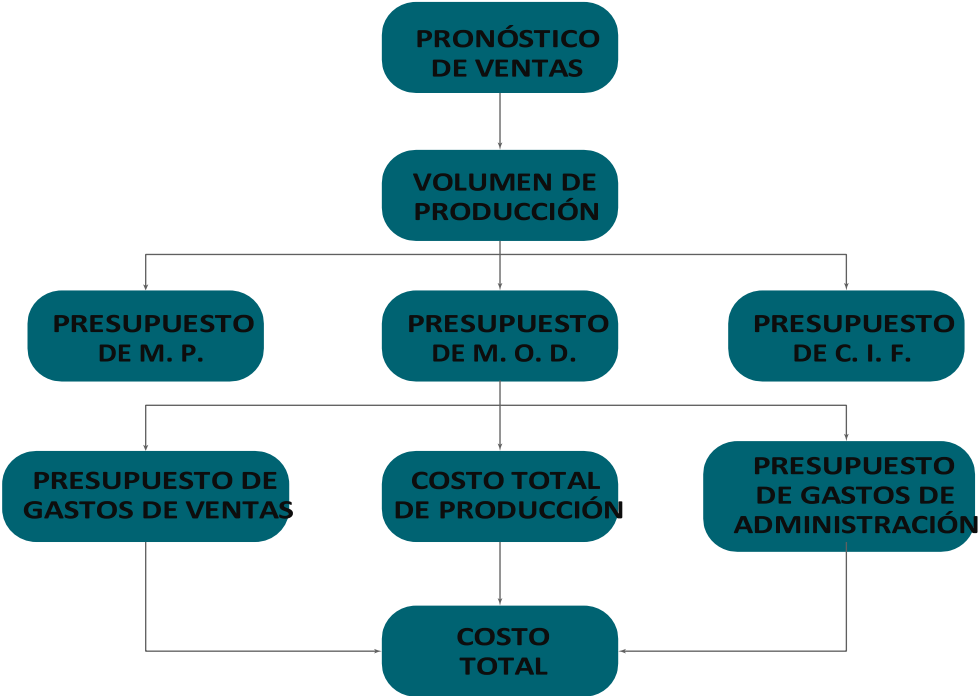
Dentro de las categorías de costos y gastos que se han detallado anteriormente se menciona el rubro depreciación. Consiste en reconocer la pérdida de valor de un activo de la empresa (construcciones, equipos, maquinarias, etc.) por desgaste y obsolescencia, constituyéndose en un rubro de egresos que no genera un desembolso en efectivo para el proyecto, sino más bien un registro contable de un gasto (Torres, S. A. 1996). El método de cálculo que generalmente se utiliza es el denominado depreciación lineal, el cual consiste en asignar a cada activo una vida útil, dividiendo el valor de adquisición entre el número de períodos (puede ser en meses, años, u otros según convenga) comprendidos en dicha vida útil. La determinación de la vida útil ya se encuentra definida por los usos y normas

contables, por lo cual se presenta una tabla referencial del porcentaje anual del valor de adquisición a depreciar para diversos tipos de bienes.

<b>Edificios y plantas</b>	<b>3%</b>
Maquinarias y equipos	10%
<b>Vehículos</b>	<b>10-20%</b>
Muebles y enseres	10%
<b>Equipos de oficina</b>	
Herramientas	10%
<b>Computadoras</b>	<b>20%</b>
Ganado de trabajo y reproducción redes de pesca	25%
<b>Otros</b>	<b>10%</b>

**CALCULANDO LA AMORTIZACIÓN.**

Otro rubro que es conveniente definir es la amortización, la cual va a estar asociada a otro tipo de activos, llamados activos intangibles. La amortización representa el reconocimiento contable de un gasto efectuado en la fase preoperativa del proyecto, siendo este un concepto netamente financiero (Regalado Arias, C. L. 2020). El método de cálculo que generalmente se utiliza es el denominado amortización lineal, el cual consiste en asignar a cada activo una vida útil, dividiendo el valor del activo intangible entre el número de períodos (puede ser en meses, años, u otros según convenga) comprendidos en dicha vida útil. La vida útil referencial para este caso es de cinco años (Vera, R. R. 2012).



## PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, punto muerto o umbral de rentabilidad es aquel nivel de ventas mínimo que iguala los costos totales a los ingresos totales (Sánchez, R. P., & MARTOS, I. P. 2019). Por tanto, el punto de equilibrio no es más que ese mínimo necesario para no tener pérdidas y donde el beneficio es cero. A partir de él, la empresa empezará a obtener ganancias. Este concepto es esencial para saber cuál es el mínimo vital para poder sobrevivir en el mercado.

---

### Componentes y forma de cálculo del punto de equilibrio

Hay que tener en cuenta que los ingresos totales se calculan multiplicando la cantidad vendida por el precio unitario. Los costos totales serían la suma de los costos fijos y los variables totales, estos como los unitarios por las unidades producidas (Sánchez, R. P., & MARTOS, I. P. 2019).

En primer lugar, tenemos la cantidad de equilibrio ( $Q_e$ ) que es la que hay que calcular. Por otro lado, los costos fijos ( $C_f$ ) que son aquellos que tiene la empresa venda o no venda. Por ejemplo, alquileres, amortizaciones o seguros. Además, un precio de venta unitario ( $P_{vu}$ ) de los productos y un costo variable unitario ( $C_{vu}$ ) que es aquel que sí depende de la producción. Este último está relacionado con las materias primas o la mano de obra directa.

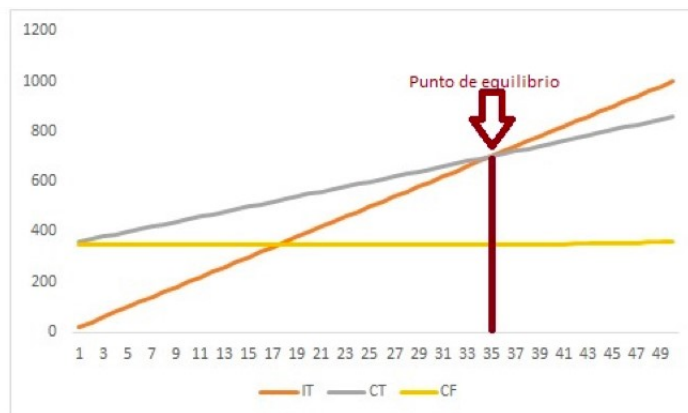
$$Q_e = \frac{C_f}{P_{vu} - C_{vu}}$$

La forma de calcularlo es muy sencilla, siempre que hablemos de un solo producto. En el numerador estarán los  $C_f$  de la empresa y en el denominador el margen de contribución, como la diferencia entre  $P_{vu}$  y  $C_{vu}$ . De esta manera, la cantidad necesaria será aquella que permita cubrir el importe de los  $C_f$  en que incurre la empresa (Sánchez, R. P., & MARTOS, I. P. 2019). Además, se requieren una serie de condiciones, sin ellas este cálculo sencillo se complica mucho más. Aun así, la mayoría de los programas de estadística y gestión empresarial ya incluyen módulos que permiten calcular promedios y ofrecen valores aproximados de cada producto en función de las ventas previstas. Veamos cuales son esos requisitos: En primer lugar, se presupone que la empresa actúa en un mercado de competencia perfecta y que puede vender toda esa cantidad al precio establecido. Esto se plantea así para poder entender el concepto de punto muerto y hacer cálculos sencillos.

---

Para entender mejor este concepto desarrollaremos un ejemplo: Imaginemos una empresa que vende sus productos a un  $P_{vu}$  de 20 unidades monetarias (u.m.) y que tiene unos  $C_{vu}$  de 10 u.m., además de unos  $C_f$  de 350 u.m. El gráfico se ha hecho con una hoja de cálculo. Se utilizan, por ejemplo, hasta 50 unidades, se calcula el  $P_{vu}$  y  $C_{vu}$  para cada una de ellas y se incluye en todos los niveles un  $C_f$  de 350 u.m. Podemos ver que el punto de equilibrio (señalado por la flecha) son 35 unidades, como habíamos calculado con la fórmula anterior.

Precio unitario	20
Coste unitario	10
Costes fijos	350
Punto de equilibrio	35



Que nos quiere decir esto, pues que, a partir de esta cantidad, la empresa tendría beneficios (ganancias). Por debajo de esta tendría pérdidas. En el gráfico, por debajo de este punto, se dan dos situaciones, una en que se cubren los CF pero no los Cvu, sería después del punto en que ambos se igualan. la otra es la anterior a esta, donde no se cubre ninguno de los dos. A partir del punto de equilibrio se obtienen beneficios.

## INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial en una empresa o capital inicial es el dinero que necesita el propietario de esa empresa para iniciar el negocio. Este dinero se utiliza para cubrir los costos iniciales, tales como la compra del edificio, compra de equipos y suministros, y la contratación de empleados (Rosemary Peavler 2018). Estos fondos, o capital, pueden provenir de los ahorros personales del dueño del negocio, de un préstamo bancario, una subvención del gobierno, dinero prestado por diversas fuentes, incluyendo familiares y amigos, o dinero recaudado de inversionistas externos. La inversión inicial para una empresa es el dinero que se utiliza para su operación y para la compra de activos. El costo de capital es el costo de obtener ese dinero o financiamiento para la empresa (Ketelhöhn, W. 2004). Inclusive las pequeñas compañías necesitan efectivo para poder operar, y ese dinero va a tener un costo. Las empresas desean que ese costo a pagar sea el más bajo posible.

### Presupuesto de capital

Las decisiones de presupuesto de capital implican una estimación cuidadosa del desembolso de inversión inicial y los flujos de efectivo futuros de un proyecto. La estimación correcta de estos insumos ayuda a tomar decisiones que aumentan la riqueza de los accionistas (Rosemary Peavler 2018). Los proyectos a menudo requieren una gran inversión inicial por parte de una empresa al comienzo de un proyecto, el cual generará un flujo de caja positivo a lo largo del tiempo. Esta inversión inicial se incluye en la rentabilidad de un proyecto durante el análisis de flujo de caja descontado que se utiliza para evaluar si la realización del proyecto es rentable o no (Ketelhöhn, W. 2004).

### Estructura

La estructura de la inversión inicial es la forma en que una empresa piensa financiar su operación inicial y su crecimiento utilizando diferentes fuentes de fondos (Rosemary Peavler 2018). La combinación de deuda y financiamiento de capital para una compañía es lo que se conoce como estructura de capital de la empresa. La deuda se presenta en forma de préstamos o pagarés a largo plazo, mientras que el patrimonio se clasifica como acciones ordinarias o preferentes (Ketelhöhn, W. 2004). La deuda a corto plazo, como los requerimientos de capital de trabajo, también se considera parte de la estructura de inversión inicial.

### **Costo de la inversión inicial**

El costo de la inversión inicial de una compañía es simplemente el costo del dinero que la compañía piensa usar para financiarse (Rosemary Peavler 2018). Si una empresa solo utiliza pasivos corrientes y deudas a largo plazo para financiar sus operaciones iniciales, entonces solo utiliza deudas y el costo del capital suele ser las tasas de interés a pagar por esas deudas. Cuando una empresa es pública y tiene inversionistas, entonces el costo del capital se hace más complicado. Si la compañía solo utiliza fondos provistos por los inversionistas, entonces el costo del capital es el costo del patrimonio (Rosemary Peavler 2018). Por lo general, este tipo de empresa tiene deudas, pero también se financia con fondos de capital o dinero que los inversionistas suministran. En este caso, el costo del capital es el costo de la deuda más el costo del patrimonio (Ramírez, E. 2004). Los partidarios de las nuevas empresas normalmente invierten con la esperanza que estas empresas se desarrollen en operaciones lucrativas que puedan cubrir el capital inicial y también que paguen mayores rendimientos a través de una salida.

### **Relación deuda-capital**

Cuando los analistas se refieren a la estructura de capital, lo más probable es que se refieran a la relación: Deuda/Capital de una empresa, que proporciona información sobre el riesgo de la empresa (Rosemary Peavler 2018). Los inversores pueden chequear la estructura de capital de una empresa mediante el seguimiento de la relación Deuda/Capital y comparándola con sus pares. Por lo general, una compañía que esté fuertemente financiada por deuda tiene una estructura de capital más agresiva y, por tanto, presenta un mayor riesgo para los inversionistas. Sin embargo, este riesgo puede ser la fuente principal del crecimiento de la empresa, a mayor riesgo mayor ganancia. La deuda es una de las dos formas principales en que las empresas pueden obtener una inversión inicial en los mercados de capital (Ketelhöhn, W. 2004). La deuda permite que una empresa retenga la propiedad, a diferencia del patrimonio. Además, en tiempos de bajas tasas de interés, la deuda es abundante y de fácil acceso. El patrimonio es más costoso que la deuda, especialmente cuando las tasas de interés son bajas. Sin embargo, a diferencia de la deuda, el patrimonio no tiene que devolverse si disminuyen las ganancias (Rosemary Peavler 2018).

### **Deuda y capital en el balance**

Tanto la deuda como el capital se pueden encontrar en el balance. Los activos que figuran en el balance se compran con esta deuda y patrimonio (Ramírez, E. 2004). Las compañías que utilizan más deuda que capital para financiar activos tienen un alto índice de apalancamiento y una estructura de capital agresiva. Una compañía que paga por activos con más capital que deuda tiene un bajo índice de apalancamiento y una estructura de capital conservadora (Rosemary Peavler 2018). Un alto índice de apalancamiento y/o una estructura de capital agresiva también pueden llevar a tasas de crecimiento más altas. Por otro lado, una estructura de capital conservadora puede llevar a tasas de crecimiento más bajas. El objetivo de la gerencia de la empresa u organización es encontrar la combinación óptima de deuda y capital. Esto es también conocido como la estructura de capital óptima (Ketelhöhn, W. 2004).

### **Importancia del capital**

El capital es el efectivo que las empresas utilizan para financiar sus operaciones. El costo del capital es simplemente la tasa de interés que le cuesta al negocio obtener financiamiento (Ketelhöhn, W. 2004). El capital para empresas muy pequeñas puede basarse solo en el crédito que da el proveedor. Para empresas más grandes, el capital puede ser el crédito del proveedor y deudas o pasivos a largo plazo. Estos son los pasivos de la empresa (Rosemary Peavler 2018). Para construir nuevas plantas, comprar nuevos equipos, desarrollar nuevos productos y actualizar la tecnología de la información, las empresas deben tener dinero o capital. Por cada decisión como esta, el dueño del negocio debe decidir si el rendimiento de la inversión es mayor que el costo del capital, o el costo del dinero que se necesita para invertir en el proyecto.

### **Cálculo de la inversión inicial**

Los propietarios de negocios no suelen invertir en nuevos proyectos, a menos que el rendimiento del capital que invierten en estos proyectos sea mayor o, al menos, igual al costo del capital que deben utilizar para financiar estos proyectos. El costo del capital es la clave para todas las decisiones de negocios (Ketelhöhn, W. 2004). La inversión inicial es igual al dinero necesario para gastos de capital, como maquinarias, herramientas, envío e instalación, etc. Adicionalmente, cualquier aumento existente en el capital de trabajo, y restando cualquier flujo de efectivo después de impuestos, obtenido por la venta de activos antiguos. Los costos ocultos son ignorados porque son irrelevantes. La fórmula es la siguiente:

**Inversión inicial = Inversión de capital fijo + Inversión de capital de trabajo – Ingresos por venta de activos (Valor de rescate).**

#### **Inversión de capital fijo**

Se refiere a la inversión a realizarse para comprar los equipos nuevos requeridos para el proyecto. Este costo también incluirá los costos de instalación y de envío relacionados con la compra del equipo. Esto se considera a menudo como una inversión a largo plazo (Ketelhöhn, W. 2004).

#### **Inversión de capital de trabajo**

Corresponde a la inversión realizada al inicio del proyecto para cubrir sus gastos operativos (por ejemplo, inventario de materias primas). Esto se considera a menudo como una inversión a corto plazo (Ketelhöhn, W. 2004).

#### **Valor de rescate**

Se refiere a los ingresos en efectivo cobrados por la venta de equipos o activos antiguos. Dichas ganancias solo se realizan si una empresa decide vender los activos más antiguos (Ketelhöhn, W. 2004). Por ejemplo, si el proyecto fue una revisión de una planta productiva, esto podría implicar la venta de equipos viejos. Sin embargo, si el proyecto se centra en expandirse hacia una nueva instalación de producción, puede que no sea necesario vender equipos antiguos. Por tanto, el término solo se aplica en los casos en que la compañía está vendiendo activos fijos más antiguos. El valor de recuperación es a menudo bastante cercano al valor de mercado prevaleciente para el activo en particular (Ramírez, E. 2004).

#### **Ejemplo**

AGROPAPA inició un proyecto de exploración y siembra de papa en el oriente ecuatoriano en el año 2015. Entre 2016 y 2017 incurrió en gastos por \$200 millones en estudios de suelos del área y \$500 millones en maquinaria.

En 2018, la empresa abandonó el proyecto debido a un desacuerdo con el gobierno de turno, pero recientemente, se juramentó un nuevo gobierno más amigable y abierto a los negocios.

El gerente de AGROPAPA cree que el proyecto necesita ser reconsiderado. El analista financiero y el ingeniero jefe de la compañía estiman que se necesitan \$1.500 millones en nuevos equipos para reiniciar el proyecto. Los gastos de envío e instalación ascenderían a \$200 millones.

Los activos corrientes deberían aumentar \$200 millones y los pasivos corrientes en \$90 millones. El equipo comprado en 2016-2017 ya no es útil y debe venderse para obtener ganancias después de impuestos de \$120 millones. Para encontrar el desembolso de inversión inicial requerido, se tiene:

#### **Cálculo de la inversión inicial**

**Inversión inicial= precio de compra de equipos + envío e instalación + aumento del capital de trabajo – ingresos por venta de activos.**


**Inversión inicial = \$1.500 millones + \$200 millones + (\$200 millones – \$90 millones) – \$120 millones = \$1.690 millones.**

AGROPAPA necesita \$1.690 millones para reiniciar el proyecto. Necesita estimar los flujos de efectivo futuros del proyecto, y calcular el valor presente neto y/o la tasa interna de rendimiento (veremos esto más adelante) para decidir si seguir o no adelante con el reinicio.

El gasto de \$200 millones en estudios de suelos no es parte de la inversión inicial, porque es un costo irre recuperable.

#### **FLUJO DE CAJA**

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado (Rodríguez, G. 2014). Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la



---

empresa. Es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa. La diferencia de los ingresos y los gastos, es decir, al resultado de restar a los ingresos que tiene la empresa, los gastos a los que tiene que hacer lo llamamos “flujo de caja neto”. Los flujos de caja son cruciales para la supervivencia de una entidad, aportan información muy importante de la empresa, pues indican si ésta se encuentra en una situación sana económicamente (Ketelhöhn, W. 2004).

### **El flujo de caja neto como medida de solvencia**

Si una empresa o una persona no tiene suficiente dinero en efectivo para apoyar su negocio, se dice que es insolvente. Ser insolvente durante bastante tiempo puede llevar a la bancarrota y al cierre de un negocio. El flujo de caja neto son los pagos que ya se han recibido, a diferencia de los ingresos netos, que incluyen las cuentas por cobrar y otros elementos por los que no se ha recibido realmente un pago (Rodríguez, G. 2014). El flujo de caja se utiliza para evaluar la calidad de los ingresos de una empresa, es decir, su habilidad para generar dinero, lo que puede indicar si la empresa está en condiciones de permanecer solvente. Si nos encontramos con un flujo de caja neto positivo significa que nuestros ingresos han sido mayores que los gastos que hayamos tenido que hacer frente. Y por el contrario, si el flujo de caja es negativo significa que hemos gastado más de lo que hemos ingresado.

• **Flujo de caja positivo:** Indica que los activos corrientes de la empresa están aumentando, lo que le permite liquidar deudas, reinvertir en su negocio, devolver dinero a los accionistas, pagar los gastos y proporcionar un amortiguador contra futuros desafíos financieros.

• **Flujo de caja negativo:** Indica que los activos corrientes de la empresa están disminuyendo.

Al empresario siempre le conviene tener un flujo de caja positivo pues tendrá a más personas interesadas en comprar parte de su negocio, bancos que estén dispuestos a darle crédito en el supuesto de que le haga falta, acreedores que estén dispuestos a darle mercancía por adelantado. Algunos ejemplos de ingresos son el dinero obtenido por ventas, el cobro por alquileres o el cobro de deudas. Y algunos ejemplos de gastos pueden ser el alquiler del lugar de trabajo, salarios de trabajadores y compras de materias primas.

### **Tipos de flujos de caja**

• **Flujos de caja de operaciones (FCO):** Dinero ingresado o gastado por actividades directamente relacionadas con la de la empresa.

• **Flujos de caja de inversión (FCI):** Dinero ingresado o gastado resultado de haber dedicado un dinero a un producto que nos beneficiará en el futuro, por ejemplo, maquinaria.

• **Flujo de caja financiero (FCF):** Dinero ingresado o gastado como resultado de operaciones directamente relacionadas con el dinero, como compra de una parte de una empresa, pago de préstamos, intereses.

Los flujos de caja son muy utilizados para analizar la viabilidad de proyectos. Son la base para el cálculo de los ratios Valor actual Neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR), que veremos más adelante en este taller.

### Cálculo del flujo de caja

El flujo de caja neto se refiere al efectivo que entra y sale de la empresa. Se calcula agregando el beneficio neto a las amortizaciones realizadas en el periodo, a través de la siguiente fórmula básica:

$$\text{Flujo de caja} = \text{Beneficios netos} + \text{Amortizaciones} + \text{Provisiones} + \text{Cuentas por pagar} - \text{Cuentas por cobrar}$$

Si el estado de flujo de efectivo es positivo, indica que los ingresos de la empresa han sido mayores que los gastos, pero si es negativo significa que ha gastado más de lo que ha ingresado (Sánchez, R. P., & MARTOS, I. P. 2019).

### Ejemplo de un flujo de caja:

A manera ilustrativa este ejemplo le ayudará a visualizar y entender mejor lo que tratamos de explicarle anteriormente:

**Ilustración 9: Flujo de Caja**

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
<b>INGRESOS</b>				
Cuentas por cobrar	\$20.000	\$60.000	\$62.000	\$70.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$20.000</b>	<b>\$60.000</b>	<b>\$62.000</b>	<b>\$70.000</b>
<b>EGRESOS</b>				
Cuentas por pagar	\$8.000	\$12.000	\$14.000	\$16.500
Gastos de ventas	\$4.500	\$5.500	\$6.000	\$6.500
Gastos administrativos	\$5.600	\$5.800	\$5.950	\$6.100
Pago de impuestos	\$2.500	\$2.700	\$3.200	\$3.000
<b>Total Egresos</b>	<b>\$20.600</b>	<b>\$26.000</b>	<b>\$29.150</b>	<b>\$32.100</b>
<b>Saldo de flujo de caja (flujo neto)</b>	<b>-\$600</b>	<b>\$34.000</b>	<b>\$32.850</b>	<b>\$37.900</b>

**Elaborado por: Autores**

### Análisis de Rentabilidad

Los análisis de rentabilidad miden la capacidad de generación de utilidades por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial (Pérez, A. L. G., Rodríguez, A. C., & Molina, M. A. 2002).

Los indicadores de rentabilidad expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo y mediano plazo (Orellana, S. B. 2003).

Es importante conocer estas cifras puesto que con un buen análisis financiero la empresa podrá entender cuál es su situación financiera, cuáles son sus debilidades y fortalezas y qué evoluciones han tenido las rentabilidades de la empresa a lo largo del tiempo. A continuación, en el taller presentamos algunos de los indicadores financieros más importantes.

### Indicadores financieros

#### Indicadores de liquidez



La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar sus obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes (Hugo, B. R. 2006).

**Tabla 3: Indicador de liquidez**

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>RAZÓN CORRIENTE:</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.
<b>PRUEBA ÁCIDA:</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

#### *Indicadores de eficiencia*

Tienen que ver con la productividad. Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos que se va a fabricar; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso (Hugo, B. R. 2006).

**Tabla 4: Indicador de Eficiencia**

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	$\frac{\text{Costo de Mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$	Presenta las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito.

<b>PERIODOS DE COBRO:</b>	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS:</b>	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Es un indicador de productividad. Mide cuántos dólares genera cada dólar invertido en activo total.
<b>ROTACIÓN DE PROVEEDORES:</b>	$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Proveedores promedio}}$	Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.

Los indicadores de eficiencia también miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el Modelo de Operación con el que se trabaje (Hugo, B. R. 2006). El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera (Orellana, S. B. 2003).

**Tabla 5:I.E Grado de Cumplimiento**

<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD:</b>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas} \times 100}$	Por cada dolar vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS:</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas} \times 100}$	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.
<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS:</b>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello un relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.
<b>RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO:</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.
<b>UTILIDAD POR ACCIÓN:</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones en circulación}}$	Es otra medida para conocer la eficacia de la administración y entregar a los asociados, herramientas para sus decisiones de aumentar su participación.

### Indicadores de desempeño

Es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido (Hugo, B. R. 2006).

**Tabla 6: Indicador de Desempeño**

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>INDICE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:</b>	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} \times 100$	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto.
<b>ÍNDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS:</b>	$\frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$	Debe ser coherente con el crecimiento de los Activos y con el crecimiento en volumen y precios.
<b>INDICE DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</b>	$\frac{\text{Cantidad de productos año corriente}}{\text{Cantidad de productos año anterior} - 1}$	Este indicador muestra en las empresas industriales, el porcentaje de nuevos productos que está sacando al mercado, tanto por su política de diversificación como por las de investigación y desarrollo.
<b>INDICE DE DESERCIÓN DE CLIENTES</b>	$\frac{\text{Cantidad de Clientes año corriente}}{\text{Cantidad de clientes año anterior} - 1}$	Mide la imagen de la empresa ante los clientes.

### Indicadores de productividad

La productividad está asociada a la mayor producción por cada colaborador dentro de la empresa y al manejo razonable de la eficiencia y la eficacia (Hugo, B. R. 2006).

**Tabla 7: Indicadores de productividad.**

<b>INDICE DUPONT:</b>	Es una forma de integrar un indicador de rentabilidad con otro de actividad con el propósito de determinar si un rendimiento de inversión es procedente del uso eficiente de los recursos para generar ventas o del margen neto de utilidad que dichas ventas produzcan.			
<b>INDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS:</b>	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo Total}}$	$\times$	$\frac{\text{Neta Ventas}}{\text{Ventas}}$	$=$
	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$			

### Indicadores de endeudamiento

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa (Hugo, B. R. 2006).

**Tabla 8: Indicadores de endeudamiento**

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>ENDEUDAMIENTO:</b>	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Activo Total}}$	Por cada dólar invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y qué garantía está presentando la empresa a los acreedores.
<b>AUTONOMÍA:</b>	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores, como también el grado de <b>riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones.</b>

### Indicadores de diagnóstico financiero

El diagnóstico financiero es un conjunto de indicadores que, a diferencia de los indicadores de análisis financiero, se construyen no solamente a partir de las cuentas del Balance General sino además de cuentas del Estado de Resultados, Flujo de Caja y de otras fuentes externas de valoración de mercado. Esto conlleva a que sus conclusiones y análisis midan en términos más dinámicos, y no estáticos, el comportamiento de una organización en términos de rentabilidad y efectividad en el uso de sus recursos (Hugo, B. R. 2006).

**Tabla 9: Indicadores de diagnóstico financiero**

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
EVA:	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activos x Costo de Capital}}$	Se puede afirmar que una empresa crea valor solamente cuando el rendimiento de su capital es mayor a su costo de oportunidad o tasa de rendimiento que los accionistas podrían ganar en otro negocio de similar riesgo. De otra manera, una empresa tiene EVA o genera valor si cubre los costos de producción o ventas, gastos operacionales y costo de capital y le sobra algo.
CONTRIBUCIÓN MARGINAL:	$\frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Costos y gastos variables}}$	Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.
EBITDA:	$\text{Utilidad Operativa + Depreciación} \\ + \text{Amortización + Provisiones}$	Determina las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa o proyecto, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones. En otras palabras, determina la capacidad de generar caja en la empresa.

### VAN y TIR

Cuando nos enfrentamos al reto de realizar nuevas inversiones, necesitamos conocer de antemano las posibilidades de éxito, la rentabilidad, los beneficios que traerá y la viabilidad del proyecto que se pretende iniciar. Para ello contamos con indicadores financieros. El VAN y TIR, (Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno) respectivamente, son dos indicadores financieros que nos permiten analizar, de una forma segura, el posible proyecto de inversión y nos ayudará a disipar con información precisa, esas dudas frecuentes (Saca Lucero, J. J. 2018).

VAN y TIR son dos conceptos que, aunque muy similares entre sí mantienen diferencias que los identifican y a la vez los complementan para cumplir su función. Esta función consiste en determinar el beneficio y la rentabilidad que todo nuevo proyecto nos reportará, una vez hecha la inversión (Saca Lucero, J. J. 2018). Con el análisis de parámetros como flujo de caja y términos de tiempo, estos dos indicadores nos darán una importante visión de las posibilidades de éxito de un nuevo proyecto.

## El VAN

El VAN es el acrónimo del Valor Actual Neto, también conocido como Valor Presente Neto (VPN). Es un indicador financiero que sirve para valorar y determinar la viabilidad y la rentabilidad de un proyecto de inversión. Se determina mediante la actualización de los flujos de gastos e ingresos futuros del proyecto, menos la inversión inicial. Si el resultado de esta operación es positivo, es decir, si refleja ganancia se puede decir que el proyecto es viable (Bande Firvida, D., & González Núñez, J. L. 2010).

De esta manera la empresa está en posición de evaluar desde el inicio y con proyección a futuro la viabilidad de su proyecto y los resultados de su inversión. El VAN permite conocer la posible rentabilidad a través de una fórmula matemática. En esta fórmula se utilizan los valores de los flujos de caja (ingresos y egresos de efectivo) actualizados a la fecha presente, descontándolos a una tasa de interés determinada. Y con sus resultados expresados en términos de unidades de valor monetario (Saca Lucero, J. J. 2018).

### La TIR

TIR o Tasa Interna de Retorno es uno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión más recomendables. Se utiliza frecuentemente para analizar la viabilidad de un proyecto y determinar la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión. Estrechamente ligado al VAN, la TIR también es definida como el valor de la tasa de descuento que iguala el VAN a cero, para un determinado proyecto de inversión. Su resultado viene expresado en valor porcentual (Saca Lucero, J. J. 2018).

Es sumamente confiable cuando la empresa quiere determinar la rentabilidad y viabilidad de un proyecto de inversión. La TIR utiliza el flujo de caja neto proyectado y el monto de la inversión del proyecto. Aunque, esa confiabilidad se ve disminuida si se compara la rentabilidad de dos proyectos diferentes, debido a que no toma en cuenta la variación entre las dimensiones de ambos. En conclusión, la TIR es el porcentaje de beneficio o pérdida que se puede obtener de una inversión (Bande Firvida, D., & González Núñez, J. L. 2010).

### Diferencias entre VAN y TIR

VAN y TIR son dos indicadores de valor muy útiles para determinar qué tan viable es invertir en un nuevo proyecto para la empresa. Sin embargo, presentan diferencias notorias el uno del otro. En principio su mayor diferencia radica en que mientras el VAN calcula la rentabilidad de la inversión y arroja sus resultados en términos de unidades de valor monetario, el TIR realiza el análisis de esa misma rentabilidad, pero expresando sus resultados en términos relativos, en forma de porcentaje (Bande Firvida, D., & González Núñez, J. L. 2010).

Otra diferencia importante que se observa es que el VAN toma en cuenta el vencimiento de los flujos de caja, dando prioridad a los más próximos para evitar arriesgar la inversión, mientras que la TIR no lo hace. La TIR no considera reinvertir los flujos de caja cada cierto tiempo. El VAN nos permite comparar entre diferentes proyectos para determinar cuál es la mejor inversión. La TIR nos dice a qué tasa y en qué tiempo la empresa recuperará su inversión sin comparar entre proyectos (Bande Firvida, D., & González Núñez, J. L. 2010).

### Cálculo del VAN

La forma más utilizada para calcular el VAN es:

$$\text{VAN} = \text{Beneficio Neto Actualizado (BNA)} - \text{Inversión Inicial (I}_0\text{)}$$

Donde el BNA es el valor actualizado del flujo de caja que se obtiene al estipular el valor de venta a futuro y aplicarle una tasa de descuento para actualizar su valor al presente. Es decir, se calcula el valor en que se podría vender en el futuro y se le aplica una tasa de interés inversa para estimar ese valor hoy (Saca Lucero, J. J. 2018).

Esta operación nos arrojará 3 posibles resultados que nos servirán para determinar la viabilidad del proyecto en cuestión:

VAN = 0. Si el resultado es igual a cero (0), se determina que el proyecto no dará ganancias ni pérdidas, o sea, es indiferente.

VAN > 0. Cuando el valor obtenido es mayor a cero (0) se asume que el proyecto será rentable.

VAN < 0. Si el valor obtenido es menor a cero (0) se considera el proyecto no viable.

#### Calculó de la TIR

Calcularla es un proceso un tanto laborioso aun cuando es el mismo del VAN, pero llevándolo a cero (0). Recordemos que en principio la TIR viene a ser la tasa de descuento que hace que el valor del VAN sea igualado a cero (0). Razón por la cual su resultado siempre será expresado de manera porcentual. El objetivo de la TIR es mostrar el valor de rendimiento de la inversión realizada comparable a una tasa de interés expresado en porcentajes (Saca Lucero, J. J. 2018).

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

En donde:

**Fn** es el flujo de caja en el periodo n.

**n** es el número de períodos.

**I** es el valor de la inversión inicial.

Y sus resultados se interpretan de la siguiente manera identificando “r” como el costo de oportunidad.

**Si la TIR es > r se determina que el proyecto debe ser rechazado.**

**Si la TIR es < r entonces el proyecto será viable y puede ser aprobado.**

Con la información mostrada vemos que el VAN representa la oportunidad que tiene la empresa de evaluar sus inversiones a mediano o largo plazo, conociendo de antemano las posibilidades reales de maximizar el rendimiento de la inversión (Saca Lucero, J. J. 2018). De esta forma determinar su viabilidad o no en función de si se logra superar el mínimo rendimiento esperado, según el capital invertido. Para esto se apoya en el análisis de los valores del flujo de caja, actualizándolos al valor presente y restándoles los montos totales de la inversión inicial realizada.

Para realizar esta operación el VAN utiliza los siguientes parámetros:

- ▶ **Inversión inicial, que es el monto total de la inversión realizada para iniciar el proyecto.**
- ▶ **Inversión realizada durante el proceso, excluyendo la inversión realizada inicialmente.**
- ▶ **Flujos netos de efectivo, diferencia resultante entre los ingresos y egresos que se prevén a lo largo del proyecto.**
- ▶ **Tasa de oportunidad, la mínima rentabilidad deseada por la inversión.**
- ▶ **Periodo de tiempo, cantidad de tiempo o número de periodos económicos que se estima durara el proyecto.**

#### Beneficios de calcular el VAN

El VAN es una herramienta que resulta sumamente beneficiosa a la hora de evaluar posibles proyectos de inversión. Es fácil de calcular y permite actualizar todos los datos de ingresos y egresos futuros al presente, con la ventaja de tomar en cuenta el vencimiento de los diferentes flujos de caja. Esto facilita en gran medida su comparación

independientemente del tiempo. El VAN nos posibilita realizar útiles predicciones sobre el comportamiento de los proyectos de inversión y su rentabilidad para la empresa Bande Firvida, D., & González Núñez, J. L. 2010).

Para muchas personas tal vez la mayor ventaja que brinda es el hecho de que permite calcular e introducir nuevas variables (riesgo de negocio, fiscalidad, alzas y bajas de la bolsa o inflación) que pueden afectar directamente el resultado de la inversión. Además de ayudarnos a conocer la rentabilidad del negocio, nos brinda la posibilidad de realizar comparaciones entre los diferentes métodos a utilizar y los diferentes posibles proyectos de inversión, de esta manera, poder establecer cuál es la mejor opción.

### **Clasificación del VAN**

Podemos decir que el Valor Actual Neto (VAN) se clasifica en dos tipos:

El valor presente de la inversión total, cuyo objetivo principal es escoger la alternativa que maximice el valor presente de la inversión. Esto se logra al determinar el valor actual de los flujos de efectivo que genera cada alternativa. De esta manera se podrá seleccionar la opción que tenga el valor presente máximo. En este caso ninguna opción puede reflejar un valor menor o igual que cero.

El valor presente del incremento en la inversión, este método analiza diferentes alternativas que son excluyentes entre ellas mismas. Con base en sus diferencias, se pueden tomar decisiones y determinar si se justifica o no realizar los incrementos de inversión. Al comparar dos o más alternativas excluyentes se determinan los flujos de efectivo neto de estas, con lo cual se decide si el incremento de inversión se justifica, dependiendo si su rendimiento supera su tasa de recuperación mínima o no (Bande Firvida, D., & González Núñez, J. L. 2010).

### **El ROI**

El retorno sobre la inversión es un indicador que mide la relación entre la ganancia obtenida y la inversión de un negocio. Se lo conoce como ROI por sus siglas en inglés (Return Of Investment). Con el ROI puede evaluar las finanzas de una empresa; si el valor es positivo, significa que obtuvo beneficios económicos por su inversión; pero si es menor o igual a cero, su significado se traduce a que quienes invirtieron están perdiendo dinero (Turletti, P. 2018).

### **Métodos para calcular el ROI**

#### **1. Dividiendo las ganancias entre la inversión**

Si el resultado es igual a 1, significa que la inversión es igual a la ganancia. Cuanto más alto sea el resultado, mayor será el beneficio neto de la inversión; es decir, más eficiente es la empresa al usar el capital para generar utilidades.

#### **2. Calculando el ROI como un valor porcentual mediante esta fórmula:**

$$\text{Fórmula ROI} = (\text{Ganancia} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

Si el resultado es menor a 0, la inversión tiene retorno negativo; es decir, la empresa no obtuvo utilidades. Caso contrario, el retorno es positivo, por lo tanto, hay utilidades.

A simple vista, este cálculo es muy sencillo; sin embargo, la información que puede interpretarse de los resultados describirá la situación financiera general de la empresa.

### **Factores que influyen en el cálculo del ROI**

Para medir el ROI, es importante establecer algunos KPI, que en inglés significa “Key Performance Indicators”, o sea, “indicadores claves del desempeño”. Los KPI ofrecen una visión global de la situación financiera de la empresa, ya que facilitan la fijación de aspectos de mejora para su negocio (Turletti, P. 2018). Estos son algunos ejemplos de



KPI: ingresos por ventas en un tiempo determinado, valor que representa cada cliente para la empresa y costo por adquisición de un cliente.

#### **Beneficios de calcular el ROI**

- 1. Para planear con anticipación tareas y**, para saber si se está alcanzando los resultados esperados, es bueno aplicar el indicador diaria, semanal o mensualmente.
- 2. Sirve para calcular e interpretar por separado el retorno de cada inversión** que se haya hecho, para optimizar tareas y obtener resultados más precisos.
- 3. Se utiliza para evaluar en qué clientes conviene invertir más esfuerzos**, ellos tendrán mayor impacto en la rentabilidad. El 80/20 esto quiere decir que el 80% de mis ganancias viene del 20% de mis clientes.

#### **El Costo-beneficio (B/C)**

La relación costo-beneficio es una herramienta financiera que compara el costo de un producto versus el beneficio que esta entrega para evaluar de forma efectiva la mejor decisión a tomar en términos de compra (Jiménez, M. P. E. B. 2014).

El análisis costo-beneficio de un proyecto, por ejemplo, está constituido por un conjunto de procedimientos que proporcionan las medidas de rentabilidad del proyecto mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados al llevarlo a cabo. Podríamos definirlo con la siguiente formula:

$$C/B = \frac{\text{ingresos totales netos}}{\text{costos totales}}$$

Si el análisis de la relación C/B es mayor a 1 significa que es rentable, mientras que si es igual o menor a 1 indica que no es rentable. Se toma el resultado y se compara con otros proyectos. Se escoge el proyecto con el mayor índice en la relación.

Para un análisis costo-beneficio, se debe tener conocimientos de mercado, de las necesidades y requerimientos del proyecto, y de los recursos disponibles para su aplicación antes de calcular su efectividad.

DOCUMENTO: 1.2 DISEÑO METODOLÓGICO TALLER FINANZAS

ESCUELA DE LIDERES Y LIDERESAS DEL AGRO MODULO 1 – PLANES DE NEGOCIO - TALLER 3

OBJETIVO: Desarrollar el plan de negocios con valor agregado en las organizaciones de pequeños productores contrapartes de TRIAS en sus nuevas líneas de negocio.				
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	HORA	RECURSOS PEDAGÓGICOS	RESPONSABLE
<b>PRIMER DÍA</b>				
	Inicio de Actividades	09H00 – 09H30. <b>30 min.</b>	<b>Anexo 1:</b> Registro de participantes	EQUIPO TRIAS
	Rompe hielos	09H30 – 10H00. <b>30 min.</b>	<b>Anexo 2. Dinámica a.</b> <b>Recursos:</b> Papelitos Marcadores Cinta masking.	EQUIPO TRIAS Y MODERADORES
Conocer los fundamentos teóricos de la planificación financiera.	<b>Rompe hielos</b> Introducción teórica al Plan Financiero: Viabilidad económica y financiera.	10H00 – 10H15. <b>15 min.</b>	<b>Recursos:</b> Infocus, computadora portátil, parlantes.	EQUIPO CAPACITADOR
Aprender los elementos que se consideran en la inversión inicial.	<b>Se da a conocer los elementos que intervienen en la Inversión inicial</b> (activos fijos, activos diferidos, capital de trabajo).	10H15 – 10H45. <b>30 min.</b>	<b>Videos Anexo 7.</b>	
Analizar como medir los ingresos de la empresa.	Se ejemplifica el uso del volumen de ventas en base a la capacidad instalada.	10H45 – 11H15. <b>30 min.</b>		
<b>RECESO 11H15 A 11H30 - 15 MINUTOS.</b>				
Aplicar los conocimientos aprendidos.	Proyección de ventas, se entrega una plantilla para ser llenada en base a los temas tratados en la actividad.	11H30 – 12H30. <b>60 min.</b>	<b>Recursos:</b> <b>Anexo 3.</b> Plantilla CFN Infocus, computadora portátil, parlantes.	EQUIPO CAPACITADOR
<b>RECESO 12H30 A 13H30 - 60 MINUTOS.</b>				
Explicar que, los costos variables están en función de la productividad.	Actividad Reactivadora Pam pel pum <b>Charla sobre costos variables</b> (materias primas, insumos)	13H30-13H45. <b>15 min.</b> 13H45 – 14H15. <b>30 min.</b>	<b>Anexo 2. Dinámica b.</b> <b>Recursos:</b> Infocus, computadora portátil, parlantes.	EQUIPO TRIAS EQUIPO CAPACITADOR
Aplicar el conocimiento sobre los costos fijos constituyen en elemento significativo para la sostenibilidad de la empresa.	<b>Explicar sobre las diferencias entre los rubros de los costos fijos</b> (sueldos, salarios, arriendos, servicios básicos).	14H15 – 14H45. <b>30 min.</b>	<b>Videos Anexo 7.</b>	
Aplicar la relación que tiene los costos totales en la empresa.	Mostrar como un manejo adecuado de costos ayuda a optimizar recursos, con el uso de ejemplos reales.	14H45 – 15H15. <b>30 min.</b>		
<b>RECESO 15H15 A 15H30 - 15 MINUTOS</b>				
Aplicar conocimientos. Ejercicio elaboración de san duches para análisis de costos.	Actividad para reincorporarse a las actividades: El semáforo.  Realizar una retroalimentación de los temas hasta el momento.	15H45 – 16H00. <b>15 min.</b>  16H00 – 17H00. <b>60 min.</b>	<b>Anexo 2. Dinámica c.</b>  <b>Anexo 4. Receta Sánduche</b>  <b>Recursos:</b> Pan Jamón Ingredientes varios	EQUIPO CAPACITADOR EQUIPO CAPACITADOR
<b>SEGUNDO DÍA</b>				
	Inicio de Actividades	09H00 – 09H30. <b>30 min.</b>	<b>Anexo 1:</b> Registro de participantes	EQUIPO TRIAS
	<b>Dinámica para empezar el día:</b> El reto.	09H30 – 10H00. <b>30 min.</b>	<b>Anexo 2. Dinámica d.</b>  <b>Recursos:</b> Caja negra Música	EQUIPO TRIAS
Conocer de donde se genera el flujo de caja.	Enseñar la construcción de un Flujo de caja.	10H00 – 10H30. <b>30 min.</b>	<b>Recursos:</b> Infocus, computadora portátil, parlantes.	EQUIPO TRIAS
Aprender cuando el nivel de ventas llega a que los costos fijos y variables se encuentran cubiertos.	Proceso de cálculo del Punto de equilibrio.	10H30 – 11H00. <b>30 min.</b>	<b>Videos Anexo 7.</b>	
Entender cuando un proyecto es económicamente viable.	Uso e interpretación de los de los principales Indicadores (TIR, VAN, ROI, B/C) financieros para el análisis de rentabilidad. Cuando un proyecto es viable en función del resultado de los indicadores.	11H00 – 11H30. <b>30 min.</b>		
<b>RECESO 11H30 A 11H45 - 15 MINUTOS</b>				
Soventar dudas e inquietudes sobre la aplicación de conocimientos hasta este momento del taller a través de la retroalimentación práctica.	<b>Se realiza una retroalimentación practica de los temas en los que hayan quedado dudas.</b>	11H45 – 12H30. <b>45 min.</b>	<b>Recursos:</b> Infocus, computadora portátil, parlantes.	EQUIPO CAPACITADOR

RECURSOS PEDAGÓGICOS

ANEXO 1: REGISTRO DE PARTICIPANTES

ESCUELA LÍDERES Y LIDERESAS DEL AGRO MÓDULO - PLANES DE NEGOCIO

NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	ORGANIZACIÓN	CADENA PRODUCTIVA	TEMA PLAN DE NEGOCIO	CARGO	TELÉFONO
2						
4						
6						
8						
10						
12						
14						
16						
18						
20						

NOTA: Los nombres resaltados con color ROJO corresponden a los puntos de contacto con las organizaciones contrapartes de TRIAS.

BASE DE DATOS DE PARTICIPANTES

## ANEXO 2. DINÁMICAS Y EJERCICIOS DE INTEGRACIÓN Y CONOCIMIENTO

### A. DINÁMICA ROMPE HIELO

#### OBJETIVO

Esta dinámica para romper el hielo sirve para introducir a las personas en el equipo y ver cómo van interactuando y se van conociendo poco a poco.

#### TIEMPO:

**Duración:** 30 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan.

#### LUGAR:

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Papelotes  
Marcadores  
Cinta másking.

#### DESARROLLO

- Debes hacer varios equipos de 4 o 5 personas de manera aleatoria.
- Actuarás como iniciador del juego y propondrás el tema: pensar una frase muy corta (o una o dos palabras) con el motivo de la reunión, de manera individual.
- Tras unos minutos de pensar y meditar, se pondrá en común la idea de cada uno.
- Finalmente, cada grupo elige una frase o palabra que presentará al resto de los grupos y entre todos debatirán y valoran las opciones eligiendo la mejor de ellas. Si no se llega a un quórum, habrá que valorar por qué

## B. DINÁMICA ACTIVADORA PAM PEI PUM

### OBJETIVO

El objetivo de esta actividad, además de despertarnos y reír un rato, es recordar los nombres de los miembros de nuestro grupo.

#### TIEMPO:

**Duración:** 15 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan.

#### LUGAR:

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Música alegre.

### DESARROLLO

- Haz un círculo y ponte en el centro para que todos te oigan y vean bien.
- Coges un puesto en el círculo y haces una demostración, recuerda que lo mejor para que tu grupo te entienda es que vean ejemplos.
- El jugador que empieza tiene que señalar a alguien del grupo y, al mismo tiempo gritar PAM. Tiene que señalar como si su mano fuera una pistola.
- El jugador señalado se echa un poquito para atrás y, con las manos en el pecho, grita PEI.
- Los jugadores situados a derecha e izquierda del señalado le señalan a su vez, una vez que este ha gritado PEI, y gritan PUM.
- Entonces el señalado se incorpora y señala a otra persona para seguir el juego, de nuevo grita PAM.
- Y el juego sigue como al principio. Como dinamizador el objetivo es que el juego sea cada vez más rápido y con cero interrupciones.

## C. DINÁMICA EL SEMÁFORO

### OBJETIVO

El objetivo principal es la cohesión del grupo mediante el humor.

#### TIEMPO:

**Duración:** 15 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan divididos en grupos de 5 personas.

#### LUGAR:

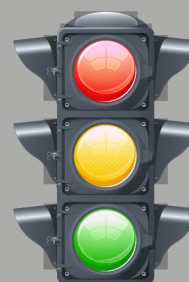
Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Música alegre  
cinta máking.  
Cartulinas de colores  
Hojas y esferos.

### DESARROLLO

- Todos estamos en círculo mientras se explica la actividad. Somos conductores al mando de nuestro vehículo y estamos parados en un semáforo.
- La postura natural en este juego debe ser con las manos al volante, como si estuviéramos conduciendo nuestro auto.
- Si gritamos AMARILLO debemos adelantar el pie derecho y gritar RAS. Es que estamos esperando a que se ponga verde.
- Si gritamos VERDE todos empezamos a hacer andar el vehículo y movernos por la sala.
- Si gritamos ROJO, evidentemente tenemos que parar.
- Si gritamos POLICÍA tenemos que agacharnos un poco y gritar CUIDADO QUE NO ME VEAN.
- El juego ha de hacerse cada vez más rápido e ir alternando las palabras. El objetivo es que nos equivoquemos de vez en cuando para generar situaciones cómicas.



## D. DINÁMICA EL RETO

### OBJETIVO

El principal objetivo es hacer que el equipo pueda enfrentar nuevos retos y, para eso, es necesario que las personas se sientan confiadas y seguras. Este es un tipo de dinámica de grupo que ayuda mucho a eliminar la tensión, pero también anima la innovación, ya que lo ideal es que los participantes acepten los retos propuestos que, muchas veces, están fuera de sus áreas de conocimiento.

#### TIEMPO:

**Duración:** 30 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan divididos en 2 grupos.

#### LUGAR:

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

- Una caja negra u oscura
- Música

### DESARROLLO

- Divide el equipo en dos grupos, formando un círculo.
- Para comenzar la dinámica, coloca una música y pásales la caja a todas las personas del círculo.
- Cuando la música pare de tocar, quien tenga la caja tendrá tres alternativas:
  1. Cumplir el reto;
  2. Pasarlo para una persona de su grupo;
  3. Pasarlo para una persona del otro grupo.
- En el caso de aceptar el reto, el grupo de la persona que tiene la caja recibirá 3 puntos. Pero si no lo realiza, además de tener que pagar una penitencia, el grupo pierde 4 puntos.
- Cada grupo tiene la opción de no cumplir el reto 3 veces, pero en la cuarta vez, obligatoriamente tendrá que cumplir lo que ha sido propuesto.
- Al final, suma los puntos y sabrás cual grupo logró realizar más retos.
- La idea es que los retos sean escritos por los participantes y sean actividades divertidas que les ayuden tanto personal como profesionalmente.



## ANEXO 3. PLANTILLA CFN

### FORMATO CFN

#### 1. ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

- a. Tipo de empresa
- b. Accionistas
- c. La administración
- d. Organigrama
- e. Distribución de funciones y responsabilidad
- f. Gobierno Corporativo
- g. Plan estratégico: misión visión y objetivos estratégicos.
- h. La ejecución
- i. Control del proyecto

#### 2. MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

- a. Análisis de mercado (Investigación de mercado).
- b. Mercado de oferta
- c. Mercado de demanda
- d. Demanda Insatisfecha
- e. Producto
- f. Precio
- g. Plaza
- h. Zona de influencia del proyecto
- i. Comercialización
- j. Posibilidades del proyecto
- k. Normas sanitarias
- l. Aranceles, mecanismos y permisos de exportación

#### 3. ASPECTOS TECNOLÓGICOS DEL PROYECTO

- a. Diseño o descripción del producto y/o servicio (otros productos)
- b. Procesos de producción
- c. Ubicación del Proyecto
- d. Determinación de la capacidad de la planta
- e. Diseño de la planta
- f. Costos de terreno y obras civiles
- g. Especificaciones (materias primas, ingredientes, insumos, producto final, normas y estándares)
- h. Tecnología del producto
- i. Clasificación de los tipos de equipos
- j. Vida útil del proyecto
- k. Costos de mantenimiento y seguros
- l. Insumos, servicios y mano de obra directa.
- m. Sistemas de: control de la calidad, de empaque, de transporte, de almacenamiento
- n. Abastecimiento de materias primas



- h. Análisis de la producción y disponibilidad de materias primas
- i. ii. Materias primas
- iii. Localización y característica de las zonas de producción
- iv. Periodos de disponibilidad de la producción
- v. Producción disponible para el proyecto
- vi. Disponibilidad de insumos complementarios
- vii. Programación de abastecimiento

#### 4. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

##### *a. Estructuración financiera del proyecto*

- i. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento
- ii. Programa y calendario de inversiones
- iii. Política de cobros, pagos y existencias
- iv. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos
- v. Programa de producción y ventas
- vi. Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta
- vii. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.
- viii. Resumen de costos y gastos
- ix. Capital de trabajo
- x. Flujo de caja (comparativo con y sin financiamiento)
- xi. Detalle de las proyecciones de ingresos (ventas proyectadas)
- xii. Estado de pérdidas y ganancias
- xiii. Balance general

##### *b. Evaluación del proyecto*

- i. Principales criterios de evaluación
- j. Punto de equilibrio
- k. iii. Índices financieros:
  - 1. *Liquidez*
  - 2. *Retorno (VAN, TIR, ROE y ROA)*
  - 3. *Eficiencia*
  - 4. *Apalancamiento*
  - 5. *Rotación*
  - 6. *Composición de activos.*

- iv. Análisis de sensibilidad
- v. Determinación del riesgo

##### *c. Análisis del costo / beneficio*

## **5. IMPACTO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN**

- a.** Valor agregado
- b.** Generación de divisas y empleo

## ANEXO 4. PRESENTACIONES DE POWER POINT Y GUÍAS DE CONTENIDO

### PLANIFICACIÓN DE LOS ENCUENTROS

¿Qué es el Plan Financiero?

¿Cuáles son los objetivos del Plan Financiero?

¿Cuáles son los pasos para elaborar un Plan Financiero?

- |  |   |            |
|--|---|------------|
| 1. Plan de Inversión Inicial             | ● | 18-07-2020 |
| 2. Fuentes de Financiación               | ● | 25-07-2020 |
| 3. Identificación de Los Costos y Gastos | ● | 01-01-2020 |
| 4. Flujo de Caja                         | ● |            |
| 5. Estado Financiero y de Resultados     | ● |            |
| 6. Análisis de Rentabilidad              | ● |            |
| 7. Análisis del Punto de Equilibrio      | ● |            |

### PLAN FINANCIERO

Es una herramienta que permite analizar la viabilidad de una empresa desde el punto de vista económico y financiero.

Tiene como finalidad aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa.



### PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero, permite al dueño del negocio, realizar una cuantificación, en términos económicos, del planteamiento estratégico que se ha establecido para el desarrollo de la idea del negocio.

*El Plan Financiero permite visualizar la viabilidad del negocio*



### PLAN FINANCIERO

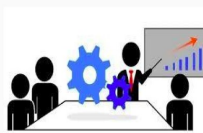
Un Plan Financiero comprende una serie de actividades que se desarrollan a diversos niveles:

- Nivel estratégico
- Nivel funcional y
- Nivel operativo de una empresa.



### OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO

- ✓ Estimar la rentabilidad de un proyecto o de la empresa ya establecida.
- ✓ Identificar las necesidades, fortalezas y debilidades financieras de la empresa.
- ✓ Determinar las estrategias que se deben poner en práctica y las decisiones que se deben tomar.
- ✓ Identificar potenciales fuentes de financiación, ingresos, utilidades, aumento en la producción o ganancias, etc.



### PLAN FINANCIERO DE UN NEGOCIO O EMPRESA

Toda empresa debe elaborar un Plan Financiero e incluso si eres un **nuevo emprendedor** y no tienes conocimientos especializados sobre contabilidad o finanzas empresariales, debes investigar cómo hacer un plan financiero básico y a medida que vayas creciendo podrás ir evolucionando, mejorándolo y adaptándolo a tus necesidades.



Es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:



### Financiamiento



## PASOS A CONSIDERAR PARA ELABORAR UN PLAN FINANCIERO

1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL
2. FUENTES DE FINANCIACIÓN
3. IDENTIFICACIÓN DE COSTOS Y GASTOS
4. FLUJO DE CAJA
5. ESTADO FINANCIERO Y DE RESULTADOS
6. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD (INDICADORES)
7. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

## 1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

Debemos especificar cuáles serán las inversiones necesarias para poner en marcha el negocio.

Debemos tener en cuenta:

- Activos Corrientes (Caja, Inventario)
- Activos Diferidos (Prepagados)
- Activos No Corrientes / Fijos (Maquinaria)
- Activos Intangibles (Patentes, certificación)
- Pasivos Corrientes (Proveedores)
- Capital de Trabajo (Activo-Pasivo)



## ACTIVOS

Caja		\$800,00
Inventarios de Materia Prima		\$9.500,00
1.000 metros de cuero \$8,00 c/m	\$8.000,00	
500 pares de suelas \$ 3,00 c/p	\$1.500,00	
Arrendos Prepagados		\$400,00
Maquinaria y Equipo		\$12.000,00
Marcas y Patentes		\$1.200,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$23.900,00</b>

## PASIVOS

Proveedores		\$2.500,00
Luis Caiza	\$1.400,00	
Alba Carrillo	\$1.100,00	
Préstamo Bancario		\$10.000,00
Cooperativa Riobamba	\$10.000,00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$12.500,00</b>

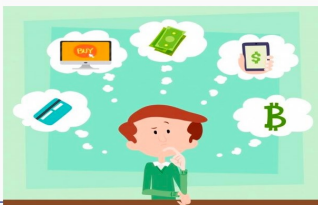
## CAPITAL DE TRABAJO

ACTIVOS	\$23.900,00
(-)PASIVOS	\$12.500,00
<b>CAPITAL</b>	<b>\$11.400,00</b>

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL		
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
<b>EFFECTIVO / EQUIVALENTE AL EFFECTIVO</b>		
Caja		\$800,00
<b>INVENTARIOS</b>		
Inventarios de Materia Prima		\$9.500,00
1.000 metros de cuero \$8,00 c/m	\$8.000,00	
500 pares de suelas \$ 3,00 c/p	\$1.500,00	
<b>DIFERIDOS/PAGOS ANTICIPADOS</b>		
Arrendos Prepagados		\$400,00
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>FIJOS/PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		
Maquinaria y Equipo		\$12.000,00
<b>INTANGIBLES</b>		
Marcas y Patentes		\$1.200,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$23.900,00</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>		
Proveedores		\$2.500,00
Luis Caiza	\$1.400,00	
Alba Carrillo	\$1.100,00	
<b>NO CORRIENTES</b>		
Préstamo Bancario		\$10.000,00
Cooperativa Riobamba	\$10.000,00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$12.500,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$11.400,00</b>

## ACTIVIDAD 1

Elabore un Plan de Inversión Inicial



## De qué hablaremos hoy?

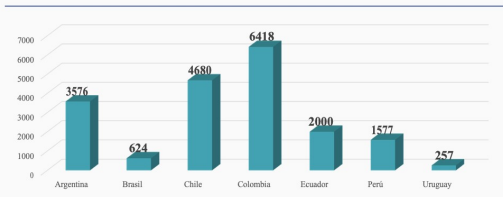


## Financiamiento

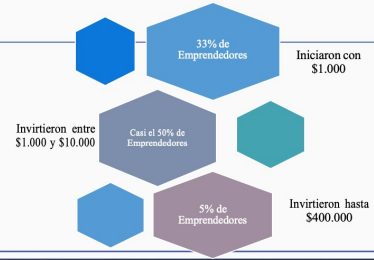
En la Región Latinoamericana existe cada vez un mayor número de emprendimientos, consecutivamente hay mayores fuentes de financiamiento y más oportunidades para que los distintos sectores puedan tener un futuro económico más adecuado. Sin embargo, las desigualdades económicas en la población se vuelve una barrera



## Financiamiento



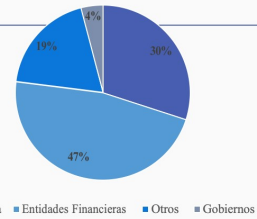
## Iniciación de un Negocio - Ecuador



## Financiamiento



## Fuentes de Financiamiento Ecuador



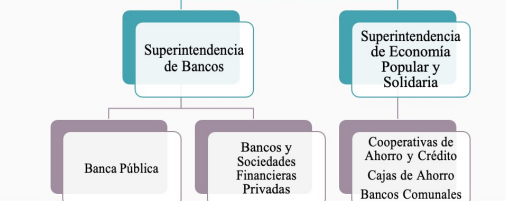
## Fuentes de Financiación



## Fuentes de Financiación



## Organismos de Control SF



## LOS GASTOS



Son desembolsos que se realizan en las funciones de financiamiento, administración y ventas para cumplir con los objetivos de la empresa.

- Gasto Sueldo a Administradores.
- Gasto Publicidad

## LOS COSTOS

Son desembolsos se realizan para la fabricación o elaboración de un producto o la prestación de un servicio.

El costo constituye una **INVERSIÓN**, es recuperable, trae consigo ganancia.

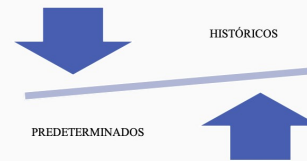
- Materia Prima.
- Sueldo a obreros.



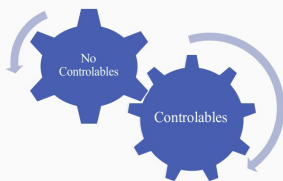
## ELEMENTOS DEL COSTO



## SEGÚN EL PERÍODO DE TIEMPO



## SEGÚN EL GRADO DE CONTROL



ASOCIACIÓN LA CHOCOLATERA											
HOJA DE COSTOS N° 1											
Cliente: (Orden N° 1)				Fecha: 06-12-2019							
Producto: Barra de chocolate				PT: 30-12-2019							
Tipo:				Costo T.: \$1.024,00				Costo U.: \$1,60			
Cantidad: 1000 unidades											
MATERIALES DIRECTOS				MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN				
Material	Cost.	C. Utilitario	C. Total	N° Horas	Costo Hora	Costo Total	Elemento	Cost.	C. Utilitario	C. Total	
Chaca procesada	1000 gr.	0,70	700,00	20 horas	2,50	50,00	Empaques	100 unid.	0,02	2,00	
Manteca de cacao	200 gr.	0,30	60,00				Consumo de Suministros		4,20	6,20	
Azúcar	500 gr.	0,40	200,00				Deprec. De maquinaria		0,84	0,84	
							Servicios básicos		1,20	1,20	
<b>Total</b>			<b>960,00</b>	<b>Total</b>		<b>50,00</b>	<b>Total</b>			<b>10,24</b>	
Resumen:											
MPD	960,00										
MOD	50,00										
CIIF	10,24										
<b>TOTAL</b>	<b>1.024,24</b>										
Nombre y firma del responsable											

## ACTIVIDAD 2

Determine los costos de un producto en una hoja de costos





## PASOS A CONSIDERAR PARA ELABORAR UN PLAN FINANCIERO

1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL
2. FUENTES DE FINANCIACIÓN
3. IDENTIFICACIÓN DE COSTOS Y GASTOS
4. FLUJO DE CAJA
5. ESTADO FINANCIERO Y DE RESULTADOS
6. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD (INDICADORES)
7. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

## Proyecto de Factibilidad para la Producción y Comercialización de Cacao

### EVALUACIÓN FINANCIERA



### INVERSIÓN INICIAL

DENOMINACIÓN	INVERSIÓN
<b>Activos Fijos</b>	<b>30.000,00</b>
Maquinaria y Equipo	20.000,00
Muebles y Enseres	10.000,00
<b>Activos Diferidos</b>	<b>220,00</b>
Patente	200,00
Permiso de bomberos	20,00
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>19.780,00</b>
Materia Prima Directa	10.000,00
Mano de Obra Directa	6.000,00
Mano de Obra Indirecta	2.000,00
Insumos	1.200,00
Servicios Básicos	200,00
Arriendos	300,00
Utiles de Oficina	50,00
Suministros de Limpieza	30,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>50.000,00</b>

### FINANCIAMIENTO

DESCRIPCIÓN	VALOR
Aporte Propio	20.000,00
Préstamo	30.000,00
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>50.000,00</b>

### ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

DENOMINACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costos de Producción</b>	<b>11.000,00</b>	<b>13.750,00</b>	<b>17.187,50</b>	<b>21.484,38</b>	<b>26.855,47</b>
Materia Prima Directa	6.000,00	7.500,00	9.375,00	11.718,75	14.648,44
Mano de Obra Directa	4.000,00	5.000,00	6.250,00	7.812,50	9.765,63
Costos Indirectos de Fabricación	1.000,00	1.250,00	1.562,50	1.953,13	2.441,41
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>2.900,00</b>	<b>3.625,00</b>	<b>4.531,25</b>	<b>5.664,06</b>	<b>7.080,08</b>
Sueldos Administrador	2.000,00	2.500,00	3.125,00	3.906,25	4.882,81
Servicios Básicos	600,00	750,00	937,50	1.171,88	1.464,84
Suministros de Oficina	200,00	250,00	312,50	390,63	488,28
Depreciaciones	100,00	125,00	156,25	195,31	244,14
<b>Gastos de Venta</b>	<b>600,00</b>	<b>750,00</b>	<b>937,50</b>	<b>1.171,88</b>	<b>1.464,84</b>
Publicidad y Propaganda	600,00	750,00	937,50	1.171,88	1.464,84
<b>Gastos Financieros</b>	<b>400,00</b>	<b>500,00</b>	<b>625,00</b>	<b>781,25</b>	<b>976,56</b>
Intereses Bancarios	400,00	500,00	625,00	781,25	976,56

### INGRESOS

DENOMINACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Barras de 500 gr.</b>	<b>\$7.500,00</b>	<b>\$9.375,00</b>	<b>\$11.718,75</b>	<b>\$14.648,44</b>	<b>\$18.310,55</b>
6.000 * \$1,25					
<b>Barras de 1000 gr.</b>	<b>\$16.000,00</b>	<b>\$20.000,00</b>	<b>\$25.000,00</b>	<b>\$31.250,00</b>	<b>\$39.062,50</b>
8.000 * \$2,00					
<b>TOTAL</b>	<b>\$23.500,00</b>	<b>\$29.375,00</b>	<b>\$36.718,75</b>	<b>\$45.898,44</b>	<b>\$57.373,05</b>

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

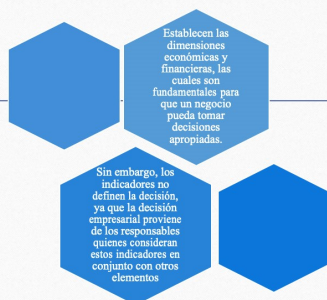
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	23.500,00	29.375,00	36.718,75	45.898,44	57.373,05
(-) Costo de Ventas/Costo de Producción	11.000,00	13.750,00	17.187,50	21.484,38	26.855,47
(=) Utilidad Bruta en Ventas	12.500,00	15.625,00	19.531,25	24.414,06	30.517,58
(-) <b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>3.900,00</b>	<b>4.875,00</b>	<b>6.093,75</b>	<b>7.617,19</b>	<b>9.521,48</b>
Gastos Administrativos	2.900,00	3.625,00	4.531,25	5.664,06	7.080,08
Gastos Financieros	400,00	500,00	625,00	781,25	976,56
Gastos de Venta	600,00	750,00	937,50	1.171,88	1.464,84
(+) Otros Ingresos	1.200,00	\$1.500,00	\$1.875,00	\$2.343,75	\$2.929,69
(=) <b>Utilidad Antes de Participaciones</b>	<b>9.800,00</b>	<b>12.250,00</b>	<b>15.312,50</b>	<b>19.140,63</b>	<b>23.925,78</b>
(-) 15% Participación a trabajadores	1.470,00	1.837,50	2.296,88	2.871,09	3.588,87
(-) Utilidad Antes de Impuestos	8.330,00	10.412,50	13.015,63	16.269,53	20.336,91
(-) 25% Impuesto a la Renta	2.082,50	2.603,13	3.253,91	4.067,38	5.084,23
(=) <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>6.247,50</b>	<b>7.809,38</b>	<b>9.761,72</b>	<b>12.202,15</b>	<b>15.252,69</b>

### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>	0,00	23.500,00	29.375,00	36.718,75	45.898,44	57.373,05
Ventas		23.500,00	29.375,00	36.718,75	45.898,44	57.373,05
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>	0,00	13.800,00	16.875,00	21.093,75	26.367,19	32.958,98
Materia Prima Directa		6.000,00	7.500,00	9.375,00	11.718,75	14.648,44
Mano de Obra Directa		4.000,00	5.000,00	6.250,00	7.812,50	9.765,63
Gastos Administrativos		2.900,00	3.625,00	4.531,25	5.664,06	7.080,08
Gastos de Venta		600,00	750,00	937,50	1.171,88	1.464,84
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	0,00	10.000,00	12.500,00	15.625,00	19.531,25	24.414,06
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	0,00	1.200,00	1.500,00	1.875,00	2.343,75	2.929,69
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	0,00	400,00	500,00	625,00	781,25	976,56
Gastos Financieros		400,00	500,00	625,00	781,25	976,56
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	0,00	800,00	1.000,00	1.250,00	1.562,50	1.953,13
Inversión Fija		30.000,00				
Inversión Diferida		220,00				
Capital de Trabajo		19.780,00				
Total		50.000,00				
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C-F)</b>		50.000,00	9.200,00	11.500,00	14.375,00	17.968,75

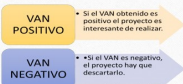
# INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son indispensables para contar con una visión general de la situación financiera de la organización y a su vez permite conocer el desempeño y el nivel de riesgo que una empresa o negocio posee.



## Indicadores de Rentabilidad

**Valor Actual Neto (VAN):** Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios deducida la inversión, actualiza a una determinada tasa de descuento los flujos futuros.



Vt: Flujos de caja en cada periodo.  
I<sub>0</sub>: Es el valor inicial de la inversión.  
n: Números de períodos considerados.  
k: Tasa de interés.  
t: Períodos

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

**VAN**  
Determina el valor actual de los beneficios netos que genera un proyecto.

Mide, en valores monetarios actuales, la riqueza del dueño del negocio si realiza la inversión, en lugar de tomar la decisión de colocar su dinero en otro tipo de actividad de inversión.

### VAN: Valor Actual Neto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS NETOS	-50.000,00	9.200,00	11.500,00	14.375,00	17.968,75	22.460,94
VAN	\$4.887,29					

EL Valor Actual Neto es la diferencia de los ingresos y los egresos en moneda actual y acorde al criterio de evaluación, se acepta el proyecto cuando VAN es > 0 y se rechaza si VAN < 0.

$$VAN = VNA(0,1;B3:B12)+B2$$

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite conocer la recuperación de la inversión, cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto se considera más deseable realizar el mismo.

t : Es el tiempo del flujo de caja.  
i : Tasa de descuento.  
Rt: Flujo neto de caja.  
0 : Se coloca a la izquierda de la suma para enfatizar su papel de (menos) la inversión.

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{R_t}{(1+i)^t} = 0$$



### TIR: Tasa Interna de Retorno

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS NETOS	-50.000,00	9.200,00	11.500,00	14.375,00	17.968,75	22.460,94
TIR	13%					

El resultado del cálculo de la Tasa de Interna de Retorno fue de 13%, es decir, que este porcentaje representa la tasa de rendimiento máxima que la chocolatería puede llegar a tener, la cual es positiva y aceptable para este tipo de negocio.

$\text{=TIR(B2:B12)}$

### Razón Beneficio Costo

- Se analiza mediante la razón entre los beneficios actualizados del proyecto y los costos actualizados de proyecto.
- Si ésta razón es mayor que uno, es decir los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados.



“El proyecto es económicamente factible”

### Beneficio - Costo

Para el cálculo de la relación Beneficio/Costo (B/C) es necesario tomar en cuenta el total de los gastos previstos frente al total de los beneficios, con el propósito de seleccionar la mejor opción o la más rentable.

$$B/C = \frac{\Sigma \text{Ingresos}}{\Sigma \text{Costos}} = 1,58\%$$

El proyecto para la creación de la chocolatería resulta factible, ya que, los ingresos son mayores que los costos, reflejando como resultado de la relación beneficio/costo (B/C) de \$1,58; es decir, que por cada dólar invertido se tendrá un beneficio de \$0,58.

## PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es uno de los más determinantes de la factibilidad económica de una nueva empresa.

Este análisis permite cuantificar el nivel de producción que se necesita para iniciar ya sea un negocio propio o para comenzar el proceso de manufactura de un producto nuevo.

El punto de equilibrio representa el nivel de producción y ventas que una entidad debe alcanzar para lograr a cubrir sus costos y gastos, es decir que es el parámetro en el cual el nivel de ingresos se iguala a la sumatoria de costos y gastos operacionales, es decir que la utilidad se convierte en cero.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precios} - \text{Costos Variables}}$$

Determina las unidades a vender, en donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, no hay ni pérdida ni ganancia.

La Empresa Cacaotera tiene unos costos operativos fijos de \$1.500 mensuales. Sus productos los compra a \$7 y los vende a \$12

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{1.500}{12 - 7} = 300 \text{ unidades}$$

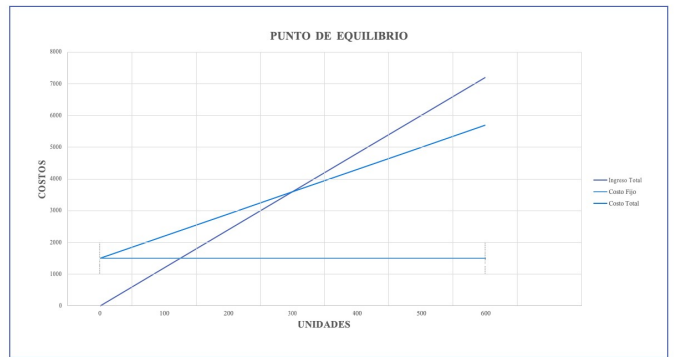
PRECIO (compra)	CANTIDAD	INGRESOS (P * Q)
12	0	0
12	100	1.200
12	200	2.400
12	300	3.600
12	400	4.800
12	500	6.000
12	600	7.200



CANTIDAD	COSTO FIJO
0	1.500
100	1.500
200	1.500
300	1.500
400	1.500
500	1.500
600	1.500

PRECIO (venta)	CANTIDAD	COSTOS VARIABLES TOTALES (P * Q)
7	0	0
7	100	700
7	200	1.400
7	300	2.100
7	400	2.800
7	500	3.500
7	600	4.200

COSTO FIJO	COSTOS VARIABLES TOTALES	COSTOS TOTALES
1.500	0	1.500
1.500	700	2.200
1.500	1.400	2.900
1.500	2.100	3.600
1.500	2.800	4.300
1.500	3.500	5.000
1.500	4.200	5.700



### ACTIVIDAD 3

Elabore el Plan Financiero de su Proyecto

The illustration shows a man in a dark suit and tie standing next to a whiteboard. The whiteboard displays a bar chart with three bars of increasing height (blue, green, red) and a line graph with a rising trend. The man is pointing towards the whiteboard.

## ANEXO 5. PRUEBA DE EVALUACIÓN

ESCUELA DE LIDERES Y LIDERESAS DEL AGRO  
PLANES DE NEGOCIO  
TALLER ANÁLISIS ECONÓMICO Y VIABILIDAD FINANCIERA

Nombre:

Fecha:

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

**1. Complete verdadero o falso:**

Los impulsores de un proyecto no asumirán un riesgo si no obtienen una recompensa suficiente para asumir esos riesgos

**2. Complete verdadero o falso:**

El punto de equilibrio consiste en el número de ventas necesario para que la empresa comience a dar resultados positivos, es decir, beneficios

**3. Complete:**

La fórmula de **TOTAL COSTOS** = TOTAL  +  TOTAL

**4. Complete verdadero o falso:**

La inversión inicial en una empresa o capital inicial es el dinero que necesita el propietario de una empresa para el reconocimiento contable de un gasto efectuado en la fase final del proyecto

**5. Una con una línea cada uno de los indicadores financieros:**

<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	Por cada dólar vendido, cuánto se genera.
<b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>	Las veces que los productos se convierten en efectivo.
<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	Valorar y determinar la rentabilidad de un proyecto.
<b>VAN</b>	Satisfacción de la demanda.

**6. Complete:** La TIR es uno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión más recomendables porque:

**7. Conteste verdadero o falso:**

Cuando el VAN es mayor a cero (0) ( $VAN > 0$ ) se asume que el proyecto será rentable.

8. Encierre en un círculo las recomendaciones que le ayudarán a proyectar mejor el ROI de su empresa:

- a. Planear con anticipación sus tareas
- b. Monitorear de cerca los procesos de producción
- c. Calcular por separado el retorno de cada inversión
- d. Para recuperar su dinero
- e. Evaluar en qué clientes conviene invertir

9. Escriba por lo menos dos condiciones para el cumplimiento de viabilidad de una empresa a.

b.

10. Escriba algunos ejemplos de costos fijos:

a.

b.

c.

d.

e.

#### ANEXO 6. FOTOGRAFÍAS







# **MÓDULO IV PLANES DE NEGOCIO**

Análisis estratégico  
del negocio

---





## 1 | INTRODUCCIÓN

La organización no gubernamental de origen belga TRIAS-SUDAMERICA, es una ONG de Cooperación para el Desarrollo que está conformada por 3 organizaciones Landelijke Gilden, KLJ, Markant, Unizo y Neos.

La visión de TRIAS parte de la creencia de que los individuos, grupos, organizaciones, cooperativas, asociaciones, grupos de crédito y ahorros, etc., aglutinan la fuerza necesaria, logrando juntos empoderamiento social y económico, aliviando la pobreza y creando bienestar y riqueza.

En el marco de su estrategia que busca “Crear movimiento a través de movimientos: Un enfoque inclusivo hacia mejores medios de subsistencia, mayor riqueza y bienestar”, TRIAS tiene el objetivo de lograr que “Agricultores/as familiares y Pequeños/as empresarios/as organizados/as y en especial los y las de menos oportunidades, las mujeres y los jóvenes, mejoren de forma sostenible, sus medios de subsistencia se conecten entre sí y actúan colectivamente”. El trabajo de TRIAS se materializa a través de cuatro resultados: **a** Empoderar de forma participativa a jóvenes y mujeres dentro de las propias organizaciones hacia una sociedad más inclusiva.

- Mejorar la gestión socio-empresarial y la sostenibilidad de las contrapartes. **c** Promover en las organizaciones y sus socios
- estratégicos una mayor participación en los mercados a través de servicios integrados de calidad. **d** Coordinar, dialogar y
- cooperar con otros actores, con el fin de lograr una sociedad global más inclusiva.

## 2 ORIENTACIÓN DEL MÓDULO

Todos los seres humanos tenemos sueños. Sin embargo, las esperanzas de la mayoría de las personas en nuestro planeta se ven frustradas por la pobreza, el analfabetismo, la corrupción o la discriminación. Todos los días, tales obstáculos causan que el talento de cientos de millones de personas se desperdicie.

TRIAS combate las barreras al autodesarrollo que actualmente están impidiendo que personas emprendedoras de todo el mundo cumplan sus objetivos.

TRIAS busca que las personas trabajen juntas, independientemente de su raza, edad o género. Al apoyar a las asociaciones de agricultores y empresarios, se crea una base sólida y sostenible para aumentar los ingresos familiares y transformar comunidades enteras.

La cooperación para el desarrollo es una cuestión de personas, con ideas afines, que trabajan a través de las fronteras para promover el autodesarrollo.

Por esta razón, TRIAS también funciona como un centro para la cooperación internacional entre personas emprendedoras. Buscando facilitar el intercambio de conocimientos entre iguales, con la firme convicción de que los agricultores, familiares desfavorecidos y los propietarios de pequeñas empresas, pueden hacer realidad sus propios sueños. Es así que TRIAS desarrolla un taller de capacitación denominado “Planes de Negocio” que busca contribuir a la mejora de la calidad de vida de las organizaciones de pequeños productores, a través de capacitaciones en el área administrativa e industrial, mismas que permitan fomentar ideas de crecimiento económico. Desarrollar habilidades y competencias en los participantes para la identificación de ideas de emprendimientos y la construcción de planes de negocios que generen valor agregado, servicios complementarios e innovación a las actividades económicas centrales de la organización que representan.

### 2.1 OBJETIVO DEL MÓDULO II

Desarrollar un plan de negocio, con valor agregado, para las organizaciones de pequeños productores de TRIAS en sus nuevas líneas de negocio.

### 2.2 LOGROS DE APRENDIZAJE MÓDULO II

- ▶ Explicar y analizar las definiciones y conceptos fundamentales del análisis estratégico de un negocio para aplicarlas en empresas u organizaciones, como una ayuda para comprender el futuro de estas e influir sobre él.
- ▶ Desarrollar los elementos fundamentales de un plan estratégico orientado a su negocio: Misión, Visión, Objetivos, aplicándolos correctamente a la matriz FODA que permita la construcción de escenarios deseables.
- ▶ Conocer los objetivos estratégicos de un negocio para analizar las técnicas de un estudio de mercado a través de experiencias socio empresariales.
- ▶ Analizar las oportunidades que se presentan colaborando entre todos para la mejor ejecución de los proyectos.

## 3 MODELO SOCIO EMPRESARIAL

Este modelo, impulsado por TRIAS, busca optimizar y fortalecer la gestión socio empresarial de organizaciones vinculadas a la agricultura familiar, artesanía y la pequeña empresa, basándose de forma sostenible, en dos pilares fundamentales para su desarrollo, estos pilares son la gestión socio- organizativa y la gestión empresarial – comercial.

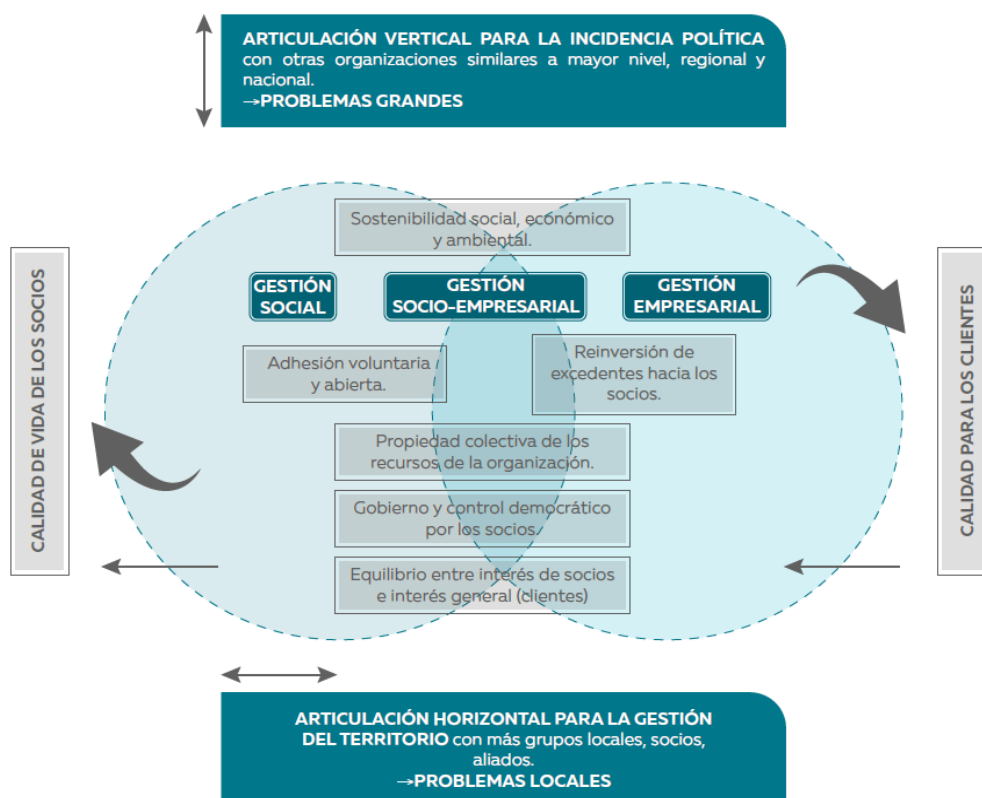
**¿QUÉ ES UN PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO –EMPRESARIAL?**



Es una herramienta que permite el fortalecimiento de las organizaciones de productores que se constituyen como sociedades de personas trabajadoras y productivas, estructuradas en dos pilares: la gestión socio- organizativa y la gestión empresarial – comercial, realizando actividades de producción, transformación y comercialización . Un reto para TRIAS es fortalecer en forma sostenible estas iniciativas hacia un modelo económico solidario respondiendo a los siguientes principios:

- ▶ Primacía de las personas, el trabajo y su entorno ambiental sobre el capital en el reparto de los beneficios.
- ▶ Adhesión voluntaria y abierta en armonía con la reglamentación interna.  
Propiedad colectiva de los recursos de la organización.
- ▶ Reinversión de excedentes en los socios.
- ▶ Gobierno y control democrático por los socios.  
Equilibrio entre interés de socios (productores) e interés general (consumidores).
- ▶ Sostenibilidad económica, social y ambiental  
Estas organizaciones se mueven en un contexto territorial por lo que demandan:
  - ▶ **Articulaciones horizontales** con otros/as productores asociados o no y con actores gubernamentales con la finalidad de promover la cooperación entre organizaciones e incidir en mejorar la condición del territorio (infraestructura y logística) para producir en forma permanente y sustentable.
  - ▶ **Articulaciones verticales** para la buscar sinergias, aprendizajes y el fortalecimiento de movimientos para la construcción de agendas que sean la base de políticas públicas, que se viabilicen en acciones desde el Estado y que estén dirigidas a mejorar las condiciones sociales para que estas iniciativas se desarrollen hacia una economía solidaria y sustentable.

## 4 MODELO DE GESTIÓN SOCIO EMPRESARIAL



### ELEMENTOS CLAVES:

#### GESTIÓN SOCIAL:

1. Marco normativa.
2. Órganos de gobierno.
3. Roles y funciones.
4. Cultura de los socios.
5. Representatividad.
6. Servicios de la organización. Hacia los socios.
7. Agenda política.

#### GESTIÓN EMPRESARIAL:

1. Marco normativa de la empresa.
2. Estructura empresarial.
3. Recursos humanos.
4. Cultura empresarial.
5. Posicionamiento de la empresa.
6. Servicios de la empresa hacia los socios.
7. Comercialización: articulación comercial, política de precios, mercados, promoción... Producción.

8. Análisis del Marco Jurídico de la organización.
9. Sostenibilidad: social, económico y financiero.

En el marco de la ley orgánica de la Economía popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario aprobada 05 de abril 2011.

## 5 TALLER ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

### ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL MÓDULO CONCEPTOS CLAVES

#### A. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- ▶ ¿Qué es la misión, visión y valores de un negocio?
- ▶ Misión, visión y valores de empresas u organizaciones
- ▶ Definir la misión
- ▶ Definir la visión
- ▶ Definir la meta
- ▶ Definir los valores
- ▶ Diferencias entre misión y visión

#### B. FODA

- ▶ ¿Qué es el FODA?
- ▶ Características de la matriz FODA
- ▶ Estructura de un análisis FODA
- ▶ Análisis interno y externo – Análisis del Entorno
- ▶ Pasos para identificar los puntos centrales de tu negocio u organización.
- ▶ Como elaborar un análisis FODA
- ▶ Fortalezas
- ▶ Oportunidades
- ▶ Debilidades
- ▶ Amenazas
- ▶ Estrategias

Ejemplos de análisis FODA

#### C. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

- ▶ ¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos?
- ▶ Definir los objetivos estratégicos
- ▶ Tipos de objetivos estratégicos
- ▶ Crear objetivos estratégicos
- ▶ Medir los objetivos estratégicos
- ▶ Ejemplos de objetivos estratégicos

La visión, misión y valores de una empresa determina quién eres, qué quieres conseguir en un futuro y cómo podrás alcanzar tus objetivos (Lema J. P., 2004).

Definir de forma precisa la misión, visión y valores de una empresa es clave, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas propuestas. En ello está la base de su eventual éxito como compañía. Esto permitirá perfilar los objetivos de la empresa u organización, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo a futuro. La misión, visión y valores es en esencia la declaración de principios de la empresa. Es su base teórica, lo que justifica su existencia y para qué ha sido creada (Martos, 2009).

## MISIÓN

Es la razón fundamental de ser y objetivo esencial de una organización. Es la declaración de la necesidad fundamental que satisface la empresa y no una declaración de lo que ella es (Rivera, O. 1991).

Define el valor agregado que se da a la comunidad que sirve. Refleja las motivaciones idealistas que tienen las personas para hacer el trabajo de la compañía. Describe no sólo los resultados o los clientes objetivo, sino que también atrapa el alma de la organización. Mientras que una meta o una estrategia se puede completar, la misión no puede completarse (Martos, 2009).

Para definirla hay que preguntarnos: ¿qué hace su organización? Luego cuestionése ¿por qué lo hace? Vuélvase a cuestionar repetidamente ¿por qué lo hace? Así llegará a descubrir en realidad a qué se dedica su organización y no simplemente qué producto vende en este momento de su historia (Rivera, O. 1991).

Por ejemplo, un laboratorio farmacéutico no debe decir que su misión es "Ser un laboratorio farmacéutico que...". Sus empleados ya saben que la empresa es un laboratorio. Declare más bien que su misión es "Preservar y mejorar la vida humana". Otro buen ejemplo de misión es "Entregar a la gente común la oportunidad de comprar las mismas cosas que la gente adinerada". Mire que ninguna de las dos dice cuál es la actividad por medio de la cual satisface realmente la necesidad de las personas a la cual se dedica. Así, la misión de un banco hipotecario no puede ser otorgar préstamos ni proporcionar soluciones hipotecarias, pues estos son productos que los ciclos del mercado eliminarán algún día. Su misión debe ser proveer soluciones de vivienda, y la forma que utilice depende del mercado (Rivera, O. 1991).



La visión es aquello que se espera crear o lograr. Implica la idea de algo concreto, de algo visible, vívido y real. Implica un tiempo todavía no realizado, con sus sueños, sus esperanzas y sus aspiraciones. Algo que necesitará aprendizaje, un cambio significativo y perseverancia para ser alcanzado (Martos Calpena, R. 2009). Consta de una meta y de la descripción de cómo alcanzarla.

## **META**

---

Es el plan ambicioso que hace funcionar a toda la organización. Es grande, poderosa y audaz. Para que sea una verdadera meta debe ser claramente estimulante, funcionar como un punto focal de unificación para el esfuerzo de todos y actuar como catalizador para el espíritu de equipo (Rivera, O. 1991).

Es tangible, mensurable, enérgica y altamente focalizada. Debe ser rápidamente entendible por las personas y, por ende, necesita poca o ninguna explicación. Todo el mundo desde su puesto de trabajo debe ser capaz de entender cómo contribuye al logro de dicha meta. Debe aplicarse a toda la organización.

Requiere pensar más allá de las actividades actuales de la organización y del ambiente actual, pues se necesita de 5 a 10 años para completarla. Requerirá un extraordinario esfuerzo y tal vez un poco de suerte para lograrla, pues no sólo cuenta su grado de audacia, sino también el grado de compromiso con ella (Lema, J. P. 2004). Para su formulación es útil preguntarse: ¿dónde quiere que la empresa esté en X tiempo?, ¿en qué negocio?, ¿con cuáles clientes?, ¿en cuáles mercados? y ¿por qué?

## **DESCRIPCIÓN DE LA META**

Es una descripción vital, atractiva y específica de cómo se alcanzará la meta. Hace que las metas parezcan vibrantes y tangibles. Es el paso de la visión de palabras a imágenes. Debe demostrar e inspirar pasión, emoción y convicción (Rivera, O. 1991). Se obtiene respondiendo a preguntas de esta clase:

¿Cómo se debe ver esta empresa en X años? ¿Qué se debe haber alcanzado? ¿Qué dirá alguien que escriba un artículo para una revista de negocios sobre esta empresa dentro de X años?

## LOS VALORES DE UNA EMPRESA

Están formados por todos esos principios éticos y profesionales sobre los cuales basamos todas las actividades dentro de la empresa, que evidencian de una manera u otra, la identidad y espíritu de esta (Lema, J. P. 2004).

Podríamos decir que, son los rasgos de la personalidad de la compañía que, resumidos de manera simple y concisa, se usan para transmitirle a propios y terceros la ruta que los fundadores o directivos han decidido tomar (Gilli, J. J. 2013). La manera más simple de “elegirlas” es preguntarse quién es y en qué cree el dueño de la compañía, cómo responde ante situaciones de crisis y cómo quiere que su entorno lo defina. De esta manera, se puede ir trazando esa personalidad y lograr determinar los valores de una empresa. Además, como estrategia de mercadotecnia la identidad corporativa es fundamental para definir aspectos como el público objetivo, tono del mensaje, necesidades, entre otros (Rivera, O. 1991).

**¿Por qué los valores empresariales son importantes?**

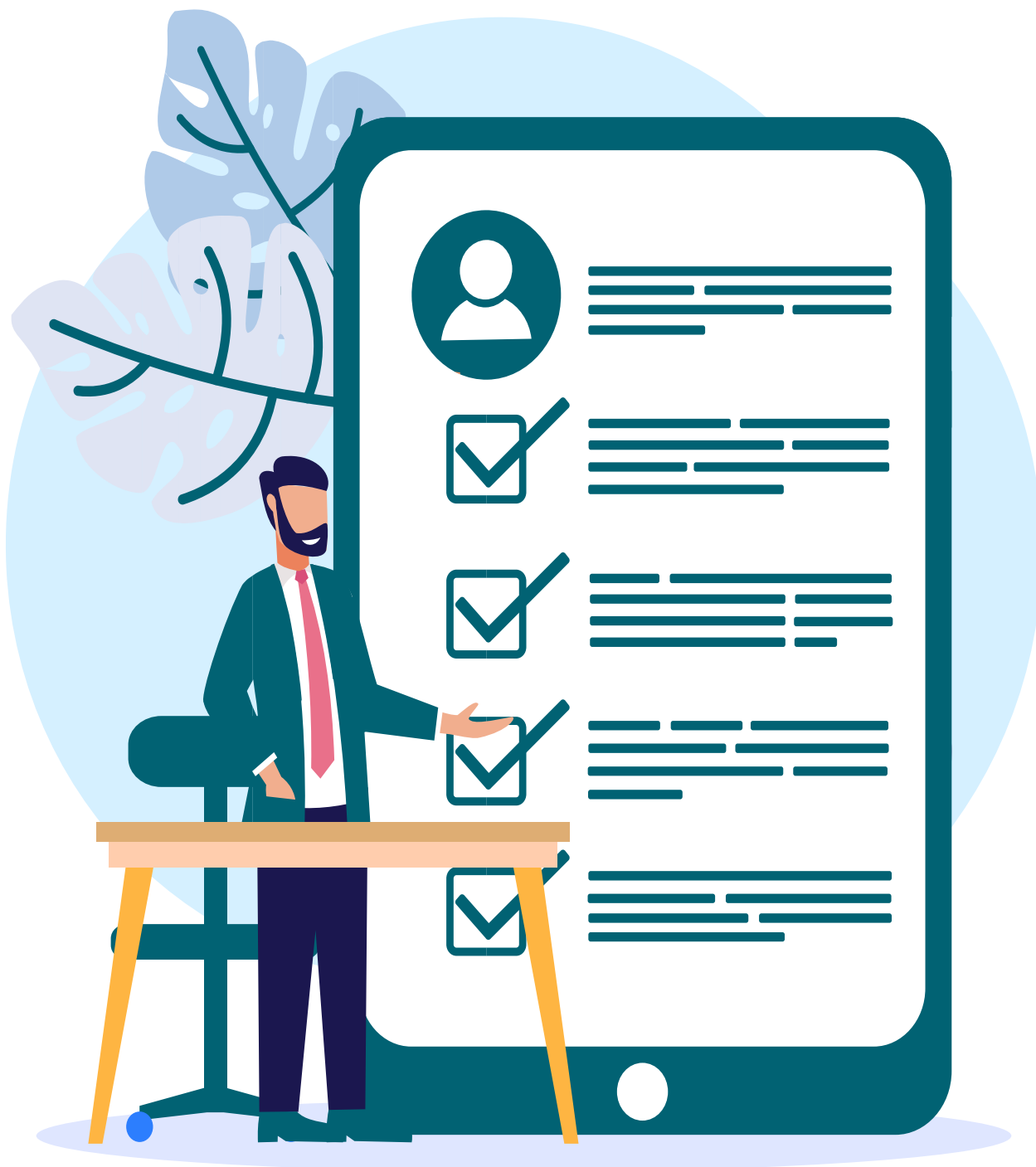
**¿No se ha topado con alguna empresa donde todo el mundo parece ir por un lado distinto?** Bueno, esos son casos clásicos de negocios que no poseen los valores de una empresa bien marcados o respetados por sus miembros.

A continuación, algunos aspectos realmente positivos que trae el tener, aplicar, fomentar y transmitir los valores de una empresa:

- ▶ crear una cultura organizacional fuerte y sólida
- ▶ estimular al personal para ayudar con los objetivos de la empresa lograr una baja
- ▶ rotación de personal
- ▶ evitar las diferencias de opiniones entre los trabajadores perspectiva clara y
- ▶ cambio de pensamiento para los nuevos talentos
- ▶ brindar la oportunidad de cumplir y aportar en escenarios que estén alineados con los valores de la empresa y
- ▶ tener presencia en campañas de Responsabilidad Social Empresarial. generar confianza y credibilidad en clientes, proveedores, empleados, etc.



**VALORES EMPRESARIALES QUE TODOS LOS NEGOCIOS DEBEN CULTIVAR**



## 2. CALIDAD

Vivimos en un mundo donde todos dicen que tienen los mejores productos del mercado. Pero una cosa es afirmarlo y la otra es garantizarlo. Los productos deben cumplir con los parámetros establecidos y prometidos, que sólo pueden ser cercanos a la perfección.

## 3. PUNTUALIDAD

No solo estamos hablando de ser respetuoso con los plazos de entrega de mercancía. También darle la importancia a la puntualidad a la hora de llegada y salida. Asimismo, tener especial consideración con el tiempo de los clientes, proveedores y socios en casos de reuniones y pagos de facturas (Gilli, J. J. 2013).

## 4. PASIÓN

Pocas cosas atraen más a clientes que ver personas que disfrutan lo que hacen. Por ello, el tener la pasión como valor de una empresa, servirá para crear y mantener la emocionalidad al tope y transmitir esa motivación al exterior (Lema, J. P. 2004).

### 1. HONESTIDAD

La **transparencia, sinceridad y franqueza** son valores que en la actualidad, el público no solamente desea para las empresas, las exige. Esto tiene que ver con usar la verdad como herramienta para ganarse la confianza y credibilidad frente al entorno (Rivera, O. 1991).

### 5. COMPETITIVIDAD

Tener la meta clara que sólo te puedes conformar estando en la cima, es un valor que muy pocos logran llevar a la práctica. **Tu empresa solo puede ser la mejor solo si se exige lo mejor.** Cuando esto sucede, la moral, la pasión y la motivación nunca faltarán y el crecimiento de la organización es una consecuencia natural.

### 6. TRABAJO EN EQUIPO

¿Cuándo ha visto un equipo deportivo ganar campeonatos solamente por individualidades? Posiblemente nunca. La gestión de equipos de trabajo surge como una necesidad importante en ambientes corporativos donde la tolerancia, respeto, la admiración y la consideración son las prioridades. Pero esto no llega hasta aquí, los valores de una empresa están ligadas a los principios personales de las cabezas de la compañía. Por ello, **también pueden considerarse valores como libertad, resiliencia, lealtad, solidaridad**, entre otros (Lema, J. P. 2004).

### 7. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Una empresa que constantemente se esfuerza por repensar su propuesta de valor para adecuarse a las necesidades de sus clientes, tiene todo lo necesario para crecer de manera sustentable. Al final, los negocios solo siguen existiendo porque sus consumidores los eligen para resolver un problema o laguna, a partir de productos y servicios. Es decir, el cliente es el eje central de una empresa exitosa.

Por eso es que la orientación al cliente trae tantos beneficios a los procesos corporativos. Este valor puede ser incorporado a la cultura organizacional con las siguientes medidas:

- ▶ Implementar un departamento de Customer Success definir claras
- ▶ Realizar entrevistas con clientes actuales y potenciales para entender sus percepciones personalizar ofertas
- ▶ Utilizar herramientas de Inteligencia Artificial que generen datos sobre las interacciones entre cliente y empresa.
- ▶ La inteligencia artificial es un programa de computación diseñado para realizar determinadas operaciones que
- ▶ Se consideran propias de la inteligencia humana, como el autoaprendizaje.

### 8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Para causar un impacto amplio y positivo en la sociedad que nos rodea, los negocios deben darle fuerza al valor de la Responsabilidad Social Corporativa (Martos, 2009).

Es decir, que puedan realizar acciones de carácter colectivo para hacer que sus recursos generen beneficios a personas que no necesariamente establecen una relación de consumo con ellos, también llamas partes interesadas. Algunos ejemplos de este proceso son:

- ▶ apoyo financiero y estructural a instituciones sin ánimo de lucro que actúen en causas de interés para la empresa
- ▶ creación de cursos y talleres educativos para transmitir el conocimiento que produce
- ▶ acompañamiento de pequeños y medianos emprendedores para estimular su crecimiento en el mercado
- ▶ elaboración de una versión gratuita y más limitada de su software o app para aquellos que no puedan pagar el producto principal
- ▶



## 9. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Cuando se penetra en el mundo corporativo lo más conveniente es eliminar la ilusión de que puede construirse un escenario perfecto, sin ningún problema. Es algo imposible, ya que en el intento de crecer y mejorar surgen limitaciones que la empresa debe superar. Por eso el valor de la resolución de problemas es tan importante en el ambiente de los negocios. Los empleados y directivos deben siempre incentivar el pensamiento orientado a la búsqueda de soluciones, evitando así la pérdida de tiempo para encontrar culpables o lamentar lo que no funcionó.

### DIFERENCIAS ENTRE MISIÓN Y VISIÓN

La **misión** es la razón por la cual se hace algo, mientras que la **visión** se refiere a lo que se quiere alcanzar en el futuro con lo que se está haciendo. La principal diferencia entre una y otra es que la misión es inmediata, precisa y específica, pues se espera concretar en el **presente**, mientras que la visión puede ser más global y menos específica, porque es una declaración de lo que se aspira **a largo plazo**. Para poder plantear una misión, se debe tener una visión de hacia dónde se va. Por esta razón, la misión y la visión se declaran al mismo tiempo y deben ser coherentes entre ellas, pues las dos persiguen el mismo objetivo (Riquelme Leiva, M. 2016).

**Ilustración 10: Diferencias entre misión y visión**

	<b>MISIÓN</b>	<b>VISIÓN</b>
<b>SIGNIFICADO</b>	Función que se espera cumplir en el presente.	Proyección de lo que se espera alcanzar en el futuro.
<b>CARACTERÍSTICA</b>	Es concreta, precisa y específica.	Es clara, gráfica y global.
<b>EJEMPLO</b>	"Nos apasionamos por ofrecer a las familias ecuatorianas bienestar, a través de productos y servicios de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes, proveedores y comunidad" (Nestlé).	"Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar" (Nestlé).

**Elaborado por: Autores**

## B. FODA

Tabla 10: FODA



Seguro que en su entorno corporativo ha escuchado el término análisis FODA. En toda organización es importante mantener una evaluación interna y externa de lo que sucede, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento. El análisis FODA es una herramienta útil para lograrlo. Centrarse tanto en las fortalezas como en las debilidades de una empresa u organización logra que los equipos de trabajo encuentren soluciones y estrategias para superarse. Los equipos que se enfocan en sus fortalezas son 12.5 % más productivos, ya que resaltan los aspectos positivos logrando un mayor rendimiento por parte de sus colaboradores, aumentando la rentabilidad y haciendo que todos los miembros de la organización se esfuercen más en conseguir mejores resultados (Riquelme Leiva, M. 2016).

Para determinar cuáles son los elementos que forman parte de su empresa u organización, será necesario que realice un análisis FODA que ayude a desglosar los factores importantes y las acciones a emprender para mejorar el camino. La matriz de análisis FODA es una herramienta muy valiosa para cualquier negocio u organización, ya que da la pauta para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial. El análisis permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla. El FODA crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los nuevos talentos (Lazzari, L., & Maeschalck, V. 2003).

## CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS FODA

### 1. RELATIVIDAD

- ▶ El análisis FODA es realizado por personas, las cuales discuten sobre los elementos que consideran claves para el futuro de la organización.

### 2. INICIATIVA

- ▶ Una matriz FODA no aporta criterios de decisión, sino que aporta información para el desarrollo de estrategias, las cuales deben ser recopiladas y jerarquizadas para su posterior ejecución con base en criterios de decisión complementarios.

### 3. TEMPORALIDAD

El análisis FODA hace referencia a un momento concreto de la organización o de un proyecto en específico.

### 4. PARCIALIDAD

Finalmente, la matriz FODA propende ofrecer una visión particular de los aspectos más importantes de la organización o un proyecto en función de las características culturales de quienes llevan a cabo el análisis (Lazzari, L., & Maesschalck, V. 2003).

## ESTRUCTURA DE UN ANÁLISIS FODA

El FODA se divide en dos partes: análisis interno y análisis externo.

### ANÁLISIS INTERNO

En el diagnóstico interno se analizan las fortalezas y debilidades tomando en cuenta la estructura empresarial, la operatividad, la dirección y los aspectos financieros que influyen en el funcionamiento (Riquelme Leiva, M. 2016).

En este caso, las fortalezas son las características positivas de la empresa que sirven como inspiración o modelo a seguir.

### ANÁLISIS EXTERNO

En el diagnóstico externo se analizan diferentes condiciones en las que su buen desarrollo no depende necesariamente de la empresa. Pueden presentarse como amenazas u oportunidades dependiendo del impacto que tengan en su operación. Algunos ejemplos podrían ser los factores sociales, ambientales, políticos o legales (Lazzari, L., & Maesschalck, V. 2003).

### Pasos para identificar los puntos centrales de tu negocio u organización.

#### 1. Crear un equipo de colaboradores

Este grupo debe estar conformado por al menos con un miembro de cada área de la empresa, desde el director hasta los vendedores más experimentados. Es necesario que todos los niveles de la organización se involucren para que el análisis pase ante sus ojos y no se escapen algunos detalles importantes.

#### 2. Conocer los atributos de cada elemento del análisis FODA

Antes de comenzar a detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es necesario que sepa qué significa cada elemento. Esto le ayudará a clasificar de mejor forma las características de su organización (Lema, J. P. 2004). Para hacerlo eficazmente, cada elemento del FODA se evalúa por separado, a fin de evitar confusiones y tener muy en claro la intención de cada punto y característica. Para ello se puede utilizar la matriz (Anexo 1) anexa a este documento.

#### 3. Identificar las fortalezas

Las fortalezas son los atributos de la organización, es decir, lo mejor que tienen como empresa. Los factores positivos ayudarán a crear oportunidades y tener una ventaja competitiva. Tal vez su fortaleza es que cuenta con un equipo de trabajadores muy experimentados o tiene la más alta tecnología o maquinaria a su disposición. Estos factores ayudarán a diferenciarle de los competidores y lo posicionan positivamente dentro del mercado.

#### 4. Determinar las debilidades

Las debilidades son los puntos débiles o negativos de la empresa. Es importante que el equipo sea sincero para conocer todos los aspectos que podrían influir en la reputación o el crecimiento de la organización. Quizá no tiene un equipo especializado en atención al cliente ni lleva una estrategia de marketing digital, por lo que la información e interacción en redes sociales y sitio web son escasas o negativas.

### 5. Describir las oportunidades

Las oportunidades son todos los factores externos que la organización puede aprovechar para su beneficio. Estos elementos pueden ir desde la expansión a otras zonas o regiones, los convenios o estrategias con marcas u organizaciones más grandes, las ventajas en precios, hasta ampliar la lista de servicios o productos.

### 6. Reconocer las amenazas

Al igual que las oportunidades, este elemento también es externo a la empresa e incluye los aspectos que pueden detener el crecimiento de la organización. Algunos ejemplos podrían ser tener demasiados competidores del mismo ramo o las marcas emergentes en el mercado.

### 7. Definir las estrategias del análisis FODA

Cuando todas las características y puntos de la matriz FODA estén listos, es momento de pensar en las acciones siguientes para cada factor. Realizar este plan estratégico ayudará a abordar las debilidades y amenazas, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades (Lema, J. P. 2004).

Las estrategias se forman a través de diferentes enfoques:

**Tabla 11: Estrategias de análisis FODA.**



Para hacer sus estrategias, tiene que pensar en la matriz como una relación de elementos.

*La estrategia de fortalezas requiere un enfoque de éxito*

Por medio de lo que destaca en su organización, deberá aprovechar las oportunidades. Además, hay que pensar cómo podría contrarrestar los aspectos negativos.

**Ejemplo:** si tiene un equipo de ventas capaz, pero carece de una estrategia de marketing, utilice sus conocimientos en la interacción con los clientes al elegir los canales de comunicación más adecuados.

**La estrategia de oportunidades requiere un enfoque de adaptación**

Emplee sus áreas de oportunidad como una respuesta hacia sus debilidades o como una manera de actuar ante las amenazas.

**Ejemplo:** si sus competidores tienen más años de experiencia y prestigio en su localidad, integre un equipo de expertos en marketing digital que lo lleven a nuevos públicos.

**La estrategia de debilidades requiere un enfoque de reacción**

Mejore los aspectos que ahora son más débiles con ayuda de sus fortalezas y oportunidades. Así, evita que el crecimiento de su negocio se frene.

**Por ejemplo:** si sus ventas son constantes, pero solo usa medios de publicidad tradicionales como los anuncios por TV, es tiempo de crear una estrategia de marketing completa (Lema, J. P. 2004).

**La estrategia de amenazas requiere un enfoque de supervivencia**

Revierta las amenazas con ayuda de sus fortalezas. Son los componentes donde tiene la menor y la mayor influencia, respectivamente.

**Por ejemplo:** si surgen competidores nuevos y su participación de mercado disminuye, pero tiene la mejor relación entre calidad y precio, es momento de que utilice ese elemento para atraer a más clientes y retener a los ya existentes.

**8. Haz una revisión final del análisis FODA**

Realice una última revisión para confirmar que todos los elementos definen la situación actual de su negocio. Por último, cree un esquema que ayudará a todos a comprenderlo sin problemas.

**EJEMPLOS DE ANÁLISIS FODA**

**ANÁLISIS FODA CONPAPA**

CONPAPA CHIMBORAZO, es una organización que abarca 200 productores, distribuidos en 5 cantones de la provincia de Chimborazo, como parte de la organización CONPAPA Nacional legalmente constituido desde el 2006, registrado en el MIPRO, SIN FINES DE LUCRO, con patrimonio propio, duración indefinida.

**Ilustración 11: Análisis FODA**

ANÁLISIS FODA CONPAPA CHIMBORAZO					
	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	
<p>a) Servicios que reciben los socios.</p> <p>b) Capacitación y seguimiento técnico.</p> <p>c) Transporte.</p> <p>d) Almacén Agrícola.</p> <p>e) Comercialización de papa para el consumo y semilla.</p> <p><b>GRUPOS DE BASE:</b> Con órganos de gobierno legalmente reconocidos. Organizaciones de 1er. grado.</p> <p><b>CONPAPA CHIMBORAZO,</b> con una directiva provincial elegida democráticamente con representación de delegados de diferentes organizaciones de base.</p> <p><b>CONPAPA CHIMBORAZO,</b> articulado a una organización regional de 2do. grado</p>	<p>Todavía hace falta identificar la asistencia técnica a los/as socios/as productores del CONPAPA. TEMAS PRIORITARIOS.</p>	<p>Los productores/as de la provincia de Chimborazo no asociados al CONPAPA, CH cuentan con mala semilla, que venden a precios bajos, proliferan plagas y enfermedades, siendo un foco de contaminación, esto sumado al cambio climático, sin garantías en el mercado hace que los precios de la producción agropecuaria sean bajos y desanima a los agricultores/as.</p>	<p>La migración de hombres desde las comunidades a las grandes ciudades o al exterior no perjudica la producción agropecuaria porque son las mujeres las que se hacen cargo de la agricultura.</p>	<p>Confianza, credibilidad de los/as socios/as y de las instituciones que aportan económicamente al CONPAPA.</p>	
	<p>Falta de hacer seguimiento sobre la aplicación de las capacidades.</p>	<p>Repetición de temas de capacitación, aunque en determinados sectores los problemas aún persisten.</p>		<p>Hay un reconocimiento del CONPAPA por parte del estado, el Presidente del CONPAPA es miembro de la mesa provincial de productores.</p>	<p>La administración de los recursos monetarios lo hace el Directorio y el departamento contable del CONPAPA coordinadamente.</p>
	<p>Falta mejorar la planificación, procedimientos y coordinación entre los socios y el departamento de comercialización para apoyo del transporte.</p>	<p>Falta de temas de capacitación, aunque en determinados sectores los problemas aún persisten.</p>		<p>Hay aportes institucionales para fortalecer al CONPAPA a través de FAO, TRIAS, MAGAP</p>	<p>Los socios/as del CONPAPA aportan individualmente y eso ha servido para compra del camión y de terreno.</p>
	<p>Los socios/as productores/as del CONPAPA no cuentan con semilla de calidad todo el año.</p>	<p>No todos los socios compran en la tienda de insumos del CONPAPA, no tienen compromiso.</p>		<p>Oportunidades de acceder a nuevos nichos de Mercado con valor agregado, para otras categorías y variedades.</p>	<p>Hay una participación directa de los productores a través del directorio en la toma de decisiones.</p>
	<p>Los técnicos/as del CONPAPA recatan a los productores/as productos que no hay en la tienda de insumos, entonces toca comprar en otro lado.</p>	<p>No hay informatizan permanente desde el departamento de comercialización sobre precios en el mercado. Se debe considerar que el precio de la papa presenta fluctuaciones bien marcadas.</p>			<p>El presidente y el tesorero del CONPAPA firman los cheques para todos los compromisos.</p>
				<p>CONPAPA cuenta con una estructura conformada por el Directorio y equipo técnico para tomar decisiones sobre la gestión social y comercial.</p>	
				<p>Promotores capacitados con experiencia en la producción y comercialización de la papa, estos promotores forman parte del equipo de trabajo de la organización.</p>	
				<p>Se cuenta con un patrimonio propio generado por fondos propios y partes de los socios, lo que crea un mayor compromiso de los socios.</p>	

Elaborado por: Autores

## ANÁLISIS FODA DE OPERADORA DE TURISMO PURUHA RAZURKU

Puruha Razurku está especializada en turismo comunitario en la provincia de Chimborazo - Ecuador. Organizan tours de convivencia comunitaria, aventura, alta-montaña, medicina tradicional andina, descubriendo lugares poco conocidos.

Ilustración 12: Operadora de turismo PURUHA RAZURKU.

AL INTERIOR DEL EMPRENDIMIENTO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
· Operadora Legalmente Constituido, dueñas las comunidades de la CORDTUCH.	· Falta de profesionalización personal de las comunidades.
· Equipo de gestión establecido, Personal local y técnicos del área.	· Falta de especialización por áreas de servicios.
· Productos consolidados para la prestación de servicios turísticos.	· Falta de publicidad de nuestra oferta turística comunitaria.
· Convenios entre comunidades para los cumplimientos de acuerdos.	· Falta de transporte propio para movilización con los turistas.
· Personal local Capacitado en la prestación del servicio.	
· Formación del Equipo de gestión en cada una de los centros de turismo comunitario.	
AL EXTERIOR DEL EMPRENDIMIENTO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
· Alianzas con mercados solidarios, mercado justo.	· No poder concretar leyes favorables para el turismo comunitario.
· Firmar convenios con tour operadoras nacionales e internacionales.	· Concesiones extractivas sin sitios turísticos.
· Prestamos a bajo interés y a largo plazo,	· Disolución de las organizaciones comunidades.
· Apoyo organizacional FEPTCE.	· Legalización de centros turísticos comunitario.
· Capacitación Ministerio de Turismo.	
· Publicidad y comercialización con gobiernos seccionales.	

**Elaborado por: Autores**

Ahora que ya conoce todos los elementos de un análisis FODA y sabe cómo llevarlo a cabo paso a paso dentro de su empresa u organización, seguro encontrará datos interesantes que quizá estaba pasando por alto. Recuerde que los detalles harán la diferencia para el cumplimiento de sus objetivos, así como para establecer nuevos retos y metas que ayuden al posicionamiento de su negocio.

## C. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Trazar metas claras es fundamental para cualquier proyecto que se quiera emprender. Cuando hablamos de la Planeación Estratégica en una organización, tener claras esas metas es incluso más importante, porque ellas son el reflejo de lo que aspiramos y el lugar al que queremos llegar a futuro. Es por esto que cuando hablamos de objetivos estratégicos estamos hablando de un aspecto clave para cualquier proceso de planeación estratégica. En este punto se quiere explicar a profundidad en qué consisten los objetivos estratégicos y cómo crearlos de forma correcta para su organización, asimismo, se quiere proporcionar algunos ejemplos para entender con claridad y empezar a direccionar óptimamente todos los esfuerzos de su organización (Olivera, D., & Hernández, M. 2011).

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser claros, coherentes, medibles y alcanzables (López, N., & MARTÍN, J. Y. L. G. 2007).



## DEFINIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---

Los objetivos estratégicos de una organización se definen con tres propósitos en mente:

- 1. MATERIALIZAR LA ESTRATEGIA:** que es establecer objetivos estratégicos concretos que permiten a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente lo que la organización debe lograr.
- 2. AYUDAR A ESTABLECER LAS METAS Y EVALUAR SU CUMPLIMIENTO:** los objetivos estratégicos deben servir como guía cuando la gerencia formula las metas a nivel táctico y operacional.
- 3. CREAR ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL:** una buena definición de objetivos estratégicos debe ayudar a que los empleados y los departamentos no trabajen con objetivos que entren en conflicto. En su lugar debe ayudar a que todos trabajen con la imagen global en mente, de forma que todos se muevan en la misma dirección (Olivera, D., & Hernández, M. (2011).

## TIPOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---

Los objetivos estratégicos se pueden agrupar, de acuerdo con las perspectivas planteadas por el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, **que es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización** compromisos (Drucker, P. F., et.al 2016). De esta manera, existen objetivos estratégicos: financieros, del cliente, de procesos internos y, de aprendizaje y crecimiento. Una forma alternativa de ordenarlos es usar las 8 áreas en que plantea clasificarlos el profesor de administración Peter Drucker:

**CUOTA DE MERCADO:** La administración debe establecer objetivos que indiquen dónde le gustaría estar en relación con sus competidores.

**INNOVACIÓN:** La gerencia debe establecer objetivos que describan su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.

**PRODUCTIVIDAD:** La alta gerencia debe establecer objetivos que describan los niveles objetivo de producción.

**RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS:** La gerencia debe establecer objetivos con respecto al uso, adquisición y mantenimiento de capital y recursos monetarios.

**RENTABILIDAD:** La administración debe establecer objetivos que especifiquen los dividendos que la empresa desea generar.

**DESEMPEÑO Y DESARROLLO GERENCIAL:** Se deben establecer objetivos que especifiquen las tasas de productividad de cada gerente, así como las actitudes deseables por parte de ellos.

**DESEMPEÑO Y ACTITUD DEL TRABAJADOR:** La gerencia debe establecer objetivos que especifiquen las tasas de productividad del trabajador, así como las actitudes deseables.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:** La administración debe establecer objetivos que indiquen el compromiso de la compañía hacia sus clientes y la sociedad, y la medida en que la compañía busca cumplir con esos compromisos (Drucker, P. F., et.al 2016).

### CREAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cómo crear los objetivos correctos dentro de su planeación estratégica:

#### **1. Elija los objetivos según su estrategia y no su industria**

Tenga en cuenta la misión y la visión de su organización a la hora de crear sus objetivos estratégicos. Es muy importante tener claridad sobre lo que define a su organización, esto significa, que no necesariamente usted debe perseguir los mismos objetivos que otras organizaciones incluso si ellas están dentro de su misma industria. Los objetivos de su organización deben basarse en su propia estrategia y no en la de otros.



## 2. Tenga en cuenta las 4 perspectivas del BSC

Cuando cree sus objetivos estratégicos usted debe tener en consideración las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Por ejemplo, si dentro de su estrategia usted incluye 10 o 15 objetivos estratégicos, **estos deberán ser distribuidos uniformemente entre las cuatro perspectivas y no concentrados solo en algunas de ellas**. Todo esto, con el fin de que las metas que usted se propone para su organización estén cubriendo panorámicamente todo el funcionamiento de esta, de modo que toda la metodología BSC funcione correctamente (Baraybar, F. A. 2011).

## 3. Redacte correctamente sus objetivos

Una buena fórmula gramatical para crear sus objetivos estratégicos es la siguiente:

VERBO	SUSTANTIVO	ADJETIVO
-------	------------	----------

Bajo esta fórmula, sus objetivos estratégicos crearán una declaración de acción, por ejemplo, algunos objetivos estratégicos para una organización sin ánimo de lucro redactados bajo esta fórmula serían los siguientes:

VERBO	SUSTANTIVO	ADJETIVO
-------	------------	----------

Desarrollar	Donaciones	Anuales
Incrementar	Recaudación de fondos	En eventos
Impulsar	Donaciones	En la web

## 4. Cree “declaraciones estratégicas de los objetivos” que aclaren la intención.

Cuando nos referimos a “**declaraciones estratégicas de objetivos**” nos referimos a **declaraciones que expliquen con claridad lo que significa el objetivo y cómo se logrará**. Este tipo de declaraciones se hacen necesarias especialmente a la hora de compartir los objetivos creados, con el resto de los miembros de la organización (Martos Calpena, R. 2009).

Muchas veces, objetivos de 3 o 5 palabras no son suficientes para aclarar la intención o significado completo de lo que se persigue. Lo que es más importante, es que todo su equipo esté alineado y en sintonía con las metas globales de su organización. Así que, por ejemplo, la declaración estratégica del objetivo “Impulsar donaciones web”, podría ser “Desarrollaremos un sitio web de fácil acceso que facilite a los donantes interactuar con nosotros. Haremos esto asociándonos con una empresa externa de desarrollo web”.

## 5. Tenga en cuenta los siguientes tips para desarrollar sus objetivos

Sus estrategias no deben tener más de 15 objetivos estratégicos. Todos los objetivos deben vincularse de manera lógica. Sus objetivos no pueden contradecirse, por ejemplo, no tendría sentido que un objetivo sea “Desarrollar relaciones cercanas con el cliente” y otro sea “Migrar el servicio de soporte a una plataforma de asistencia remota”.

Cada objetivo debe tener al menos un verbo y un sustantivo

**BIEN:** Mejorar la recaudación de fondos

**MAL:** Recaudación de fondos

Asegúrese de no incluir proyectos como objetivos estratégicos

**BIEN:** Mejorar la comunicación con los donantes

**MAL:** Implementar un CRM

## MEDIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la metodología del Balanced Scorecard, las iniciativas estratégicas son aquellos planes de acción que se llevan a cabo con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos. Es decir, las iniciativas se alinean con los objetivos para poner en movimiento la estrategia y determinar cuáles serán las tareas que deberán cumplirse dentro de la organización para alcanzar las metas previstas (Baraybar, F. A. 2011). Para medir el funcionamiento de los objetivos estratégicos es muy importante hacer un seguimiento constante y riguroso de los indicadores, de resultado y de proceso, y al funcionamiento de las iniciativas estratégicas. Los indicadores son la principal herramienta de medición que permite hacer el seguimiento, estos indicadores se establecen para cada una de las perspectivas del BSC y son capaces de medir el funcionamiento global de su organización (López, N., & MARTÍN, J. Y. L. G. 2007).

## EJEMPLOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Ahora que tenemos claro qué son los objetivos estratégicos y cómo se crean, queremos mostrarle algunos ejemplos de objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC):

### OBJETIVOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Al desarrollar estos objetivos tenga presente lo que usted quiere lograr financieramente durante el lapso que dura su plan estratégico:

- ▶ Aumentar el valor para los accionistas
- ▶ Aumentar las ganancias por acción
- ▶ Incrementar los ingresos
- ▶ Asegurar sostenibilidad financiera
- ▶ Mantener la rentabilidad
- ▶ Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos (Drucker, P. F., et.al 2016).

### OBJETIVOS PARA LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En algunas ocasiones, estos objetivos pueden estar escritos desde la perspectiva del cliente:

- ▶ “Ayudarme a encontrar opciones de vivienda apropiadas”
- ▶ “Quiero un servicio confiable”
- ▶ Ampliar la oferta de productos
- ▶ Aumentar la cuota de mercado
- ▶ Asociarse con clientes para generar soluciones
- ▶ Maximizar el impacto en la comunidad (Drucker, P. F., et.al 2016).

### OBJETIVOS PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

Estos objetivos deben centrarse en los procesos internos en los que usted desea que su organización sobresalga, pueden dividirse en tres categorías que son innovación, intimidad con los clientes y excelencia operativa:

#### ***Innovación:***

- ▶ Crear productos y servicios más innovadores Adquirir nuevos
- ▶ clientes con ofertas innovadoras

#### ***Intimidad con los clientes:***

- ▶ Mejorar el servicio al cliente
- ▶ Desarrollar y usar una base de datos de clientes

#### ***Excelencia operativa:***

- ▶ Mejorar y mantener la seguridad en el trabajo
- ▶ Agilizar los procesos de negocios



## OBJETIVOS PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Mejorar las habilidades técnicas y analíticas
- Mejorar la productividad con equipos multifuncionales
- Invertir en herramientas para que el personal sea más productivo
- Atraer a los mejores profesionales
- Mejorar la retención de empleados
- Desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo

La creación de objetivos estratégicos es muy importante para que su equipo tenga claro sobre a dónde se dirige su organización, también es la mejor manera de que toda su estrategia esté alineada con sus valores (Baraybar, F. A. 2011).

## 6 DESARROLLO METODOLÓGICO

Contiene el diseño metodológico que es una guía para el desarrollo del taller y emplea como herramienta una matriz de 5 columnas en donde se detallan el objetivo general, objetivos de aprendizaje, proceso o actividades a desarrollar, tiempo que tomará cada actividad, responsable de la actividad y los recursos pedagógicos.

### DISEÑO METODOLÓGICO

Ilustración 13: Diseño Metodológico

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Desarrollar el plan de negocios con valor agregado en las organizaciones de pequeños productores contrapartes de TRIAS en sus nuevas líneas de negocio, analizando las oportunidades que se presentan y colaborando entre todos para la mejor ejecución de los proyectos.				
RESULTADO	PROCESO A REALIZARSE	HORA	LOGÍSTICA	RESPONSABLE
	Registro de participantes Para entrar a la sala de capacitación se pide a los participantes que elijan un elemento del entorno con el cual se identifiquen y lo dibujen en una tarjeta para su posterior presentación.	08H30 – 09H00. <b>30 min.</b>	<b>Materiales:</b> Registro de participantes, identificadores, carpetas con hojas para apuntes, agenda, esferos.	EQUIPO TRIAS
	- Inauguración y bienvenida de los participantes - Informar sobre la capacitaciones y próximos talleres. - Acordar fechas de seguimiento a los planes de negocio.	09H00 – 09H10. <b>10 min.</b>		DIRECTORAS TRIAS Y DIRECTORES CONTRAPARTES
Crear condiciones para que las y los participantes se sientan en un ambiente de confianza, como un elemento clave para el desarrollo de la jornada de trabajo.	a) Dinámica para presentación de los participantes. b) Identificación de temores y expectativas del taller. c) Presentación del objetivo del taller. d) Reglas para llevar adelante el taller. e) Conformación de comisiones de síntesis, logística y dinámicas.	09H10- 09H30. <b>20 min</b>	<b>Anexo 1:</b> Dinámica de presentación. <b>Anexo 2:</b> Expectativas, temores, objetivos y compromisos.	EQUIPO TRIAS
Participantes socializan las matrices CANVAS de las ideas de negocio elaboradas	Un representante de cada organización comparte su matriz Canvas y explica cómo aportará esta nueva idea de negocio a su organización y lo que desean lograr con su nueva idea negocio. 5 min. Por cada organización.	09H30 – 10H30. <b>60 min.</b>	<b>Equipos:</b> Infocus, computador portátil, parlante.	EQUIPO TRIAS
<b>RECESO : 10H30 a 10H45 - 15 minutos</b>				
Conocer los elementos fundamentales de un plan estratégico orientado a su negocio: Misión, Visión, Objetivos.	<b>Video sobre misión, visión y objetivos estratégicos.</b> <b>¿Qué es la misión y visión de un negocio?</b> – exposición del tema. <b>Dinámica c. Ejercicio para determinar la Misión y la Visión de una Empresa.</b> Los participantes describen/grafican su misión y visión de acuerdo con los conceptos dados. <b>Definición de la visión y misión del negocio.</b> Los participantes se agrupan por organización para definir la misión y visión del negocio con apoyo del equipo capacitador. <b>Plenaria:</b> Cada grupo presenta su misión y visión y desde el equipo facilitador se realiza una retroalimentación.	10H45 – 10H55. <b>5 min.</b> 10H55 – 11H10. <b>15 min.</b> 11H10 – 11H20. <b>10 min.</b> 11H20 – 12H10. <b>30 min.</b> 12H10 – 12H45. <b>35 min.</b>	<b>Link Video:</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=419_15dRgFg">https://www.youtube.com/watch?v=419_15dRgFg</a> <b>Equipos:</b> infocus, computadora portátil, parlantes. <b>Anexo 2.</b> Dinámica c. Ejercicio para determinar la Misión y la Visión de una Empresa. <b>Materiales:</b> cartulina, goma, papel brillante, revistas, tijeras, cinta masking, papelotes, marcadores permanentes.	EQUIPO CAPACITADOR
Aplicar correctamente la matriz FODA que permita la construcción de escenarios deseables.	<b>Video FODA – Reflexiones del Video.</b> <b>¿Qué es el FODA?</b> – Exposición del tema. <b>Ejercicio d. Ying y Yang para definición del FODA.</b> <b>Definición del FODA del negocio.</b> Los participantes se agrupan por organización para definir el FODA del negocio con apoyo del equipo capacitador.	12H45 – 12H50. <b>5 min.</b> 12H50 – 13H05. <b>15 min.</b> 13H05 – 13H15. <b>10 min.</b> 13H15 – 14H00. <b>45 min.</b>	<b>Link Video:</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=rQ4MEmc3a0">https://www.youtube.com/watch?v=rQ4MEmc3a0</a> <b>Equipos:</b> infocus, computadora portátil, parlantes. <b>Anexo 2.</b> Ejercicio d. Ying y Yang como ejercicio personal para definición del FODA. <b>Materiales:</b> Papelotes, marcadores permanentes, tarjetas de cartulina, cinta masking. Cartulinas varios colores para títulos del FODA.	EQUIPO CAPACITADOR
<b>RECESO : 14h00 a 15H00 - 60 minutos</b>				
Desarrollar los Objetivos Estratégicos de un negocio.	<b>Dinámica e.</b> Gestos o muecas para activar y continuar con la segunda parte del taller. <b>Plenaria:</b> Cada grupo presenta el FODA de su negocio y desde el equipo facilitador se realiza una retroalimentación. <b>Video Objetivo estratégico</b> Exposición del tema <b>Ejercicio f.</b> Mi plan/objetivo de vida	15H00 – 15H10. <b>10 min.</b> 15H10 – 15H40. <b>30 min.</b> 15H40 – 15H45. <b>5 min.</b> 15H45 – 16H00. <b>15 min.</b> 16H00 – 16H10. <b>10 min.</b>	<b>Link video:</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bZcshFvKmc">https://www.youtube.com/watch?v=bZcshFvKmc</a> <b>Equipos:</b> Infocus, computadora portátil, parlantes. <b>Anexo 2.</b> Ejercicio f. Mi plan/objetivo de vida <b>Materiales:</b> Hojas de papel bond.	EQUIPO TRIAS Y CAPACITADOR.
Evaluar los conocimientos  Revisar los avances de la primera parte del plan de negocios y se definen tareas para el próximo taller.	<b>Plenaria:</b> Cada grupo presenta los objetivos estratégicos del negocio, el equipo facilitador realiza una retroalimentación. <b>Evaluación de conocimientos y evaluación cualitativa</b> Grupos de trabajo por organización para revisión y retroalimentación de la información de la primera parte del plan de negocios. Facilitadores describen las tareas a realizar y presentar en el próximo taller.	16H10 – 17H00. <b>50 min.</b> 17H00 – 17H30. <b>30 min.</b> 17H30 – 18H00. <b>30 min.</b> 18H00 – 18H30. <b>30 min.</b>	<b>Anexo 4:</b> Cuestionario de preguntas.	EQUIPO TRIAS Y CAPACITADOR.
<b>RECESO : 19H00 a 20H00 - 60 minutos</b>				
Noche Cultural	Noche cultural: Sorpresas, Música, Danza etc.	20H00 – 22H0. <b>120 min</b>		EQUIPO TRIAS

Elaborado por: Autores

## RECURSOS PEDAGÓGICOS

### ANEXO 1: REGISTRO Y PLANTILLAS BASE DE DATOS DE PARTICIPANTES

#### Registro de participantes

ESCUELA LÍDERES Y LIDERESAS DEL AGRO

MÓDULO \_ PLANES DE NEGOCIO

### BASE DE DATOS DE PARTICIPANTES

NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	ORGANIZACIÓN	CADENA PRODUCTIVA	TEMA PLAN DE NEGOCIO	CARGO	TELÉFONO
2						
4						
6						
8						
10						
12						
14						
16						
18						
20						

**NOTA:** Los nombres resaltados con color **ROJO** corresponden a los puntos de contacto con las organizaciones contrapartes de TRIAS.

## MATRIZ PARA EL ANÁLISIS FODA

### Matriz FODA para análisis estratégico

#### FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

#### FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA

DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	¿Qué se puede evitar?	1	¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
2	¿Qué se debe mejorar?	2	¿Qué hacen los competidores?
3	¿Qué desventajas hay en la empresa?	3	¿Qué frenaría la actividad de la empresa?
4	¿Qué factores reducen las ventas?	4	
5	¿Qué se hace mal?	5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	

FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Trato al cliente	1	¿Qué circunstancias mejoran la situación?
2	Variedad de productos	2	¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
3	Horarios de atención	3	¿Qué coyuntura económica nos ayudará?
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	

## ANEXO 2. DINÁMICAS Y EJERCICIOS DE INTEGRACIÓN Y CONOCIMIENTO

### A. DINÁMICA DE IDENTIFICACIÓN Y DIBUJO EN TARJETAS

#### OBJETIVO

Que los participantes conozcan más de los unos y de los otros creando un espacio amigable para reconocerse como seres humanos.

#### TIEMPO:

**Duración:** 10 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.  
Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Esferos, papelotes, tarjeta de cartulina.

#### DESARROLLO

1. El facilitador solicita a los participantes que al momento de registrarse elija un elemento del entorno con el cual se identifica y lo dibuje en una tarjeta de cartulina.
2. Mientras siguen llegando los participantes se les pide que elijan una pareja y se pregunten:

**¿Cuál es su nombre?**

**¿Prefiere que la llamen por su nombre u otro nombre?**

**¿Por qué se identifica con elemento del entorno elegido?**

**¿Cuál es su deseo para este taller?**

**3. Plenaria:** El /la facilitadora pregunta a todos los participantes ¿Cómo se sintieron?, y luego les pide que pasen las parejas y se presentan mutuamente en base a las preguntas del numeral

## B. DINÁMICA DE PRESENTACIÓN, EXPECTATIVAS, TEMORES, OBJETIVOS Y COMPROMISOS.

**El objetivo es encontrar diferentes métodos pensados para facilitar un contacto e interacción inicial entre los miembros de un grupo,** de tal manera que puedan establecerse lazos más profundos con posterioridad o que existe un reconocimiento entre individuos

### TIEMPO:

**Duración:** 20 minutos.

### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos los participantes.

### LUGAR:

Amplio Espacio.

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

### MATERIAL:

Pelota

Etiquetas o cartulinas para nombres de los participantes.

Marcadores.

Masking

## DESARROLLO

- Un juego simple pero eficaz. Los participantes deben formar un círculo, y en un primer momento cada miembro del grupo, por turnos, va diciendo al resto su nombre. Tras ello, se coge una pelota que los integrantes del grupo deberán ir pasándose.
- Quien recibe la pelota deberá decir el nombre de quien se la ha pasado antes de lanzarla a otra persona, que deberá hacer lo mismo. No es necesario seguir un orden en los pases, pudiendo ser este azaroso siempre y cuando se integre a todos los participantes.
- Si se quiere añadir un componente competitivo o como una manera de acabar el juego, según va pasando el tiempo la pelota se lanzará cada vez más rápido. Quien no identifique correctamente a la persona que se la ha pasado o bien no consiga atrapar la pelota es eliminado. Eso sí, este último párrafo sólo debería aplicarse en un contexto lúdico, no siendo recomendable en determinados sectores de población.



## C. EJERCICIO PARA DETERMINAR LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE UNA EMPRESA.

### OBJETIVO

Este ejercicio permite perfilar los objetivos de la empresa u organización, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

#### TIEMPO:

**Duración:** 10 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

5 Participantes por grupo.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Papelotes, marcadores permanentes, cinta másking.

### DESARROLLO

1. Los facilitadores refuerzan el concepto de que la misión, visión y valores de una empresa son parte de su identidad. Es a partir de estos 3 pilares que se desarrolla la cultura organizacional y se ponen en marcha estrategias y metas para alcanzar los objetivos de la compañía.

2. Redactar una misión y visión: Existen algunas preguntas que simplifican el proceso de redactar la misión y visión de una empresa. Con este ejercicio se hará un primer borrador con la que se van a definir las metas y objetivos de las organizaciones. Los facilitadores juntan a los participantes en grupos de 5 personas y les hacen responder a las siguientes preguntas:

**¿Por qué haces lo que haces?**

**¿Por qué motivo creaste la empresa?**

**¿Qué hace la compañía? (qué vendes, produces, etc)**

**¿Cuál es el perfil de tu cliente ideal?**

**¿Qué te diferencia de la competencia?**

**¿Cuál es el propósito social de tu empresa?**

3. Por último, los facilitadores, revisan que todo lo que se ha escrito y hacen correcciones en caso de que sean necesario. Al fin y al cabo, lo hecho hasta ahora es un borrador y una primera aproximación. Luego es el momento de pulir la formulación, redefiniendo las formulaciones y corrigiendo la sintaxis para que guarde concordancia con lo que se quiere decir, evitando palabras sofisticadas que no agreguen valor a los lectores. Debería limitarse a un texto claro, conciso, directo y que sea perdurable en el tiempo, generando una sensación de calidad.

4. **Plenaria:** El facilitador hace pasar a los grupos a exponer en los papelotes, cada grupo explica como su organización se presentará durante su trayectoria. También se establecerá el tono de voz de sus negocios y determinarán qué tan leal podría ser el público tanto interno como externo a lo expuesto. Para ello se trabajará con los otros participantes simulando que son clientes y como ellos perciben la misión y visión de sus compañeros.

## D. EJERCICIO PERSONAL YING Y YANG PARA DEFINICIÓN DEL FODA.

### OBJETIVO

El concepto de las dos fuerzas esenciales, opuestas y complementarias, conocidas como yin y yang, se ha aplicado en otros ámbitos que van más allá de lo espiritual. Este es el caso de esta dinámica que nos ayudara a identificar nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como seres humanos en el día a día.

#### TIEMPO:

**Duración:** 10 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos los participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Papelotes, marcadores permanentes, cinta másking.

### DESARROLLO

a. Se explica a los participantes el símbolo del Ying y el Yang. En este diagrama, las fuerzas opuestas tienen forma de peces, (uno de color negro, representando la fuerza yin, y otro de color blanco, que es el yang). Cada uno tiene un punto del color opuesto para simbolizar la presencia de la fuerza opuesta. Como en una persona puede haber debilidades sin duda alguna hay fortalezas, al igual que una persona puede tener amenazas siempre se presentará una oportunidad.

b. Los ingenieros, los gerentes, los jefes, los empleados etc. están acostumbrados a lo duro a lo cuantitativo, al dinero, por lo que creen que este shock cultural se resuelve con políticas, procesos y capacitación. Si fuera así, la reinserción social de los presos por violación sería cuestión de leyes, normas y re-entrenamiento. No es tan fácil. Hay un lado suave en la ejecución estratégica, hay un Yin y un Yang. Hacemos que los participantes mediten sobre esto y escriban sus propias fortalezas y sus debilidades. Y describan el mundo que los rodea (su entorno).

c. **Plenaria:** El /la facilitadora pregunta a algunos los participantes ¿Cómo se sintieron?, y luego les pide que pasen y se presenten su Ying y Yang y como este podría ajustarse a la misión y visión de su organización.



## E. DINÁMICA ACTIVADORA GESTOS O MUECAS

### OBJETIVO

Esta dinámica para adultos es ideal para crear un ambiente distendido en el que estrechar lazos y empezar un día de trabajo.

#### TIEMPO:

**Duración:** 15 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Todos participan.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas.

#### MATERIAL:

Música alegre.

### DESARROLLO

- Se forman dos filas con la misma cantidad de miembros, que se miran los unos con los otros.
- Todos ponen caras serias al principio, pero son libres de hacer cualquier gesto o mueca o incluso contar algún chiste.
- El objetivo de esta dinámica es conseguir que un miembro de la fila contraria se ría, generando una situación informal y divertida.
- Se utiliza música alegre de fondo para animar a los participantes.

## F. EJERCICIO PERSONAL MI PLAN/OBJETIVO DE VIDA

### OBJETIVO

Con este ejercicio se pretende a través de un plan estratégico personal que es un instrumento que se utiliza para cumplir metas en el futuro y que, a la vez, provee elementos para el desarrollo de las potencialidades de una persona; entender como esta misma idea se puede replicar en las empresas.

#### TIEMPO:

**Duración:** 10 minutos.

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ejercicio individual.

#### LUGAR:

Amplio Espacio.

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar parejas

#### MATERIAL:

Papelotes, marcadores permanentes, cinta másking, esferos y papel bond.

### DESARROLLO

1. Al igual que en las empresas, las personas también pueden planificar el rumbo de sus vidas para alcanzar determinadas metas en el futuro. En este ejercicio cada participante construirá un plan estratégico personal el que irá de acuerdo con los objetivos de cada individuo, simulando los procesos de planificación de una empresa. Para esto los capacitadores explicaran los 5 pasos con los que se hará el plan:

2. Explicar los 5 pasos de un plan estratégico personal que se replica en un plan estratégico empresarial.

**a. Entorno externo:** Antes de empezar a planificar es necesario tomar en cuenta el lugar donde se vive y el ambiente donde se interactúa. Los escenarios cambian rápidamente, y por ello es fundamental conocer la situación actual y las tendencias del entorno externo para tomar mejores decisiones.

**b. Diagnóstico:** Se trata de conocer en qué situación nos encontramos, no solo desde nuestro punto de vista sino también preguntando a los demás. Para nuestro ejercicio lo vamos a hacer con simples conversaciones sinceras con personas que puedan brindar retroalimentación.

**c. Metas:** Con el diagnóstico elaborado se establecen las metas, para lo cual se hacen preguntas básicas como: ¿adónde quiero llegar en mi empresa y en qué plazo?, ¿cuál es mi meta en cuanto a ingresos y patrimonio, y en qué plazo?, ¿qué quiero para mi familia?, etc.

**d. Proyectos:** Para llegar a estas metas es necesario elaborar planes que conduzcan a ellas, tal como ocurre en las empresas. Es preciso tener claro que cada meta requiere dedicación y esfuerzo. Nada se consigue sin trabajo. Aquí es importante que cada participante elabore una lista de actividades que le permitan poner en marcha estos proyectos.

**e. Estrategias:** Para construir el plan personal hay varias técnicas que se pueden utilizar. Una es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el mismo que ya fue estudiado con anterioridad, sobre sí mismo, para detectar los errores actuales y fortalecer el potencial propio.

3. El plan personal debe ser presentado a los compañeros presentes como un elemento inspirador. Esto quiere decir que motive a sus compañeros.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

**Filosofía corporativa**

---

**MISIÓN Y VISIÓN COMUNITARIAS**

**Es nuestra meta a futuro**

- Para validarla, debe hacerle la prueba con las siguientes preguntas:
  - ¿Es estimulante?
  - ¿Capta la esencia de su negocio?
  - ¿Le proporciona impulso?
  - ¿Mantiene a la gente en acción?

**¿QUÉ ES LA MISIÓN?**  
**¿QUÉ ES LA VISIÓN?**  
**¿CUÁLES SON LOS VALORES?**

**Qué es la Misión:**

La misión viene a ser la expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de productos a un definido grupo de personas, resaltando la relación establecida entre ambos a partir de diversos enfoques.

**Es la razón de ser de la empresa**

**Valores:**

Las empresas, al igual que las personas, tienen una serie de elementos que las definen y las distinguen del conjunto de organizaciones. Estos elementos se engloban en una categoría denominada valores corporativos de una empresa que son un conjunto de ideas sobre lo que se considera correcto.

**Elementos con los que logramos cumplir con la misión y alcanzar a la visión**

**9 valores empresariales que todos los negocios deben cultivar:**

Describe valores personales:

Para que cada uno de los miembros tenga sentido de pertenencia sobre la empresa, ¡debes crear un ambiente lleno de valores!

**Construyamos Nuestra Misión**

1. ¿Quiénes somos?

2. ¿Qué ofrecemos a la sociedad?

3. ¿A Quiénes servimos?

4. ¿Cómo lo hacemos?

5. ¿Para qué lo hacemos?

6. ¿Cuál es nuestro alcance?

7. ¿Cuáles son nuestros valores?

8. ¿Qué beneficios obtenemos?

**Nuestra misión**

Somos.....

**Diferencias entre misión y visión**

	Misión	Visión
<b>Significado</b>	Función que se espera cumplir en el presente.	Proyección de lo que se espera alcanzar en el futuro.
<b>Características</b>	Es concreta, precisa y específica.	Es clara, gráfica y global.
<b>Ejemplo</b>	"Nos apasionamos por ofrecer a las familias mexicanas bienestar a través de productos y servicios de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes, proveedores y comunidad" (Nestlé).	"Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar" (Nestlé).

**Construyamos nuestra visión**

Con los materiales recibidos hagamos un collage de la empresa que deseamos tener dentro de diez años. En este collage, debemos considerar todos y cada uno de los elementos básicos de la empresa:

- Organización
- Abasto
- Comercialización
- Servicios a prestar
- Administración y contabilidad

Tomemos en consideración que el sueño que construyamos de nuestra empresa deberá ser **ambicioso** pero **realizable**. Y deberá contener las opiniones de todos los integrantes de nuestra empresa.

## FODA

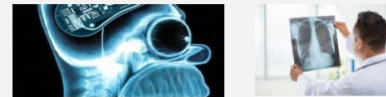
## FODA

- La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

## FODA



## FODA



- La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.
- Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se este estudiando.
- Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

## FODA

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGEN INTERNO	<p><b>DEBILIDADES</b> Carencias y limitaciones desfavorables propias</p>	<p><b>FORTALEZAS</b> Características y habilidades favorables propias</p>
ORIGEN EXTERNO	<p><b>AMENAZAS</b> Factores externos desfavorables</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b> Factores externos favorables</p>

## FODA: DEBILIDADES

- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Ejemplos de Debilidades**
  - Salarios deficientes y pagos no puntuales
  - Equipo de oficinas dañadas, deficientes y desactualizados.
  - No capacitar al personal
  - Problemas financieros
  - Bajo nivel de venta
  - Falta de planeación
  - Gerente deficiente
  - No dar incentivos o créditos al persona

## FODA: OPORTUNIDADES

- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Ejemplos de Oportunidades**
  - Constante crecimiento de la industria
  - Alta demanda de servicios o productos
  - Bajas tarifas
  - Necesidad del producto

## FODA: FORTALEZAS

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc
- **Ejemplos de Fortalezas**
  - Agradable lugar de trabajo
  - calidad del producto final
  - créditos para los empleados
  - las oficinas deben estar bien equipadas y con artículos de oficina en excelente condiciones y calidad.
  - Recursos humanos motivados y contentos
  - Procesos técnicos y administrativos de calidad
  - Servicios de alto nivel

## FODA: AMENAZAS

- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
- **Ejemplos de Amenazas**
  - Fuerte competencia
  - Aumento de precios
  - Poca o baja contratación de empleados
  - Competencia consolidada en el mercado
  - Bajo crecimiento de la organización o empresa.

## FODA: EJERCICIO PERSONAL PARA APLICAR LOS CONCEPTOS DEL FODA.

- **Fortalezas:**
  - ¿En qué te desempeñas mejor? ¿Te diferencias en algún aspecto con los demás?
- **Oportunidades:**
  - ¿Cuáles son las oportunidades que se te presentan en tu vida, están a tu alcance? ¿Cuento con suficiente recursos para cumplir o suplir mis objetivos de vida?
- **Debilidades**
  - ¿Puedes mejorar en algo? ¿Estás en desventajas ante otros? ¿Existe alguna característica que te aleja de tus objetivos?
- **Amenazas**
  - ¿Qué te distrae? ¿Observas demasiado lo que hace tu vecino? ¿Existe gente igual a ti?



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### OBJETIVOS EMPRESARIALES

ESCUELA DE LIDERES Y LIDERESAS DEL AGRO  
PLANES DE NEGOCIO  
TALLER ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Se trata de un conjunto de **metas claras, concisas, alcanzables y mensurables**, que puedan traducirse a su vez en un conjunto de acciones y decisiones concretas, que busquen aproximar a la organización al cumplimiento de su cometido o su vocación.
- Los objetivos estratégicos son **centrales en el funcionamiento de cualquier empresa u organización**, y a partir de su medición puede evaluarse su desempeño.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- El término "estratégico" proviene de la jerga militar, en donde se emplean estrategias de combate para enfrentar de la manera más conveniente a un enemigo determinado.
- Los **objetivos estratégicos** o líneas estratégicas de una empresa, institución u organización son las metas a corto o mediano plazo que ésta pretende alcanzar, en el marco de sus distintas estrategias o distintos escenarios puestos en marcha, conforme a lo establecido en su visión y misión determinadas.

### OBJETIVOS EMPRESARIALES

Tipos de objetivos			
Según el tiempo	Según la naturaleza	Según la jerarquía	Según cómo se midan
Objetivos a largo plazo	Objetivos generales	Objetivos estratégicos	Objetivos cuantitativos
Objetivos a medio plazo	Objetivos específicos	Objetivos tácticos	Objetivos cualitativos
Objetivos a corto plazo		Objetivos operacionales	

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EJEMPLOS

- Amazon:** Alcanzar un 50% de cuota de mercado de libros electrónicos en ECUADOR. Actualmente se sitúa en el 40%, así que, como objetivo a medio y largo plazo, perfectamente podrían plantearse como un objetivo estratégico el alcanzar esa cifra.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EJEMPLOS

- Apple:** Alcanzar un 10% de penetración de sus iPhone. Y es que, mientras que en EEUU Apple domina el 35% del mercado de los smartphones, en ECUADOR apenas alcanza el 5%. Por lo tanto, ir aumentando gradualmente la presencia de iPhones en ECUADOR, puede ser un objetivo estratégico muy interesante para Apple.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EJEMPLOS

- La tienda online de tu vecino:** Para un negocio que recién empieza (por distanciamos de los ejemplos de los gigantes empresariales), un objetivo estratégico podría ser, perfectamente, conseguir una facturación superior a 2000\$ al mes

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EJEMPLOS

- Una empresa que venda productos a nivel internacional:** Para un negocio cuya marca sea la venta de productos a nivel internacional, un ejemplo de objetivo estratégico podría que sus empleados "aprendan inglés, francés y alemán en su servicio de atención al cliente en un plazo de dos años"

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EJEMPLOS

- De una cooperativa de siembra de hortalizas.** Este tipo de organizaciones de bajo impacto económico también tiene sus objetivos estratégicos muy bien planteados: incrementar mensualmente el rendimiento de las sembradías, rotar los cultivos eficientemente para no agotar el suelo o simplemente minimizar la cantidad de mercancía que queda sin venderse, pueden ser ejemplos de ello.

### OBJETIVOS: EJERCICIO PERSONAL PARA APLICAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

- Los **objetivos personales** son metas o deseos que se proponen las personas a sí mismas. Es decir que son desafíos que se plantean las personas porque consideran que de alguna forma su vida mejorará si los logran.
- Ejemplos de objetivos personales**
- Perder peso, Disminuir la concentración de azúcar en sangre, Disminuir el colesterol, Mejorar mi postura, Aprender a hablar inglés, Mejorar mi pronunciación de francés, Aprender a tocar el piano, Aprender a bailar salsa, Cocinar como un profesional, Iniciar un curso de actualización, Tener buenos resultados en las materias, Hacer un posgrado, Tener una mejor relación con mis vecinos, Ver a mis amigos con mayor frecuencia, Hacer nuevos amigos, No dejarme llevar por la timidez, Mudarme a otra ciudad.

## ANEXO 4. PRUEBA DE EVALUACIÓN

ESCUELA DE LIDERES Y LIDERESAS DEL AGRO PLANES DE NEGOCIO

### TALLER ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

NOMBRE:

FECHA:

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

1. Complete: Dentro de una filosofía corporativa la razón de ser de la empresa se la conoce como:

2. Complete: Dentro de una filosofía corporativa nuestra meta a futuro es conocida como:

3. Complete: Dentro de una filosofía corporativa los elementos que definen o distinguen a una organización se los conoce como:

4. Complete el siguiente cuadro con cada uno de los elementos del FODA.

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGENINTERNO	<input type="text"/> Carencias y limitaciones desfavorables propias	<input type="text"/>
ORIGENEXTERNO	<input type="text"/> Factores externos desfavorables	<input type="text"/> Factores externos favorables



5. Una con una línea cada factor del FODA con su respectivo ejemplo.

<b>FORTALEZAS</b>	Alta demanda de servicios o productos
<b>OPORTUNIDADES</b>	Fuerte competencia
<b>DEBILIDADES</b>	No capacitar al personal
<b>AMENAZAS</b>	Agradable lugar de trabajo

6. Conteste verdadero o falso: El término “Estrategia” viene de la jerga militar:

\_\_\_\_\_

7. 7. Conteste verdadero o falso: **Los objetivos estratégicos** de una empresa, institución u organización son las metas a corto o mediano plazo que ésta pretende alcanzar, en el marco de sus distintas estrategias o distintos escenarios puestos en marcha, conforme a lo establecido en su visión y misión determinadas.

\_\_\_\_\_

8. Encierre en un círculo los componentes de un MERCADO:

**A. EL PRECIO B. LOS CLIENTES**

**C. EL PRODUCTO D. LA COMUNICACIÓN**

**E. TODAS LAS ANTERIORES**

9. Escriba por lo menos dos formas en las que podría segmentar un mercado: **A.**

\_\_\_\_\_

**B.**

\_\_\_\_\_

10. Conteste verdadero o falso: La entrevista, la encuesta y el grupo focal son herramientas para la recolección de datos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANEXO 5: FOTOGRAFÍAS





**I. DATOS GENERALES**

*1.1 Datos del contacto:*



[Redacted area]

p á g

*1.2 Organización / empresa:*

▶ **ANTECEDENTES:**(Breve descripción de la organización)

[Redacted area]

[Redacted area]



[Redacted area]

[Redacted area]

[Redacted area]



**II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

*III.1 Análisis FODA*

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

**¿Qué FORTALEZAS se han identificado para fortalecer el inicio del negocio? ¿Cual son las cosas fuertes internos?**

[Redacted area]

**¿Qué OPORTUNIDADES se presentan en el mercado o en el entorno que pueda actuar a favor de iniciar su actividad empresarial? ¿Que nos favorece en nuestro entorno?**

[Redacted area]

**¿Qué DEBILIDADES tiene que superar para hacer más viable su negocio? ¿Cuál son las cosas débiles internos que tiene mi negocio?**

[Redacted area]

**¿Qué AMENAZAS tiene que contrarrestar para reducir el impacto negativo al iniciar su negocio? ¿Las cosas externas que nos van a complicar?**

[Redacted area]



**III.2 ¿Cuál es la VISIÓN que tienes para tu proyecto? ¿Cuál es el sueño que tienes con tu empresa?**

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

[Redacted content]

**III.3 ¿Cuál es la MISIÓN de tu negocio? ¿Como quiero llegar a concretar el sueño de mi empresa?**

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista  
Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

[Redacted content]

**III. ESTUDIO DE MERCADO**

**IV.1 EL CLIENTE**

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

**¿Quiénes serán los clientes del proyecto?**



#### IV.2 Análisis del Entorno Empresarial

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

##### **ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL**

**¿Se requiere personal especializado para ayudar a desarrollar tu proyecto empresarial en tu localidad?**

Describir si la organización cuenta con equipo técnico para desarrollar el proyecto o socios estratégicos para este propósito.

**¿Existen empresas proveedoras de Maquinaria y equipo, insumos, recursos financieros, capacitación en tu localidad?**

Describir si la organización cuenta con proveedores en las diferentes áreas.

---

##### **ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL**

**¿Existen condiciones para que tu proyecto o iniciativa empresarial se articule a otras empresas de mayor envergadura existentes en tu localidad?**

Describir lo que la organización considera como posibles entes para la articulación.

**Segmento del mercado que atenderá el proyecto.**

Describir

**Ventaja competitiva, ¿porque soy mejor que el resto? ¿calidad?, ¿Precio?, ¿Otros?**

Describir

### IV.3 Análisis de la Competencia

Responsable: Organización

EMPRESAS COMPETIDORAS	NIVEL DE ACEPTACIÓN			TIPO DE CLIENTE QUE ATIENDEN	POR QUÉ RAZÓN LO ELIGEN	DÓNDE SE COMERCIALIZA EL PRODUCTO	A QUÉ PRECIO LO VENDEN
	ALTO	MEDIO	BAJO				

### IV.4 SONDEO DE MERCADO

Responsable: Tesista

#### IV.4.1 Fuentes Secundarias: Investigación Internet

INSTITUCIÓN	TIPO DE INFORMACIÓN NECESARIA	RESULTADO DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN


**IV.4.2 Fuentes Primarias: Observación, sondeo, encuesta.**

**Responsabilidad Compartida:** Tesistas y Organización

Coordinar la aplicación de los instrumentos de recolección de datos de forma compartida entre Tesistas y Organización.

**“AGREGAR EL ANÁLISIS Y RESUMEN FINAL DE LA TABULACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS”**

**V. ESTRATEGIA DE MERCADEO**

Responsables: Tesista, revisan y aprobación de la organización

**V.1 Estrategia de Producto:** Describe los principales productos o servicios que se van a ofertar.

PRODUCTO / SERVICIO/RUBRO	CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN LO MÁS PRECISA POSIBLE
---------------------------	-----------------	------------------------------------

**V.2 Estrategia de Plaza:** ¿Cómo se distribuirán los productos señalados para que llegue a cada tipo de cliente escogido?

PRODUCTO /SERVICIO/RUBRO	FORMAS DE DISTRIBUCIÓN

**V.3 Estrategia de Precio**

Responsable Tesista

Esta parte del formato se elaborará una vez realizada la capacitación financiera online





¿Cuál será el PRECIO de tu producto/s o servicio?

¿Cuál es el precio de la competencia?

¿Cómo has determinado el precio?

¿Es un precio de introducción al mercado o un precio definido?

*Estrategia de Promoción: ¿Qué estrategias se realizarán para promocionar el negocio?*

Responsable Tesista, revisión y aprobación de la organización

ESTRATEGIAS	MATERIALES O MEDIOS	CANTIDAD DE DINERO A INVERTIR

## VI. ESTUDIO TÉCNICO DE LA PRODUCCIÓN:

*VI.1 ¿Describe los criterios utilizados para elegir la LOCALIZACIÓN del negocio, tengo todos los servicios necesarios?:*

Responsable Tesista, revisión y aprobación de la organización



### VI.3 Diagrama de Operaciones en Proceso de la elaboración de tu producto ó servicio:

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

LOCALIZACIÓN	CRITERIOS

### VI.2 PROCESO PRODUCTIVO

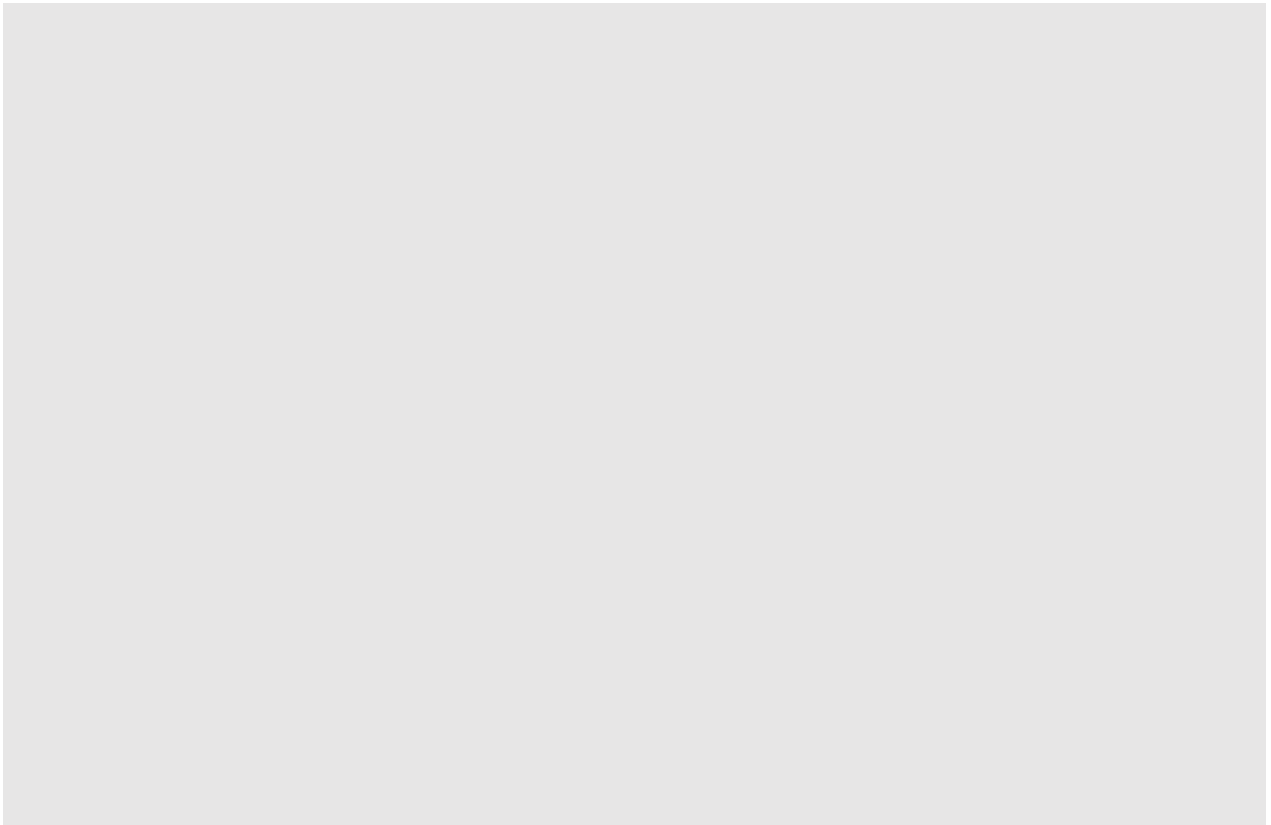
Distribución del Área de Trabajo del Proceso Productivo (croquis del área de producción):

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización **VI.4 Bosquejo de lo que será la distribución del local:**

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización



**VI.5 Cálculo de Materias primas para una unidad de producción (costos viables)**

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
TOTAL			

**VI.6 Lista de proveedores que proporcionarán los insumos necesarios:**

Responsable: organización

Adicional investigación de tesista

**PROVEEDOR**

**DIRECCIÓN**


**VI.7 Listado de máquinas, equipos, herramientas y muebles y enseres que se necesitarán (inversiones):**

Responsable Tesista

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Ventas			
Producción			
Maquinaria y equipo			

## VII. ORGANIZACIÓN

### VII.1 Actividades de la empresa: Haz un listado de las principales actividades que realizarás cuando tu negocio esté funcionando

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

ÁREA	ACTIVIDADES
Administración	
Producción	
Ventas	

### VII.2 Cargos de la empresa: Haz un listado de los principales cargos que se requieren en la empresa

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

ÁREA	CARGO	NOMBRE DE LA PERSONA
Administración		

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Mano de obra directa			
Mano de obra indirecta			
Gastos generales			
<b>TOTAL</b>			

## VIII. ESTUDIO ECONÓMICO

### VIII.1 Cálculo del Punto de Equilibrio:

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información: Punto de contacto proporcionado por la organización

PRESUPUESTO	RUBRO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
1. Materiales Directos			
2. Materiales Indirectos			
3. Mano de Obra Directa			
4. Mano de Obra Indirecta			
5. Gastos Generales: G. administrativos G. de ventas			
6. Gastos de Depreciación			
7. Gastos Financieros			
<b>TOTAL</b>			

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

VIII.2 PROYECCIÓN DE VENTAS: Formula de estimación de ventas para el negocio:

VENTAS EN UNIDADES	MES												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
PRODUCTO / SERVICIO / RUBRO													
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
<b>TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS</b>													

VENTAS EN DOLARES

VENTAS EN UNIDADES	MES												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
PRODUCTO / SERVICIO / RUBRO													
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
<b>TOTAL DE ING. X VENTAS</b>													

### VIII.3 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN DEL NEGOCIO

RUBRO	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL	APORTE PROPIO	APORTE REQUERIDO PRÉSTAMO	
					FAMILIARES	INSTITUCIONES
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Terrenos y/o infraestructura						
Maquinaria y equipos						
Herramientas						
Muebles y enseres						
<b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>						
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b> Materia Prima / mercadería						
Mano de obra : Directa Indirecta						
Costos indirectos						
Gastos administrativos						
Gastos de ventas						
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>						





VIII.4 FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO

CONCEPTO	MES												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
INGRESOS VENTAS													
VENTAS													
TOTAL INGRESOS (A)													
EGRESOS. TERRENO Y/O INFRAESTRUCTURA MAQUINARIA Y EQUIPO													
HERRAMIENTAS													
MUEBLES Y ENSERES													
GASTOS PRE OPERATIVOS													
MATERIA PRIMA / MERCADERÍA													
MANO DE OBRA													
COSTOS INDIRECTOS													
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
GASTOS DE VENTAS													
IMPUESTOS / RUS / RER / RE													
TOTAL DE EGRESOS (B)													
SALDO ECONÓMICO (A) - (B) = (C)													
<b>SALDO ACUMULADO</b>													

## IX. FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA:

*Analizar la forma de Constitución de la empresa y el Régimen Tributario, ¿Qué forma me favorece solo, familiar, asociativo, grande pequeño, Mipro, Mies, ...*

Responsable del desarrollo del contenido: Tesista

Responsable de la entrega de información sobre la constitución legal: Punto de contacto proporcionado por la organización

FORMA DE CONSTITUCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada		
Sociedad Anónima		
...		

RÉGIMEN TRIBUTARIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Régimen General		
Régimen Especial		



## BIBLIOGRAFÍA

---

<sup>I</sup>En el marco de la ley orgánica de la Economía popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario aprobada 05 de abril 201.

<sup>II</sup>Kantis, H. (2007). *Propuesta de Programa de Emprendimiento Juvenil para Chile*. Consejo Nacional de Equidad y Trabajo de Chile.

<sup>III</sup>Aragón, F. y Severi, M. (2004). *Características personales de los emprendedores. Diferencias con los ejecutivos de corporaciones*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.

<sup>IV</sup>Humberto Maturana: "Cuando un niño hace una pregunta es un regalo maravilloso Mónica Garrido, 13 DIC 2017 05:52 P

<sup>V</sup>Ver la metodología *Design Thinking*

<sup>VI</sup>Carlos Kasuga, un empresario mexicano, hijo de padres japoneses es Contador Público graduado en la Escuela bancaria comercial. Actualmente Carlos Kasuga se desempeña como Industrial. Preside el Consejo Directivo de Distribuidora Kay, empresa dedicada a la manufactura de juguetes inflables.

<sup>VII</sup>Libro *Generación de modelos de negocio* de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

<sup>VIII</sup>El método *Lean Startup*, por Eric Ries

<sup>IX</sup>Creado en 1971 por Elliot Aronson, profesor norteamericano de la Universidad de Austin (Texas, EE.UU.). El profesor Aronson junto con sus alumnos ideó esta técnica con el objetivo de reducir la conflictividad social en el aula. (Traver y García, 2004). En esta época, las autoridades educativas de la ciudad de Austin decidieron apostar por una escuela sin segregación racial. Se denomina rompecabezas porque cada participante es una pieza esencial para la terminación y la comprensión completa del producto final.

Agudelo, C. A. M., & Saavedra, M. R. B. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Visión de futuro*, 17(1), 130-151.

Álvarez, C., Ries, E., & López Manzano, J. (2015). *Desarrollo de clientes Lean: cómo crear los productos que tus clientes comprarán*. Universidad Internacional de La Rioja.

Ayala, A. C. (2013). *Instrumentos de recolección de datos a través de los estadígrafos de deformación y apuntamiento*. *Horizonte de la Ciencia*, 3(4), 79-88.

Camino, J. R., & de Garcillán López-Rúa, M. (2014). *Marketing sectorial. Principios y aplicaciones*. Esic Editorial.

Constantinides, E. (2006). *The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing*. *Journal of marketing management*, 22(3-4), 407-438.

Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente*. Ideas propias Editorial SL.

Dans, E., & Allen, D. B. (2002). *B2B e-marketplaces: Percepción de la propuesta de valor en un mercado incipiente*. Instituto de Empresa.

Duque Fernández, E. M. (2019). *Inbound marketing y la atracción de clientes potenciales en el centro pre- universitario grupo San Marcos, Callao, 2019*.

Finkel Morgenstern, L., Gordo López, Á. J., & Guarino, A. (2014). *La investigación en las redes sociales: una propuesta metodológica*.

- 
- Gallardo Vera, L. (2013). *El significado de las variables del marketing-mix para los públicos objetivo*.
- Gil, T. G., & Arana, A. C. (2010). *Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II)*. NURE investigación: Revista Científica de enfermería, (45), 9.
- Jiménez, S. M. (2012). *Distribución comercial aplicada*. Esic Editorial.
- Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0*. Editorial Almuzara.
- Kenneth Hamlett (2019). *How Are Market Demand, Market Potential & Sales Forecasting Related to Each Other? Small Business – Chron*.
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P., & Just, A. C. (1996). *Dirección de mercadotecnia* (p. 361). Prentice hall.
- Mochón, F. (1995). *Principios de economía*. McGraw-Hill.
- Moreno, M., Piñero, N., Groussac, P., & Tesler, M. (2008). *Plan de operaciones* (Vol. 4). Biblioteca Nacional.
- Nicholson, W. (2005). *Teoría microeconómica. Principios básicos y ampliaciones: principios básicos y ampliaciones*. Editorial Paraninfo.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Philip, K. (2017). *Principles of marketing*. Pearson higher education.
- Ramírez, G. P. U., & Yactayo, A. C. N. (2021). *Posicionamiento de marca y su relación con el nivel de compra por redes sociales*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 6(1), 81-100.
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*.
- Aguirre Torres, M. M. (2015). *Importancia de la aplicación de los costos de producción y desarrollo de proyección de ventas en las empresas industriales*.
- Bande Firvida, D., & González Núñez, J. L. (2010). *Inversion Analytics: Análisis sobre rentabilidad de inversiones mediante VAN y TIR*.
- González Huerta, P. (2015). *La Viabilidad financiera en el emprendimiento*.
- Hugo, B. R. (2006). *Indicadores financieros*. Ediciones Umbral.
- Jiménez, M. P. E. B. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Palibrio.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium*. Barcelona: Deusto.
- Ketelhöhn, W. (2004). *Inversiones*. Editorial Norma.
- Llorente Olier, J. I. (2013). *Análisis de viabilidad empresarial*.
- Mendoza, J. G. P., Navarrete, H. E. S., Salazar, M. E. S., & Silva, W. P. C. (2019). *Factores que determinan la viabilidad de los emprendimientos*. Visionario Digital, 3(2), 47-63.
- Molina, A. (2007). *Contabilidad de costos*. Grafitext.
- Orellana, S. B. (2003). *Análisis de rentabilidad económica y financiera*. ESAN Ediciones.
- Pérez, A. L. G., Rodríguez, A. C., & Molina, M. A. (2002). *Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las pymes*. Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad, 31(112), 395-429.
- Ramírez, E. (2004). *Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica*. Univ. Nacional de Colombia.
- Regalado Arias, C. L. (2020). *Estado de costos proyectados y su incidencia en el rendimiento económico de la empresa*.
- Rodríguez, G. (2014). *Flujo de caja*. Actualidad empresarial, 308.
- Rodríguez, J. F. H. (2005). *Costo de Ventas*. Ediciones Fiscales ISEF.

*Rosemary Peavler (2018). What Is Startup Capital? The Balance Small Business. Tomado de: thebalancesmb.com.*

*Saca Lucero, J. J. (2018). Uso del VAN y TIR como herramientas para determinar la viabilidad económica de un negocio de emprendimiento.*

*Sánchez, R. P., & MARTOS, I. P. (2019). Gestión financiera. TuLibrodeFP.*

*Solano, P. M., Teruel, P. J. G., & Baños-Caballero, S. (2014). Estrategias de financiación de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa. Universia Business Review, (44), 104-121.*

*Torres, S. A. (1996). Contabilidad de costos.*

*Turletti, P. (2018). El ROI de marketing y ventas: Cálculo y utilidad. Nuevo estándar de rendimiento. ESIC Editorial.*

*BARAYBAR, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Esic Editorial.*

*DRUCKER, P. F., HESSELBEIN, F., KUHL, J. S., & MONTES, L. S. (2016). Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia. Profit Editorial.*

*GILLI, J. J. (2013). Ética y empresa: Valores y responsabilidad social en la gestión. Ediciones Granica.*

*LAZZARI, L., & MAESSCHALCK, V. (2003). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. Cuadernos del CIMBAGE, (5).*

*LEMA, J. P. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. Revista EIA, (2), 9-16.*

*LÓPEZ, N., & MARTÍN, J. Y. L. G. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.*

*MARTOS CALPENA, R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Universitat Politècnica de Catalunya.*

*OLIVERA, D., & HERNÁNDEZ, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía, marzo.*

*RIQUELME LEIVA, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.*

**Jose Luis Lopez Salazar**

Magíster en investigación en Administración y Economía de Empresas.  
Docente Facultad de Administración de Empresas, ESPOCH – Ecuador.  
Investigador en el Grupo de Investigación Ideas Factory.  
josel.lopez@epoch.edu.ec

**José Fernando López Aguirre**

Magíster en Administración y Dirección de Empresas.  
Docente Facultad de Administración de Empresas, ESPOCH – Ecuador.  
Investigador en el Grupo de Investigación Ideas Factory.  
josef.lopez@epoch.edu.ec

**Juan Carlos Pomaquero Yuquilema**

Magíster en Políticas Públicas y Sociales.  
Docente Facultad de Administración de Empresas, ESPOCH – Ecuador.  
Investigador en el Grupo de Investigación Ideas Factory.  
jpomaquero@epoch.edu.ec

**Victoria Elizabeth Mayancela Ortiz**

Ingeniera en Administración de Empresa. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.  
Asesora de Inclusión y Gestión Empresarial ONG TRIAS – Oficina Ecuador  
E-mail: victoria.mayancela@trias.ngo

**Mayra Amalia Bastidas Porras**

Ingeniera en Finanzas Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.  
Coordinadora Regional de Servicios de Apoyo ONG TRIAS – Región Sudamérica  
E-mail: mayra.bastidas@trias.ngo

ISBN: 978-9942-33-787-0



**compAs**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com