



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SISTEMAS

**Proyecto de integración curricular en la modalidad de emprendimiento previo a
la obtención del título de:**

TECNÓLOGOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**PROPUESTA DE GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE
NEGOCIO POR PARTE DE ESTUDIANTES CON MODALIDAD DE
EMPRENDIMIENTO EN EL ITB-U**

**Autores: Diana Paulina Burgos Reyes
Gary Gustavo Huacón Andrade**

Tutora: MsC. Noemí Delgado Álvarez

Guayaquil, Ecuador

2020

DEDICATORIA

En esta dedicatoria no habrá nombres ni referencias, porque son muchos a los cuales les debemos donde estamos y quiénes somos, porque desde familia, amigos, hasta conocidos con los cuales entablamos conversaciones dos o tres veces, son los que nos inspiraron para desarrollar este trabajo y aportaron con un granito de arena.

Nuestra tesis está dedicada a todos aquellos que nos apoyaron, que con sus esfuerzos y sacrificios nos dieron la oportunidad de continuar, que en cada paso que dimos en esta etapa estuvieron con nosotros, con sus palabras de ánimo y sus consejos nos forjaron para siempre dar lo mejor.

Este logro es en gran parte por y para todos ustedes que nunca dejaron de creer en nosotros. **Gracias totales**

Burgos Reyes Diana Paulina
Huacón Andrade Gary Gustavo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias por ser nuestro mayor apoyo, por entregarnos su esfuerzo y sacrificios a favor de que logremos nuestras metas, por estar pendientes de cada paso que damos, por ayudarnos a levantarnos cuando tropezamos con cualquier obstáculo que encontramos en nuestros caminos y enseñarnos que debemos aprender de los errores que cometimos para no equivocarnos nuevamente con lo mismo en el futuro, para así permitirnos llegar a cumplir nuestras metas y ambiciones.

Gracias a nuestras familias y amigos más cercanos, por inculcarnos ese ejemplo de esfuerzo, valor y superación, por enseñarnos que en la vida tenemos que ganarnos lo que tenemos y lo que recibiremos en un futuro sin importar la edad que tengamos, de esta forma aprendemos a valorar lo que hemos conseguido con el sudor de nuestra frente, la dedicación y el esfuerzo, además de aprender que todos pasamos por lo mismo y por lo tanto debemos valorar ese esfuerzo de cada uno.

Burgos Reyes Diana Paulina
Huacón Andrade Gary Gustavo



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Universitario Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de integración curricular en la modalidad de emprendimiento con el tema: **“Propuesta de guía práctica para la elaboración del plan de negocio por parte de estudiantes con modalidad de emprendimiento en el ITB-U”** y problema de investigación: **¿Cómo contribuir a que los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas que presentan planes de negocio para la modalidad de emprendimiento durante la culminación de sus estudios, lo desarrollen con mayor facilidad y de manera estandarizada?**, presentado por Burgos Reyes Diana Paulina y Huacón Andrade Gary Gustavo como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresada:

Burgos Reyes Diana Paulina

Tutora:

Mstr. Noemí Delgado Alvaréz

Egresado:

Huacón Andrade Gary Gustavo

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN



Yo, **Burgos Reyes Diana Paulina** en calidad de autores con los derechos patrimoniales del presente trabajo de **"Propuesta de guía práctica para la elaboración del plan de negocio por parte de estudiantes con modalidad de emprendimiento en el ITB-U"**, de la modalidad de **emprendimiento** realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de **Administración de Empresas**, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Nombre y Apellidos del Autora

Firma

No. de cedula: 0940301823

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN



Yo, **Huacón Andrade Gary Gustavo** en calidad de autores con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación "**Propuesta de guía práctica para la elaboración del plan de negocio por parte de estudiantes con modalidad de emprendimiento en el ITB-U**", de la modalidad de **emprendimiento** realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de **Administración de Empresas**, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 0950772053

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.**

Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCYT

Firma



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de integración curricular en la modalidad de emprendimiento previo a
la obtención del título de:**

TECNÓLOGOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE
NEGOCIO PARA EL INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

Autores: Burgos Reyes Diana Paulina

Huacón Andrade Gary Gustavo

Tutora: MsC. Noemí Delgado Álvarez

RESUMEN

La llave para la creación e inicio de una empresa exitosa, competitiva y rentable, es la elaboración de un plan de negocio completo, pero para esto es necesario utilizar una metodología con el que se pueda obtener la información precisa para la proyección del mismo. El trabajo tuvo la finalidad de elaborar y presentar una guía práctica con enfoque metodológico para los estudiantes de la modalidad de emprendimiento en la culminación de estudios del Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología. Se presentan además, herramientas, técnicas y sugerencias en los diferentes componentes en los que está estructura la guía, en función de la actualidad de los diferentes campos de las ciencias administrativas.

El resultado alcanzado en la guía práctica se correspondió con el objetivo propuesto al obtener un documento que contribuirá a la orientación de los estudiantes con un lenguaje sencillo, amigable y con una dinámica determinada por la representación gráfica y de colores en correspondencia con el lienzo CANVAS, lo cual no resta el rigor científico profesional de los análisis y contenidos expuestos en la misma. De igual manera, la guía resulta una herramienta de carácter dinámico y flexible sujeta a actualización y mejora continua.



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de integración curricular en la modalidad de emprendimiento previo a
la obtención del título de:**

TECNÓLOGOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE
NEGOCIO PARA EL INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

Autores: Burgos Reyes Diana Paulina

Huacón Andrade Gary Gustavo

Tutora: MsC. Noemí Delgado Álvarez

ABSTRACT

The key to creating and starting a successful, competitive and profitable company is the elaboration of a complete business plan, but for this it is necessary to use a methodology with which the precise information can be obtained for its projection. The purpose of the work was to prepare and present a practical guide with a methodological approach for students of the entrepreneurship modality in the culmination of studies at the Bolivarian Higher University Institute of Technology. In addition, tools, techniques and suggestions are presented in the different components in which the guide is structured, depending on the current situation of the different fields of administrative sciences.

The result achieved in the practical guide corresponded with the proposed objective by obtaining a document that will contribute to the orientation of the students with a simple, friendly language and with a dynamic determined by the graphic and color representation in correspondence with the CANVAS, which does not detract from the professional scientific rigor of the analyzes and contents presented in it. Likewise, the guide is a dynamic and flexible tool subject to continuous updating and improvement.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE TUTOR	iv
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	vi
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1 Situación conflicto.....	2
1.1.1 Problema a investigar:	3
1.1.2 Delimitación del problema:.....	3
1.1.3 Variables de la investigación	3
1.2 Objetivos de la investigación	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Justificación de la investigación	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes históricos	5
2.1.1 Orígenes del Emprendimiento.....	5
2.2 Antecedentes referenciales	6
2.2.1 Importancia del emprendimiento.....	7
2.2.2 Tipos de emprendimiento.....	7
2.2.3 Modelos de negocio	11
2.2.4 Tipos de Modelos de negocio.....	11

2.2.4.1 Modelo CANVAS.....	12
Primer componente: Segmentos de mercado.....	13
Segundo componente: Propuesta de valor.....	13
Tercer componente: Canal.....	14
Cuarto componente: Relación con el cliente.....	15
Quinto componente: Fuentes de ingresos.....	15
Sexto componente: Recursos clave.....	16
Séptimo componente: Actividades clave.....	17
Octavo componente: Socio clave.....	18
Noveno componente: Estructuras de costos.....	19
2.2.4.2 Modelo Lean Start-Up.....	20
Primer paso: Plantea una hipótesis.....	21
Segundo paso: Valida la hipótesis.....	21
Tercer paso: Mide la hipótesis.....	21
Cuarto paso: Genera un aprendizaje validado.....	21
Quinto paso: Ciclo repetitivo.....	21
CAPÍTULO III.....	22
PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	22
3.1 Estructura de la nueva metodología para presentar emprendimientos por parte de estudiantes de ITB-U.....	22
3.1.1 Justificación de la metodología.....	22
3.2 Metodología o Guía práctica para la elaboración del plan de negocio en los emprendimientos en el ITB-U.....	24
PRIMER COMPONENTE: CLIENTES.....	25
Paso I. Identificar el mercado de clientes general hacia dónde va a estar dirigido el producto y/o servicio del negocio.....	25
Paso II. Identificar los segmentos de clientes que va a atender el negocio.....	27
Paso III. Definición de los segmentos de clientes.....	31
Paso IV. Definir características o perfil del cliente potencial ideal.....	37
Paso V. Crear un avatar de tu cliente ideal.....	40

SEGUNDO COMPONENTE: PROPUESTA DE VALOR.....	45
Paso I: Identificar detenidamente la necesidad o problema inmediato que tiene el cliente ideal o avatar.	46
Paso II. Definir los beneficios que debe esperar tu cliente	47
Paso III. Analizar el valor diferencial de la propuesta de valor definida	47
Paso IV: Desarrollo del producto y/o servicio final en base a la propuesta de valor.	51
TERCER COMPONENTE: CANALES.....	55
Paso I: Definir los canales de distribución o entrega	55
Paso II: Definir los canales de comunicación.....	59
Paso III: Definir los canales de venta	63
CUARTO COMPONENTE: RELACIONES	66
Paso I: Definir el tipo de relación que establecerá con el cliente	67
Paso II: Definir el vínculo que establecerás con los clientes.....	68
Paso III: Establecer la intimidad de la relación con el cliente.....	68
Paso IV: Plantear el ciclo de vida de las relaciones.....	70
QUINTO COMPONENTE: FUENTES DE INGRESO	72
Métodos para establecer el precio de venta	74
Basado en la competencia	74
Basado en el cliente o demanda	75
Método basado en costos.....	75
SEXTO COMPONENTE: RECURSOS CLAVES.....	82
Paso I: Definir los recursos materiales.....	83
Paso II: Definir los recursos físicos o activos más importantes	85
Paso III: Determinar los recursos humanos	86
Paso IV: Establecer los recursos intelectuales	90
Paso V: Determinar los recursos económicos	91
SÉPTIMO COMPONENTE: ACTIVIDADES CLAVES	91
Paso I: Establecer los procesos y actividades productivas	91
Paso II: Determinar la localización de la empresa	96
Paso III: Establecer la distribución espacial del negocio.....	98

OCTAVO COMPONENTE: ALIANZAS O SOCIOS CLAVES.....	101
Paso I: Identificar las mejores oportunidades y opciones de alianzas.....	102
Paso II: Establecer las relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.	104
Paso III: Definir los posibles proveedores	106
NOVENO COMPONENTE: ESTRUCTURA DE COSTOS	110
Paso I: Establecer los presupuestos	110
Paso II: Definir el capital de trabajo	113
Paso III: Establecer la inversión inicial	114
Paso IV: Establecer el costo total	115
Costos variables para producción	115
Costos variables para servicios	116
Resumen de costos variables mensuales.....	117
Costos fijos.....	118
Paso V: Determinar los indicadores de Viabilidad	119
Punto de Equilibrio.....	119
Tiempo de Retorno de la Inversión	119
Paso VI: Realizar las proyecciones de ventas en términos de unidades y monetario	120
Paso VII: Realizar el flujo de efectivo proyectado	120
Paso VIII: Determinar el VAN (Valor Actual Neto)	122
DEFINICIONES BÁSICAS PARA COMPRENDER LA GUÍA PRÁCTICA.....	123
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	134

ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro 2.1 Tipos de emprendimientos según su tamaño	8
Cuadro 2.2 Tipos de emprendimiento según su innovación	9
Cuadro 2.3 Tipos de emprendimiento según el emprendedor	10
Cuadro 3.1 Definición del tipo de mercado	25
Cuadro 3.2. Propuesta de características a evaluar en encuesta	33
Cuadro 3.3. Tipos de muestreos a utilizar	34
Cuadro 3.4. Cuadro de perfil del cliente o consumidor final	36
Cuadro 3.5. Cuadro de perfil del cliente minorista y/o mayorista.....	36
Cuadro 3.6. Atributos y características del cliente potencial ideal	39
Cuadro 3.7. Cuadro de elementos de comunicación y presupuesto	62
Cuadro 3.8. Canales de venta	64
Cuadro 3.9. Características de los canales de ventas.....	65
Cuadro 3.10. Cuadro de costos de producción	77
Cuadro 3. 11. <i>Cuadro de costos Primo</i>	78
Cuadro 3. 12. Cálculos de precios de venta	78
Cuadro 3. 13. Descripción de los recursos materiales	84
Cuadro 3. 14. Descripción de recursos físicos	86
Cuadro 3. 15. Descripción de las necesidades de personal.....	89
Cuadro 3. 16. Descripción de funciones y requerimientos de personal.....	90
Cuadro 3. 17. Simbología del diagrama OTIDA	94
Cuadro 3. 18. Proveedores y su caracterización	108
Cuadro 3. 19. Presupuesto de materia prima	111
Cuadro 3. 20. Presupuesto de propiedad, planta y equipo.....	111
Cuadro 3. 21. Presupuesto de costos indirectos	112
Cuadro 3. 22. Presupuesto de mano de obra.....	112
Cuadro 3. 23. Presupuesto de gastos	113
Cuadro 3. 24. Presupuesto de constitución	113
Cuadro 3. 25. Capital de trabajo.....	114

Cuadro 3. 26. Inversión inicial	115
Cuadro 3. 27. Costos variables para producción.....	116
Cuadro 3. 28. Costos variables para servicios	117
Cuadro 3. 29. Cuadro de resumen de costos variables mensuales	117
Cuadro 3. 30. Cuadro de costos fijos	118
Cuadro 3. 31. Punto de equilibrio	119
Cuadro 3. 32. Cálculo de tiempo de retorno de la inversión	119
Cuadro 3. 33. Proyecciones de ventas.....	120
Cuadro 3. 34. Flujo de efectivo.....	121
Cuadro 3. 35. Valor actual neto	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Ejemplo de mercado hacia donde se dirige el negocio	27
Figura 3. 2. Preguntas orientadas para segmentar el mercado de clientes.....	28
Figura 3.3. Preguntas orientadas para segmentar el mercado meta.....	30
Figura 3.4. Posiciones y decisiones en puede encontrarse el emprendedor.....	31
Figura 3. 5. Atributos del cliente	38
Figura 3.6. Mapa de empatía.....	40
Figura 3.7. Plantilla para crear el cliente avatar.....	43
Figura 3.8. Modelo de avatar.....	44
Figura 3.9. Modelo de historia del avatar	46
Figura 3.10. Guías de preguntas para la propuesta de valor.....	48
Figura 3.11. Lienzo de la propuesta de valor.....	49
Figura 3.12. Lienzo del Círculo de oro.....	50
Figura 3.13. Elementos a tener en cuenta del producto o servicio	52
Figura 3.14. Metodología Desing Thinking o Pensamiento de diseño.....	54
Figura 3.15. Canal propio y directo con ventas y entregas en las propias instalaciones.....	56
Figura 3.16. Canal propio y directo con entregas en la puerta del cliente con medios de la empresa.....	56

Figura 3.17. Canal propio e indirecto.....	57
Figura 3.18. Canal externo corto	58
Figura 3.19. Canal externo largo	58
Figura 3.20. Aspectos a tener en cuenta para elegir el canal de comunicación	60
Figura 3.21. Tipos de relaciones con los clientes	67
Figura 3.22. Vínculo durante la relación con el cliente	68
Figura 3.23. Intimidad de la relación con el cliente.....	69
Figura 3.24. Ciclo de la relación con el cliente	70
Figura 3.25. Fuentes de ingreso innovadoras para emprendedores	73
Figura 3.26. Otros métodos para fijar precios.....	79
Figura 3.27. Otros métodos para fijar precios.....	80
Figura 3.28. Formas de pago	81
Figura 3. 29. Preguntas orientadas para definir los recursos claves	82
Figura 3. 30. Estructura organizacional funcional.....	87
Figura 3. 31. Estructura organizacional por productos o proyectos.....	87
Figura 3. 32. Estructura organizacional matricial.....	88
Figura 3. 33. Mapa de valor general.....	92
Figura 3. 34. Cuadro de principales fases o procesos.....	92
Figura 3. 35. Flujograma de producción	95
Figura 3. 36. Factores a tener en cuenta para la localización del negocio	96
Figura 3. 37. Pasos para decidir la ubicación por el método factores ponderados... 97	
Figura 3. 38. Principios de distribución espacial.....	98
Figura 3. 39. Tipos de distribución en planta-Negocios de producción de bienes.... 99	
Figura 3. 40. Tipos de distribución en planta-Negocios de producción de servicios100	
Figura 3. 41. Factores a tener en cuenta para una buena distribución.....	101
Figura 3. 42. Oportunidades de alianzas.....	102
Figura 3. 43. Alianzas o asociaciones posibles	103
Figura 3. 44. Tips para una buena alianza	105
Figura 3. 45. Método de selección y/o evaluación de proveedores	107

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En los últimos años ha existido un creciente interés y consenso en el proceso de creación de nuevas empresas, teniendo en cuenta que éstas constituyen fuentes de generación de riqueza a las sociedades y fuente de empleos para las personas. Sin embargo, no es solo eso lo que hace a este fenómeno relevante, pues como plantea Moreno (2016) emprender también brinda oportunidades de crecimiento laboral y profesional a las personas que lo toman como plan de negocios para llevar a cabo un proyecto de vida, un sueño laboral, la innovación y/o el desarrollo de sus habilidades o capacidades.

Con estos antecedentes, se ubica este tema como importante en la mira de gobiernos, instituciones, fundaciones, capacitaciones empresariales y hasta los planes de estudios universitarios. De igual manera muchas grandes corporaciones ven en ellas potenciales aliados, tanto para proveerlos de sus productos y servicios, como para formar alianzas de producción y de aplicación de nuevas e innovativas tecnologías.

Por otra parte, está el emprendedor que en ocasiones solo tiene la idea y los deseos de emprender, pero le falta la orientación para iniciar y hacerlo con éxito. Les corresponde a otros actores con experiencias, formadores en el tema preparar a éstos para que emprendan de manera efectiva, eficiente y eficaz, con emprendimientos sostenibles en el tiempo. Le corresponde también a los centros de educación superior como entes con responsabilidad social reconocida, preparar a estos emprendedores y aquellos alumnos que tienen sentados en sus aulas formándose, por supuesto en este caso, cambia el contexto y la situación en la forma que éstos puedan presentar un plan de negocio para lanzar su emprendimiento.

Es reconocido por muchos que el gran fracaso de los emprendimientos es no haber desarrollado un plan de negocio sólido que tenga claro para quien concibe su negocio, que va ofrecer como propuesta de valor, como les va a hacer llegar esa propuesta de valor, cómo proyecta sus ingresos para poder equilibrar los escasos recursos de que dispone y la necesidad de gastos en que debe incurrir aun cuando haya tenido un financiamiento, entre otros.

Es por ello, que desde lo académico se buscan formas y alternativas para fortalecer la preparación de sus estudiantes, sobre todo aquellos que se forman en el campo de la administración y que una vez emprendan, vayan al éxito, no al fracaso.

1.1 Situación conflicto

El Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología (ITB-U) tiene dentro de su oferta académica la carrera de Tecnología Superior en Administración de Empresas y otras afines. Esta carrera si bien no tiene concebido en su malla académica actual la asignatura de emprendimiento y/ o plan de negocio, si la tiene instituida como enseñanza transversal a través de varias asignaturas principales de la carrera y también constituye una de las modalidades de culminación de estudios de la misma.

En los últimos años, se ha detectado que durante ferias de emprendimientos y jornadas científicas estudiantiles, cuando los alumnos presentan un plan de negocio como parte del emprendimiento que están proponiendo, no toman como referencia un modelo específico y en muchos casos no desarrollan todos los componentes que son esenciales del mismo, es decir le dan mayor importancia a unos que a otros. Esta situación se da porque no existe un instrumento o guía que oriente de manera integral al estudiante a seguir las metodologías más conocidas o de mayor éxito, y sobre todo en las herramientas a utilizar.

1.1.1 Problema a investigar:

¿Cómo contribuir a que los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas que presentan planes de negocio para la modalidad de emprendimiento durante la culminación de sus estudios, lo desarrollen con mayor facilidad y de manera estandarizada?

1.1.2 Delimitación del problema:

Campo: Administración de negocios

Aspecto: Emprendimiento

Área: Plan de negocio

Periodo: 2020

1.1.3 Variables de la investigación

Variable dependiente: Plan de negocio

Variable independiente: Facilidad y estandarización en el desarrollo

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer una guía práctica para la elaboración de planes de negocio, basada en el Modelo CANVAS y con énfasis en la sugerencia de herramientas, de manera que facilite el desarrollo del mismo por parte de los estudiantes y contribuya a su estandarización en la modalidad de emprendimiento.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar brevemente los aspectos teóricos básicos sobre emprendimiento y modelo CANVAS.
- Elaborar una guía práctica con enfoque metodológico y basada en el modelo CANVAS para que los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, en la modalidad de emprendimiento desarrollen sus planes de negocio.
- Proponer herramientas en la guía práctica que permitan desarrollar el “cómo” de cada componente del Modelo CANVAS

1.3 Justificación de la investigación

El presente trabajo es conveniente para la institución porque la guía práctica que se propone permitirá que todos los estudiantes y docentes trabajen en una misma línea el plan de negocio que presentarán como modalidad de emprendimiento al finalizar los estudios y cuyos componentes van a ir desarrollando paulatinamente en el transcurso de la carrera.

El trabajo tiene aplicación práctica porque la guía propuesta garantizara la facilidad en la elaboración del plan de negocio, a través de las sugerencias de herramientas y técnicas que pueden utilizar. Los beneficios de la propuesta están en función del estudiante que va a desarrollar el plan de negocio y también en el del docente tutor durante su orientación, así como de la carrera que podrá estandarizar todo los trabajos presentados. La utilidad metodológica de la propuesta se sustenta en lo que representa la guía práctica para los estudiantes y docentes, es decir, puede plantearse que, es un instrumento a utilizar que permitirá homogenizar el plan de negocio que elaboren los estudiantes de la carrera de administración del ITB-U, en cuanto a modelo, el CANVAS y a componentes del mismo como uno de los más difundidos por su enfoque práctico y ágil. Además la guía aporta y sugiere herramientas del campo de la administración que enriquecen el desarrollo de cada componente a utilizar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes históricos

2.1.1 Orígenes del Emprendimiento

El termino emprendimiento tiene como origen la palabra en francés Entrepreneur (pionero), el cual indica la capacidad que tiene una o varias personas para hacer un arranque inicial y continuo por lograr una meta u objetivo, siendo empleada también para referirse a la persona que inicia una nueva empresa, negocio o proyecto. Esta palabra también es utilizada para referirse a empresarios que fueron y son innovadores o desarrollaban valor a un producto y/o servicio o proyecto ya existente. (Azqueta Díaz de Alda, 2017)

El emprendimiento tiene sus orígenes desde los inicio de la humanidad, puesto que desde el principio el ser humano ha buscado superarse en todos los aspectos, con el objetivo de hacer mejor las cosas y aumentar su calidad. Estuvo presente desde el origen de la humanidad, cuando el hombre era primitivo en pensamiento e idea, pero era un emprendedor nato al pasar de los tiempos, al constituir nuevas y mejores ideas, que creaban o mejoraban, determinado pensamiento que se representaban en creaciones e innovación. Al hablar de esto nos referimos al emprendimiento primitivo el cual instituye al inicio de la humanidad la capacidad de desarrollar cosas que contribuirán con su supervivencia. Aunque es difícil entender esta idea como concepto de emprendimiento, debido a que la sociedad está acostumbrada a asociar el emprendimiento como la idea de inversión y construcción de negocios. (Editorial Nobbot, 2014).

Pero a pesar de que el emprendimiento ha estado presente desde hace mucho tiempo, ha sido en las últimas décadas que ha tomado suma importancia ante la necesidad de superarse frente a los constantes y crecientes problemas económicos que sufre la sociedad.

2.2 Antecedentes referenciales

El emprendimiento se reconoce como la capacidad de la persona para crear a partir de significados, es decir, aprender a solucionar problemas con base en sus emociones, su creatividad, sus actitudes y valores morales, lo que le permite adaptarse a un contexto y tomar las oportunidades que este propone para lograr beneficios propio y para la sociedad en la que forma parte. (Uribe & Reinoso, 2013)

La habilidad de emprender está relacionada con el poder de crear algo desde cero, crear un proyecto, una iniciativa o un negocio. Esto se origina de la necesidad de superarse, de mejorar o innovar por lo tanto emprender, es ser creativo, para poder implementar ideas nuevas que marquen la diferencia entre la competencia, abordando una necesidad insatisfecha o crear la necesidad en la comunidad. El emprendimiento es una habilidad que no todos desarrollan, debido a que este requiere de actitud y aptitud de la persona, lo cual le permitirá iniciar nuevos proyectos, tener nuevas metas que llevarán al emprendedor a avanzar un paso más de donde ya ha llegado. Ante nada, debe tener persistencia, pues a lo largo del tiempo pueden presentarse obstáculos en el camino y éste debe saber decidir si sigue luchando o se rinde.

El emprendimiento y su éxito dependen en gran medida de la creatividad y espíritu innovador del emprendedor, puesto que esto le permite encontrar dentro del sector del mercado donde se está desarrollando, una forma de diferenciarse de su competencia y posicionarse en sus mentes como el mejor y ser su primera opción, esto en el caso de que haya competidores y si ese no es el caso, pues lograr crear algo impresionante y único, que satisfaga la necesidad surgente o cumpla con las expectativas del creador para que impacte al público, frente a todo lo que ya existe.

2.2.1 Importancia del emprendimiento

El emprendimiento y la creación de nuevas empresas a ganado gran importancia y prioridad cuando se trata de promover el crecimiento económico y social de los países, el emprendimiento es de gran ayuda debido a la generación de empleos y en el crecimiento económico.

Los altos niveles de desempleo han llevado a las personas a crear ideas de negocio que buscan iniciar, para generar ganancias propias. Los gobiernos han visto la importancia del emprendimiento y los beneficios que puede traer para la economía, que está impulsando proyecto y alianzas entre entidades financieras, organismos gubernamentales o empresas privadas, las cuales ayudan con asesoramientos o financiamientos, los cuales constituyen una ventaja y empuje para los emprendedores.

2.2.2 Tipos de emprendimiento

Los tipos de emprendimientos responden a las definiciones o características diferentes que cada uno de estos tienen, pero relacionados con una característica en común que es la de desarrollar una nueva idea o proyecto en una empresa surgente. Cada emprendimiento tiene objetivos diferentes, estos dependen de la personalidad del emprendedor, del nivel socioeconómico, condiciones del mercado, recursos disponibles, etc.

Según Caro (2017) en su trabajo indica que los emprendimientos se clasifican en varios tipos de acuerdo a diferentes criterios, los cuales son:

- Según el tamaño
- Según la innovación
- Según el emprendedor

Cada una de estas clasificaciones a su vez integran diferentes tipos de emprendimientos, los cuales se detallan a continuación: Ver los cuadros 2.1; 2,2 y 2,3.

Cuadro 2.1 Tipos de emprendimientos según su tamaño

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Pequeños	Son aquellos en los cuales el dueño del emprendimiento junto con unos pocos empleados, usualmente empleados maneja las actividades de su negocio ya sea de servicio o producción.
Grandes	Son aquellas empresas grandes que cuenta con ciclos de vida finitos, lo cual les exige mantenerse en constante innovación debido a los factores cambiantes como los gustos de los clientes, nuevas tecnologías, los cambios de legislación, innovación de la competencia, cambios climáticos, etc.
Escalables	Son aquellos en los cuales la empresa surgente es pequeña, pero que están creadas con el objetivo de alcanzar un gran crecimiento, en un corto o mediano plazo de tiempo. Normalmente se refieren como emprendimiento escalables a los de innovación tecnológica, los cuales según proyecciones pueden alcanzar un crecimiento en poco tiempo.
Sociales	Este tipo de emprendimiento no busca solo el lucro o una cuota determinada del mercado, sino que busca contribuir en el desarrollo de la sociedad.

Fuente: Caro (2017)

Cuadro 2.2 Tipos de emprendimiento según su innovación

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Innovador	Son aquellos emprendimientos en los cuales es necesario el uso de investigaciones y creación de nuevas ideas, que mejoren algo ya existente o creen algo nuevo. Es por esta razón que este tipo de emprendimiento necesita de una gran inversión, debido a la utilización de implementos de calidad que garantice su éxito, además de que se realizaran varias pruebas pilotos que ayudará a perfeccionarlo.
Oportunista	Son aquellos emprendimientos que nacieron a partir de haber encontrado una necesidad urgente o un proyecto ya claro.
Incubador	Son aquellos emprendimientos que han sido elaborados no por oportunidades nacientes, sino a través de procesos, los cuales incluyen encontrar necesidades del mercado que son permanentes. Al estar basados en condiciones permanentes, es un emprendimiento que administrándolo correctamente, puede tener resultados estables.
Imitación	Son aquellos emprendimientos que tienen como base un producto o servicio que ya existe y tiene éxito en el mercado, esto puede ser: -A través de la creación de un producto o servicio con las mismas funcionalidades o aspectos, pero al cual se le dará un valor agregado para que se diferencia de los existentes o, -A través de una franquicia, en este, se dirige específicamente en el modelo de negocio ya creado, la única innovación que puede estar presente, es en detalles de venta y producción, de acuerdo a necesidades del entorno, cultura o economía del país.

Fuente: Caro (2017)

Cuadro 2.3 Tipos de emprendimiento según el emprendedor

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Privado	Este tipo de emprendimiento es financiado por capital propio o privado, el cual puede provenir ya sea de los mismos emprendedores o inversores, como pueden ser empresas o socios. En algunos casos son entidades financieras públicas o privadas quienes financian la creación de emprendimientos privados.
Publico	Son aquellos emprendimientos que son financiados y creados en el sector público, estos son apoyados por organizaciones gubernamentales los cuales buscan emprendedores para darle la iniciativa, esto conlleva una venta para los gobiernos, ya que son fuente de mejoras económicas y puestos laborales.
Individual	Este tipo de emprendimiento es realizado por una sola persona o en familia, es más frecuente presentarse en proyecto o emprendimientos pequeños. Estos no necesitan de procesos o investigaciones complejos.
En masa	Este tipo de emprendimiento es aquel que se desarrolla en un contexto social, en el cual hay necesidades comunes lo que ayuda a la creación de una idea de negocio favorable y con buena administración e innovación, ser un éxito.

Fuente: Caro (2017)

2.2.3 Modelos de negocio

Elaborar un plan de negocios, es un paso importante para poder poner en marcha un nuevo negocio. Ayuda a los emprendedores a establecer costos, inversiones y pronosticar oportunidades tanto en estrategias como ventas.

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que ayuda a recolectar información necesaria para el establecimiento de la idea de negocio y así definir con claridad que es lo que se ofrecerá en el mercado, como se lo va a producir, a quien se lo va a vender, como se lo venderá y de qué forma se va a generar los ingresos, además de obtener las finanzas externas. Permite tener obtener las claves para atraer inversiones y posibles alianzas claves. (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012)

Los modelos de negocio que tienen mayor éxito son aquellos que entre sus elementos son capaces de crear valor para e clientes, es decir, que tiene una propuesta de valor claro, que permite que la idea de negocia sea diferente de la competencia, que permite llegar de forma efectiva al cliente, atraparlo y fidelizarlo.

2.2.4 Tipos de Modelos de negocio

Dentro de los modelos de negocios para emprender más conocidos y prácticos de utilizar en los últimos tiempos están:

- Modelo CANVAS
- Modelo Lean Start-Up

A continuación una lista de modelos de negocios también exitosos que son utilizados en Estados Unidos pero también aplicados en cualquier lugar del mundo:

- Modelo de Grupos
- Modelo “Flash Sales”
- Modelo Cebo y Anzuelo
- Modelo de comunidad

2.2.4.1 Modelo CANVAS.

Es una herramienta que se utiliza para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. El modelo CANVAS es un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio e incluye un aspecto principal alrededor del cual gira los otros aspectos, que es la propuesta de valor, el cual garantiza que la idea de negocio sea diferentes a los demás y los clientes nos elijan sobre los demás. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

El modelo CANVAS es utilizado para pasar de idea a proyecto, plasmando la idea en un modelo empresarial. Éste modelo fue desarrollado en el 2011 por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cual es mejor utilizar en cada caso. Permite definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Elementos del Modelo de Negocio CANVAS

El lienzo CANVAS está compuesto por 9 componentes:

1. Segmento de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones
5. Fuentes de ingresos
6. Socios claves o alianzas
7. Recursos claves
8. Actividades claves
9. Estructura de costos

Primer componente: Segmentos de mercado

El segmento de mercado es el punto de partida del lienzo CANVAS, algunos expertos aseguran que sin clientes no hay negocio. En el mismo es preciso definir sobre todo ¿quiénes serán los clientes? En este bloque se establece cuáles serán las personas con los que las empresa contara como próximos clientes, esto ayudará a establecer el grupo de personas que serán los clientes potenciales del negocio, así como listar las características, necesidades, problemas que estos tienen y así poder dirigir los esfuerzos necesarios como realizar estrategias efectivas que fidelicen clientes con mayor exactitud y probabilidad.

Además de que definiendo con mayor exactitud tus clientes, en base a esto, el modelo de negocio e incluso el producto o servicio que se vaya a ofrecer puede variar de acuerdo a la información recolectada de este grupo de clientes metas.

Segundo componente: Propuesta de valor

La propuesta de valor es aquello que el negocio ofrece a los segmentos definidos que le puede resolver un problema, una necesidad, etc. Es importante tener en cuenta que no es el producto ni el servicio que ofrece. Para definir la propuesta de valor el emprendedor debe preguntarse: ¿Qué es lo que hará mi producto o servicio sea diferente de la competencia? ¿Por qué los clientes elegirían el producto y/o servicio que ofrece tu empresa?

En este bloque se establece cual será la diferencia que poseerá el negocio: un producto innovador, precio bajo, diseño exclusivo, más práctico, uso fácil, mejor servicio, etc. El valor que se le ofrece al cliente no solo está en el producto o servicio, sino también en las ventajas o beneficios que el usuario puede experimentar.

Tercer componente: Canal

El módulo de canales se refiere a todos los medio por los cuales el negocio puede comunicarse tanto externa como internamente, es decir, los medios que utilicen los colaboradores para comunicarse entre ellos internamente en la empresa y los medio utilizados para interactuar con el segmento de clientes con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor, distribuirla en el mercado y concretar la venta, además de dar servicio post-venta. Los canales según Clark, Osterwalder, & Pigneur (2012) deben establecerse de acuerdo a su consumo:

- Consumidor final: clientes final
- Mayoristas: distribuidores, centros comerciales, etc.

Tipos de Canales

Los tipos de canales según su función pueden ser:

- **Comunicación:** son los medio utilizados por el personal de la empresa para poder interactuar entre ellos y con el mercado, principalmente con el objetivo de dar a conocer la propuesta de valor.
- **Distribución:** son los medios utilizados para hacer llegar al mercado el producto o servicio, e este caso el mercado puede ser representado por un cliente, distribuidores, puestos de ventas o una combinación de estos.
- **Ventas:** son los medios utilizados para hacer la propuesta de valor a los clientes y promover su venta a corto plazo, como puede ser entregar muestras gratis, ofrecer precios de paquetes, etc.

Según su pertenecía a la empresa y la interacción con el cliente:

- **Directos:** son canales realizados por la empresa, es decir son propios, con el objetivo de reducir los costos a la hora de establecer medio de interacción con los clientes, por ejemplo un sitio web.

- **Indirectos:** son medios externos por los cuales el cliente puede acceder a los productos o servicio ofrecidos fácilmente. Por ejemplo tiendas y distribuidores.

Cuarto componente: Relación con el cliente

El bloque de relaciones con el cliente se establece cuáles serán las formas en que se relacionará la empresa con sus diferentes segmentos de clientes, cómo los alcanzará, mantendrá y logrará posicionarse en sus mentes para así poder fidelizarlos, como por ejemplo, a través de servicios postventa, virtuales o automáticos. Las empresas deben saber qué tipo de relación prefieren sus clientes, ya sea, personal, autoservicios, operación única, suscripción, entre otros.

También deben tener en claro cuáles son los objetivos de establecer esta relación como pueden ser: captar, mantener, atraer o fidelizar clientes; o generar más ingresos de los clientes actuales, en la actualidad son más las empresas que utilizan estas relaciones para crear sus productos o servicios, es decir, sus clientes forman parte del desarrollo de los mismos.

Quinto componente: Fuentes de ingresos

En este bloque se establecerán las principales formas de la empresa para generar ingresos, es decir, a través de la venta de sus productos u ofrecer sus servicios, pero, para esto las organizaciones deben tener presente:

- a. Conocer el valor que están dispuesto a pagar los clientes por los productos y/o servicios.
- b. Aceptar los diferentes métodos de pagos que los clientes utilizan y adaptarse a ellos.

Existen dos tipos de ingresos básicos los cuales son:

- Pagos puntuales de clientes o al contado
- Pagos periódicos o créditos

Las maneras de ganar ingresos de una empresa u organización según enuncian Clark, Osterwalder, & Pigneur (2012) son:

- **Venta directa:** los clientes adquieren un producto de forma física. Por ejemplo la adquisición de un automóvil.
- **Alquiler o lease:** los clientes comprar el uso exclusivo y temporal de un bien. Por ejemplo una habitación de hotel.
- **Cuota de servicio o uso:** el cliente adquiere el servicio de una empresa y este, será cobrado de acuerdo a las condiciones de uso o prestación, es decir, el cliente pagara por hora o servicio adquirido. Por ejemplo, una empresa de telefonía cobra por minutos, un mecánico por servicio dado.
- **Cuota de suscripción:** los clientes tienen acceso continuado a sus servicios en forma de cuota de suscripción. Por ejemplo, las revistas y los gimnasios.
- **Concesión de licencias:** los dueños de derechos de propiedad intelectual pueden otorgar sus derechos a sus clientes a cambio de una cuota de licencia.
- **Comisiones de corretaje:** la empresa es pagada por sus servicios a través de comisiones de corretaje, Por ejemplo, los servicios de búsqueda de trabajo, estos obtienen ingresos por poner en contacto a los postulantes con los empresarios o RRHH.

Sexto componente: Recursos clave

Los recursos claves son reconocidos como todos los medios con que la empresa debe contar para crear y mantener el modelo de negocio en pie. (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012). Los recursos claves del negocio se dividen en:

- **Recursos humanos:** es uno de los recursos más importantes que tiene una empresa, todas lo necesitan para cumplir con sus actividades, de lo contrario no serían nada, hay empresas en los cuales su recurso humano es aún más imprescindible. Por ejemplo, una empresa que brinda servicios de salud necesita de médicos los cuales son su principal recurso.

- **Económicos:** un recurso esencial, el dinero en efectivo, créditos o garantías financieras, sin esto no habría fuente de financiamientos para los materiales que utiliza la empresa para realizar sus actividades de producción o prestación de servicios.
- **Físicos:** son los terrenos, edificios, maquinarias, instalaciones, vehículos, equipos, entre otros. Estos son recursos que son esenciales para la empresa ya que son necesarios para la movilidad, producción o la prestación del servicio que la empresa ofrece a sus clientes.
- **Intelectuales:** estos recursos de la empresa comprenden los bienes intangibles como pueden ser marcas, métodos, sistemas, software y patentes.

Séptimo componente: Actividades clave

Dentro de todas las actividades que se deben realizar, las actividades claves son las que más importan y son indispensables para la empresa. Se relacionan principalmente con las áreas de producción y de venta. Con esto se definirá con mayor claridad a que se dedicará la empresa, hacia donde dirigirse y como potenciarlo. Entre las actividades claves están:

- **Producción:** en este proceso se incluye el diseño, el desarrollo, la elaboración y la prestación del servicio, al igual que la solución de algún problema que surja.
- **Venta:** este proceso consiste en la promoción, publicidad y educación de los clientes acerca de un producto y/o servicio. Esta acción conlleva por ejemplo, llamadas comerciales, realizar campañas publicitarias o instrucciones.
- **Soporte:** esta actividad no se relaciona directamente con los procesos de producción ni de ventas, están dirigidas al correcto funcionamiento de la empresa, entre estas actividades están: el llevar la contabilidad, la administración o contratación de personal.

Octavo componente: Socio clave

El lienzo de socios claves se refiere a las alianzas necesarias para que el negocio crezca y así concretar el modelo o para fortalecerlo. Es un elemento de gran importancia ya que en muchos de los casos determina la rentabilidad de la empresa, esto es debido a la cantidad de competencia que hay en el mercado, permite optimizar sus modelos y así reducir riesgos u obtener recursos.

Existen cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas o negocio no competidores.
- Alianzas entre empresas competidoras, es decir, coopetición.
- Empresas conjuntas, es decir, la unión entre empresas esto con el objetivo de crear nuevos negocios, también llamado Joint ventures.
- Relaciones entre los clientes y proveedores para así garantizar la fiabilidad del suministro de los materiales que la empresa requiere.

A continuación se presentan las motivaciones que puede tener una empresa para establecer las asociaciones claves:

- **Optimización y economía escala:** las asociaciones formadas por esta motivación suelen establecerse con el objetivo de reducir costos, ya que, a veces realizar ciertas actividades son demasiado costosas para tenerlas de forma propia, por eso algunas organizaciones habitualmente optan por implementar una infraestructura de externalización o recursos compartidos.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** las asociaciones que son formadas por esta motivación, sirven con el objetivo de reducir los riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre, en este tipo, las empresas crean alianzas en un área en específico mientras compiten en otras. Por ejemplo, Blu-ray, es un formato de disco óptico desarrollado por varias empresas que fabrican electrónica de consumo, ordenadores y soporte multimedia.

- El grupo de empresas ayudo con la comercialización de la tecnología, pero vendían sus productos Blu-ray cada uno por cuenta propia.
- **Compra de determinación recursos y actividades:** Estas asociaciones se establecen, ya que muchas empresas no poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades en su modelo de negocio, es por esto que muchas empresas recurren a otras organizaciones o empresas para adquirir determinados recursos o servicios para así aumentar su capacidad.

Noveno componente: Estructuras de costos

La estructura de costos es el último bloque del modelo CANVAS, este elemento sirve para conocer el dinero que debemos invertir para el funcionamiento de la empresa, es decir, es la cantidad de dinero que debe ser utilizado para costear la compra de los recursos y actividades necesarias para la elaboración y puesta en marcha del negocio o proyecto. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Obviamente, los costos en cualquier empresa deben ser minimizados en todos sus modelos, ya que, lo que buscan las empresas es generar más ingresos, los cuales puedan superar a los costos y gastos calculados. Para esto se deben a analizar todos los costos más importantes del modelo de negocio, los cuales son:

- **Costos fijos:** este tipo de costos no varía en función del volumen de los bienes y/o servicios producidos
- **Costos variables:** este tipo de costos varía de acuerdo al volumen de los productos y/o servicio elaborados.
- **Economías de escala:** este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción.
- **Economías de campo:** este término se refiere a la ventaja de costos que una empresa obtiene al ampliar su lugar de actuación.

2.2.4.2 Modelo Lean Start-Up.

El modelo Lean Start-Up es una metodología diseñada para el desarrollo de negocios y de productos o servicios. Este método es utilizado para pasar de proyecto a empresa teniendo como objetivo principal las necesidades del cliente, contando en su proceso retroalimentación e ir modificando el producto hasta desarrollar la versión final, esto con el objetivo de ir adaptando el producto a la demanda del mercado y no a la imagen que el emprendedor tiene.

La definición original del modelo Lean Start – Up proviene del profesor Steve Blank, emprendedor y mentor de Silicon Valley, esto cuando empezó a desarrollar una metodología que consiste nada más que en saber si el producto o servicio desarrollado cubre las necesidades para las cuales fueron creados, es decir, un método de aprobación de productos basado en el desarrollo del cliente (Customer Development).

Después, el alumno y discípulo de Steve Blank, Eric Ries lo popularizó en su libro “EL MÉTODO LEAN STARTUP”, donde dio forma a estas ideas desarrollando una metodología aplicable a todo tipo de proyectos nuevos. (Carazo, 2018).

El modelo Lean Start-Up consiste en “aprendizaje validado”, es decir, ir validando poco a poco la hipótesis, es decir la idea del producto o servicio, antes de tener el resultado final, es decir lo que definitivamente se lanzara al mercado y que ira escalando.

Este modelo cuenta con un ciclo, el cual, consiste en que el producto y/o servicio no estará autorizado hasta que una serie de clientes lo haya hecho, por lo tanto, si este proceso no es superado no podría salir al mercado.

Los cinco pasos fundamentales en el método lean start-up son:

Primer paso: Plantea una hipótesis

Se identifica un problema a resolver, una necesidad latente en un grupo de personas. Para poder identificar este problema, se puede entrevistar al segmento de mercado ya antes establecido, los cuales serían los clientes potenciales y encontrar que es lo que les preocupa o les falta. Debe ser un problema lo suficientemente significativo para que los esfuerzos que se realicen para solucionarlos sean los esperados y satisfactorios para el emprendedor.

Segundo paso: Valida la hipótesis

Una vez ya identificado el problema, se creará un producto o servicio con las características básicas para comprobar si es lo que el mercado quiere y lo compraría. Esta será la primera validación la cual será de los “early adopters” las primeras personas que lo experimentaran y los más susceptibles de probar cosas nuevas en este sector.

Tercer paso: Mide la hipótesis

La mejor manera de establecer cuáles serán los índices que se utilizaran para medir el avance y las mejoras de tus resultados, será a través de analizar los pasos que se siguieron para llegar hasta la oferta y cuantas veces se recurrieron a ellos para comprar.

Cuarto paso: Genera un aprendizaje validado

En este paso ya se habrá realizado ajustes de acuerdo a la información obtenida de las pruebas realizadas en los pasos anteriores, obteniendo un producto o servicio mejorado, aprendiendo del entorno al que fue dirigido.

Quinto paso: Ciclo repetitivo

Una vez realizados los cambios y tener listo el producto/servicio, se lo pondrá en marcha para volver a empezar el ciclo y así lograr un producto óptimo que sea el que se lance definitivamente al mercado.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Estructura de la nueva metodología para presentar emprendimientos por parte de estudiantes de ITB-U

3.1.1 Justificación de la metodología

Actualmente, el tema de los emprendimientos y sus propuestas de planes de negocio como herramienta principal llevar a cabo estas ideas con éxito, se ha convertido en un factor importante que interesa a gobiernos, entidades financieras, instituciones de educación, entre otras; las cuales buscan impulsar estas iniciativas con el objetivo de desarrollar y asegurar a estos emprendedores, como parte importante de la economía de cualquier país.

La materialización, desarrollo y éxito de estos emprendimientos depende en gran medida de la preparación que posean los emprendedores en temas relacionados con las ramas de las ciencias administrativas, así como de los conocimientos específicos acerca del producto y/o servicio de que trate el emprendimiento.

Un número significativo de universidades e instituciones de enseñanza tecnológica poseen en su formación el emprendimiento. Algunas incluso, como el Instituto Superior Bolivariano de Tecnología, tienen el “Emprendimiento” como modalidad dentro de la opción del ejercicio de integración curricular para la cual debe presentar su idea y plan de negocio desarrollado. Desde su inclusión en la malla curricular como asignatura y como modalidad de culminación de estudios, los estudiantes seleccionan y adoptan diferentes metodologías, esto dependiendo de la búsqueda bibliográfica que realice y de aquella que trabaje o crea conveniente el profesor que lo asesora.

Esto tiene como resultado que las propuesta de emprendimientos y sus planes de negocio, al ser presentados en diversos espacios, programas, actos de sustentación o en aquellos destinados a la formalización de emprendimientos propios, no siempre incluyen todos los aspectos importantes que debe contener según las tendencias actuales, ni que abarquen los elementos metodológicos y técnico-profesionales que han recibido durante la formación en la carrera.

Esta realidad hace que, por un lado no se alcancen las metas propuestas, sean éstas en el ámbito académico o en la vida profesional, aumentando los riesgos de fracaso durante el camino de materialización y formalización de la idea de negocio.

Con el propósito de cambiar esta situación, la guía práctica que se presenta a continuación, tiene como objetivo lograr una homogeneidad en la metodología a aplicar para la elaboración de los planes de negocios de emprendimientos a realizar por los estudiante del ITB-U, de tal manera que sea desarrollado según el progreso que el estudiante tenga en su carrera, esto teniendo como base para la elaboración de cada parte, las asignaturas que son aplicables a los diferentes componentes incluidos en el mismo, a partir de la metodología que se propone.

La metodología que va a ser desarrollada en el presente trabajo, puede ser considerada como una guía práctica, que se sustenta en el modelo CANVAS, desarrollando sus componentes tal como lo presenta el modelo original, pero su aporte radica en que aborda las tendencias más actuales del mismo y en la propuesta de herramientas y sugerencias que permiten al emprendedor llegar a obtener un plan de negocio eficaz, que le ayude a ganar tiempo, a evitarse errores y a impedir que invierta en una idea equivocada.

La metodología propuesta tiene dos cualidades fundamentales:

- La misma se basa en estándares reconocidos, como el CANVAS, de éxito constatado en el ámbito internacional.
- Es flexible y adaptable, pues se enfoca a las características en la formación del tecnólogo superior en administración de empresas del ITB-U y, a la vez, en las características de los actores externos, que se involucran en el impulso, financiamiento y apoyo a emprendedores. Adicionalmente, por el carácter eminentemente práctico y procedimental, su lenguaje es sencillo y claro, asequible tanto para que los estudiantes lo apliquen en sus propios emprendimientos, como para ser utilizado por otros profesionales en asesorías y acompañamientos que la institución brinde.
- Por otra parte, la metodología o guía práctica, como puede ser llamada, es amena y amigable, caracterizada por la presentación gráfica y colorida, imitando al lienzo CANVAS que sugiere el uso de colores para identificar sus elementos principales.

3.2 Metodología o Guía práctica para la elaboración del plan de negocio en los emprendimientos en el ITB-U

Antes de abordar los aspectos de la guía práctica o metodología es importante abordar algo muy importante, lo referente a la generación o fortalecimiento de la idea de emprendimiento. Existe una fase inicial para el emprendedor que es, cuando se está planteando comenzar un emprendimiento o negocio, en este sentido puede ser que tenga una idea muy clara de lo que quiere emprender o por el contrario solo tenga una vaga idea. Para perfilar y fortalecer esta idea puede utilizar algunas herramientas que le ayudarán, algunas de ellas pueden ser: lista de chequeo o la lluvia de ideas una vez perfilada la idea se procede a elaborar el plan de negocio.

PRIMER COMPONENTE: CLIENTES

Paso I. Identificar el mercado de clientes general hacia dónde va a estar dirigido el producto y/o servicio del negocio

En este primer paso debes definir y explorar inicialmente el mercado de manera preliminar, tomando como base el estudio de otras propuestas similares a la idea que trabaja tu proyecto y que ya existan en el mercado. Para ello puedes tener en cuenta los tipos de mercado que aparecen en el cuadro 3.1. Tener la visión más general del mercado en el cual te enfocarás, te ayudará a definir los clientes que atenderá tu negocio, permitiéndote afinar con mayor objetividad el segmento de mercado meta.

Cuadro 3.1 Definición del tipo de mercado

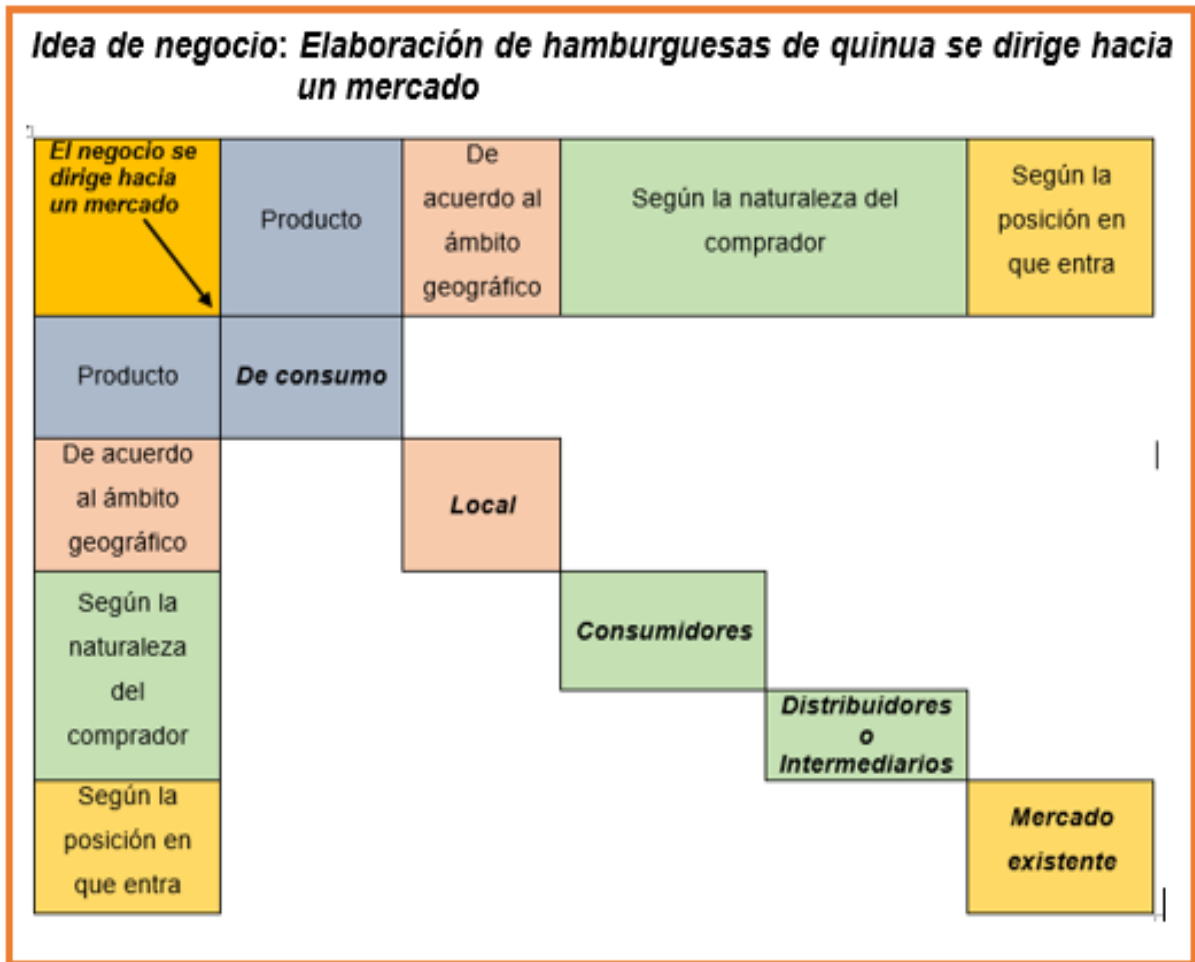
Tipo de mercado	Clasificación	Descripción
Producto	De consumo	<i>Productos que satisfacen una necesidad, pero desaparecen una vez la satisfacen.</i>
	De uso	<i>Productos que cubren una necesidad, y aun después de satisfacer la necesidad permanecen en el tiempo</i>
	Industriales	<i>Incluye todos los productos que se usan como materias primas o insumos para la producción de otro producto o un servicio</i>
	De servicios	<i>Abarca la comercialización de servicios</i>
De acuerdo al ámbito geográfico	Local	<i>Es un mercado de clientes que engloba a los consumidores de un ámbito municipal o provincial.</i>
	Regional	<i>Su acceso se extiende al mercado regional</i>
	Nacional	<i>Los compradores potenciales se extienden por todo el país.</i>
	Internacional	<i>Se extiende por diversos países.</i>

Según la naturaleza del comprador	Consumidores	<i>El cliente busca cubrir una necesidad mediante la adquisición del bien o servicio de consumo.</i>
	Industrial o empresarial	<i>Es un mercado profesional donde las empresas acceden para comprar bienes y servicios que necesitan para realizar sus actividades.</i>
	Distribuidores o Intermediarios	<i>Son empresas que compran bienes y servicios para revenderlo a un precio mayor y sacar su beneficio.</i>
	Gubernamental	<i>Son las instituciones de gobierno que compran bienes o servicios para ofrecer servicios públicos.</i>
Según la posición en que entra	Mercado existente	<i>En este caso es importante saber si: ¿el mercado tiene muchos o pocos clientes? ¿Qué empresas existen en él? ¿Tienen el producto que vamos a ofrecer? ¿Qué ventajas vamos a ofrecer sobre los productos o servicios existentes?</i>
	Resegmentando el mercado	<i>Existe un mercado segmentado, pero voy a entrar ofreciendo un producto y/o servicio a una parte de un segmento que aún no resuelve su necesidad.</i>
	Nuevo mercado	<i>No existe producto o servicio que aun satisfaga un problema o necesidad</i>
	Clonación	<i>Entras con una copia, adopción o alianza del producto o servicio con la empresa que ofrece un producto o servicio en otro país.</i>
De acuerdo a la actividad		<i>Consumo masivo Productos tecnológicos Educativos piezas automotrices, productos digitales, dispositivos tecnológicos</i>

Fuente: Elaboración propia

La figura 3.1 muestra una ejemplificación a partir de un emprendimiento de elaboración de hamburguesas de quinua. (Benavides Morán , 2019)

Figura 3.1. Ejemplo de mercado hacia donde se dirige el negocio



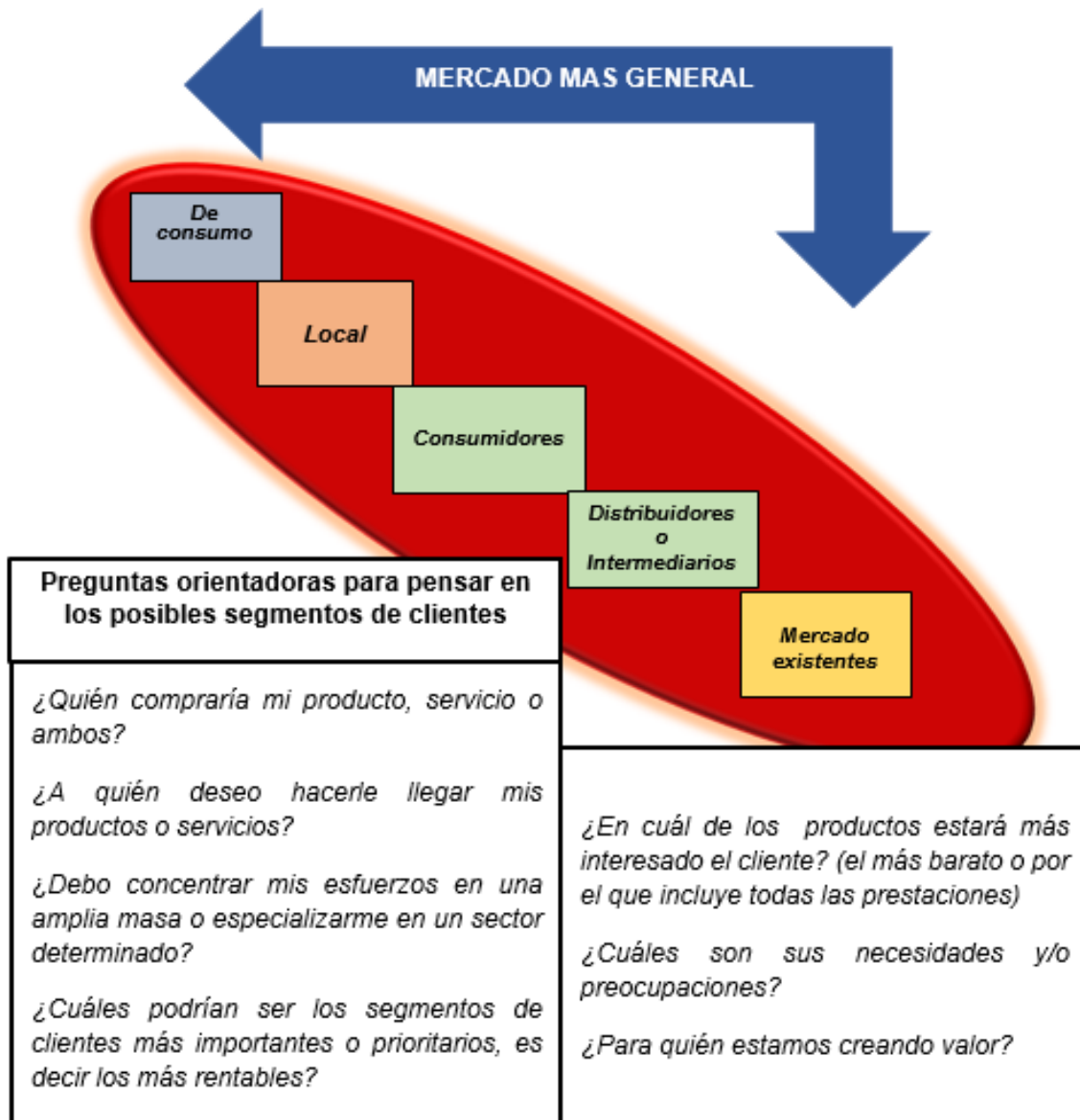
Fuente: Proyecto de grado de Benavides Morán (2019)

Paso II. Identificar los segmentos de clientes que va a atender el negocio

Evitar cometer el error de creer que tu producto y/o servicio es tan bueno que le interesará a todo el mundo.

Una vez visualizado el mercado de forma más general, puede apoyarse en preguntas orientadoras para definir los segmentos de clientes como las que se relacionan en la figura 3.2

Figura 3. 2. Preguntas orientadas para segmentar el mercado de clientes



Fuente: Proyecto de grado de Benavides Morán (2019)

Las respuestas a estas preguntas el emprendedor las puede encontrar con la ayuda de internet, hoy la mayoría de las empresas incluyendo las medianas y pequeñas, socializan y promocionan los servicios y/o productos a través de las redes sociales y páginas web.

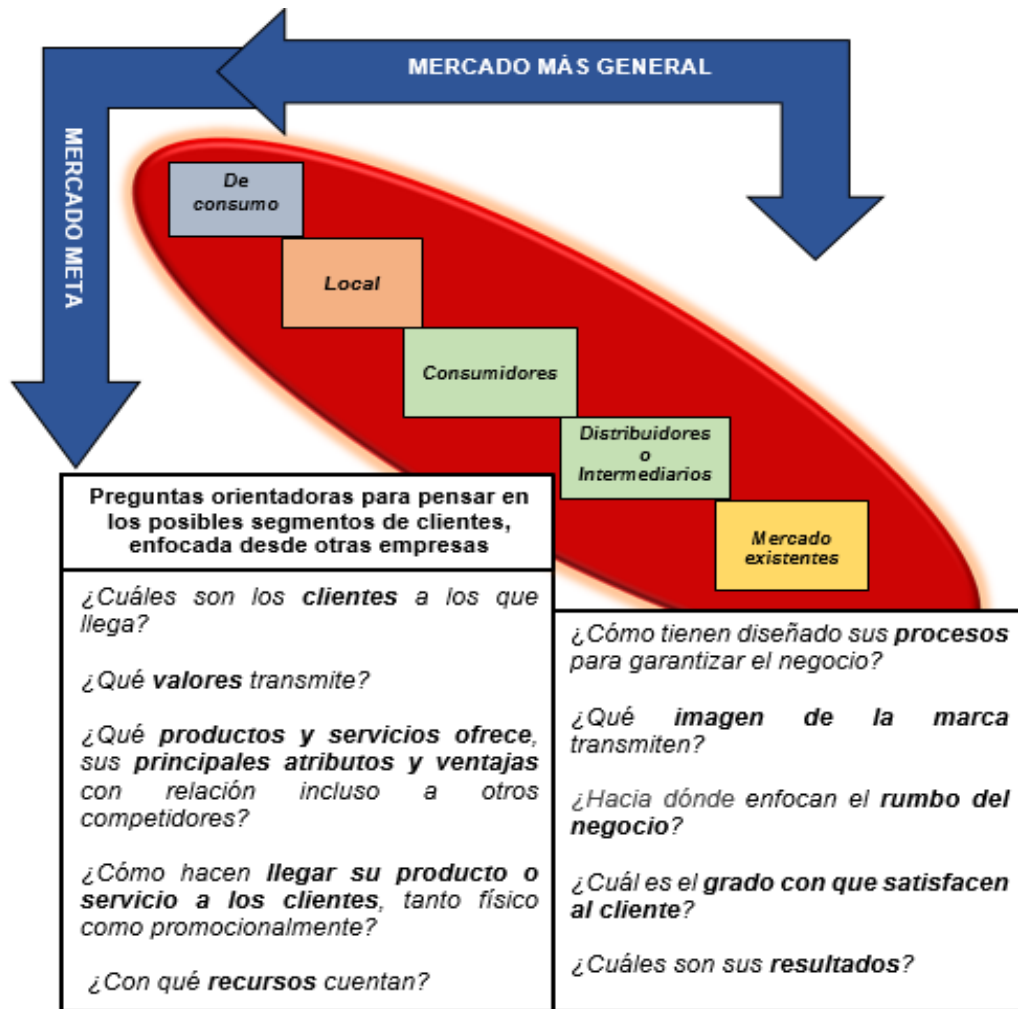
Hacer benchmarking podría resultar de gran utilidad para el negocio a empezar y aun cuando muchos piensan lo contrario, no significa “espiar a la competencia ni mucho menos copiarlas”, es aprender de otras y sobre aquellas que han alcanzado el éxito.

Algunas opciones son hacer benchmarking de tipo:

- **Competitivo directo:** En este caso observa, estudia y compárate con los negocios que sean competencia para tu emprendimiento y sobre todo para aquel que es líder en el mercado al que te vas a integrar. Seguramente no resultará fácil, una estrategia, que puedes usar para aplicar este tipo de benchmarking, es utilizar como intermediario a una tercera empresa que tenga algún tipo de relación con ella.
- **Competitivo latente:** Compárate con empresas que aun cuando no forman parte del mercado líder, por sus condiciones y desempeño sabes que están a punto de serlo.
- **No competitivo:** En este caso te compararas con empresas que no son competidoras, y pueden no tener relación con el sector donde piensas entrar, pero poseen estructuras interesantes que puedes copiar y mejorar.
- **De clase mundial.** Te comparas con empresas que a nivel global, son reconocidas como la mejor del mercado, aunque debas hacer adaptaciones.

Los aspectos esenciales a observar en el negocio se muestran en la figura 3.3

Figura 3.3. Preguntas orientadas para segmentar el mercado meta



Fuente: Elaboración propia

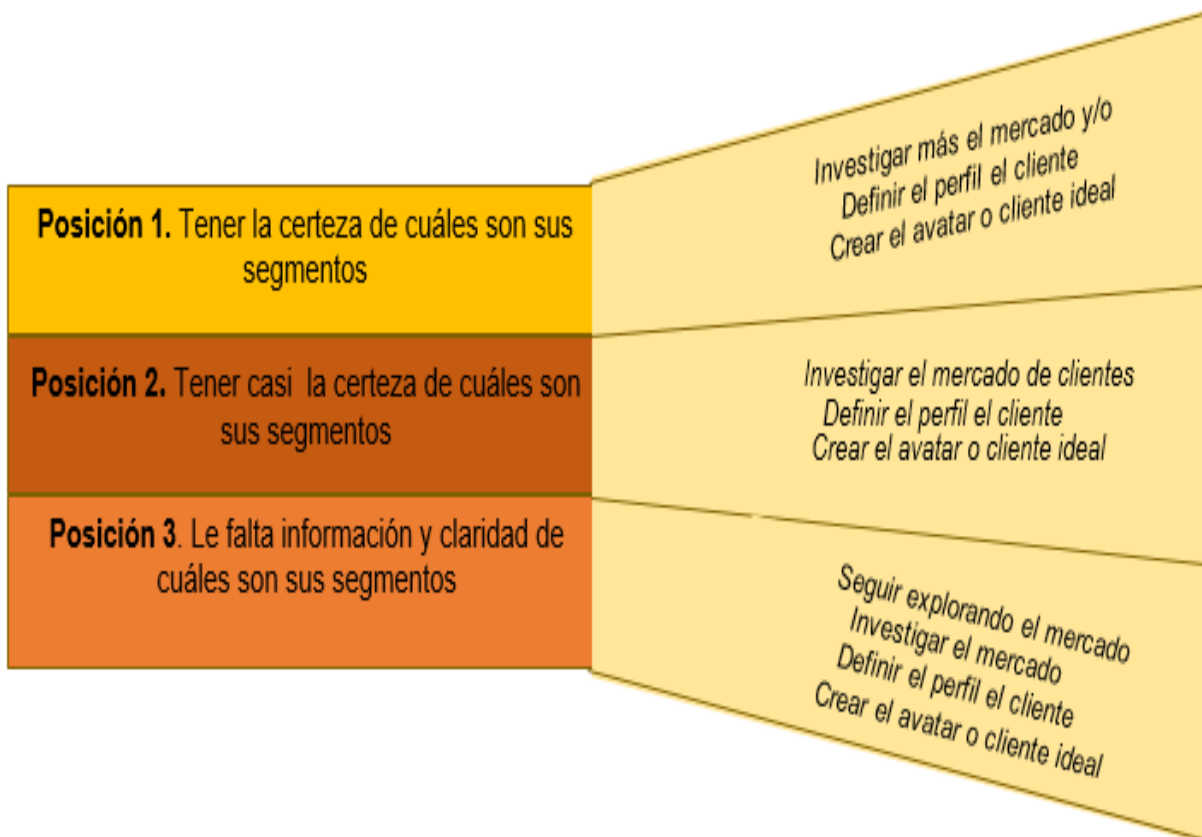
Fases para aplicar el benchmarking

- Planear qué aspectos va a observar y estudiar.
- Identificar los negocios con los que se va a comparar.
- Determinar el método para recopilar los datos.
- Recopilar datos.
- Analizar los aspectos que le sirvan de referencia y el resto se planteará cómo cambiarlo o eliminarlos.
- Proyectar los componentes del modelo de negocio.
- Madurar cuando se implemente el plan de negocio y pueda corregir, adaptar e innovar los aspectos tomados como referencia.

Paso III. Definición de los segmentos de clientes

Definir los segmentos de clientes depende de la claridad y precisión de la información que se alcanzó en los pasos anteriores, por lo que, en este momento como emprendedor puedes encontrarte en una de las tres posiciones que muestra la figura 3.4, la cual muestra además las decisiones relacionadas con las diferentes posiciones.

Figura 3.4. Posiciones y decisiones en puede encontrarse el emprendedor



Fuente: Elaboración propia

En cualquiera de los caminos se tomará en consideración los principales parámetros utilizados tradicionalmente para segmentar los clientes:

- **Demográficos:** Dentro de ellos, puede ser por la ubicación geográfica, edad, sexo, nivel de ingresos, nivel educacional y profesional,

- **Psicográficos:** Dentro de este pueden ubicarse por actitudes, estilos de vida, entre otros.
- **Comportamiento:** Y de acuerdo a este: las aficiones, hobbies, rutinas, nivel de uso, frecuencia de uso, grado de lealtad, otros.

Además de los anteriores en los últimos tiempos se ha incorporado un nuevo parámetro a la metodología CANVAS, el cual se asume en esta propuesta:

- **Los trabajos por hacer:** Definidos como aquellos problemas o necesidades que el cliente espera realizar o satisfacer en algún momento y que lo podrán hacer a través del producto y/o servicio que le ofrece la propuesta de valor del plan de negocio. Se reconocen trabajos funcionales, sociales y emocionales.

La segmentación de clientes se puede corroborar a través del estudio de mercado, donde se investigará fundamentalmente en los parámetros anteriores a través de una de la herramienta más usada para ello, la encuesta.

Es importante tener presente que la encuesta tiene tres fases importantes:

- **Fase 1. Diseño del instrumento**

Es importante definir exactamente los atributos, variables o características de las cuales se necesita obtener la información. Recuerda que cuando el instrumento no se diseña adecuadamente el encuestado pierde el interés y no se tienen los resultados esperados, haciéndose el sesgo más grande. En el cuadro 3.2 se muestran algunas preguntas sobre las cuales se sugiere particularizar a cada caso concreto.

Cuadro 3.2. Propuesta de características a evaluar en encuesta

Encuesta	
DEMOGRÁFICOS	
Sexo: F _____ M _____	Edad: Exacta o Por rango
Nivel de ingresos: En salarios básicos o Rangos	
Zona de residencia: Depende de la zona seleccionada	
Preferencias:	
PSICOGRÁFICOS	
1. ¿Utilizas o consumes (producto o servicio)? 2. ¿Si existiera lo compraría? 3. ¿Con qué frecuencia utilizas el producto X o recibe el servicio X? 4. ¿Qué es lo primero que toma en cuenta al comprar X producto o recibir el servicio X? <ul style="list-style-type: none"> ○ 4. ¿Estás satisfecho con este producto este servicio? ○ 5. ¿Crees que este si el producto o servicio aparecería (cualidad nueva que pretendes aportar al producto o servicio) ○ 6. Le parece caro al precio que actualmente se comercializa? ○ 7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto X o el servicio X? ○ 8. ¿Dónde compra el producto? ○ 9. ¿Cómo usa el producto X? ○ 10. ¿ Actitud Modo de actuación 	
COMPORTAMIENTO	
Aficiones Hobbies Rutinas Conocer qué tan a gusto se sienten los consumidores con bienes, servicios o propuestas similares a las que esperas lanzar al mercado	
<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Por qué eliges este producto si es más caro? ○ ¿Qué productos comprarías si este no existiera? ○ ¿Compras algo más cuando compras este producto? ○ ¿Conocías este producto anteriormente? ○ ¿Dónde habías oído hablar de este producto? ○ ¿Qué opinión tienes de estas marcas? ○ Dígame unas palabras con las que definiría estas marcas. ○ ¿Qué mejorarías de este servicio? ○ ¿Qué te parece el packaging de este producto? ○ ¿Cuál es tu estilo de vida? ○ ¿Qué otro tipo de productos compras? ○ ¿Cómo te sientes al consumir este producto? 	

Fuente: Elaboración propia

En esta fase es importante también definir adecuadamente las escalas de valoración. Las mismas pueden ser:

- **Dicotómicas:** Si o No.
 - **Likert:** Total desacuerdo, No estoy de acuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo
 - **Verbales:** Muy insatisfecho, Insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Muy satisfecho
 - **Diferenciales Semánticas:** Se presentan diferentes opciones entre objetivos opuestos.
 - **SIMALTO:** Selección simultáneas de características múltiples. Más de una hora, De 30 a 60 minutos, De 15 a 30 minutos, De 5 a 15 minutos, Menos de 5 minutos.
 - **Numéricas:** Se valora del 1-5 o 1-10, lo que equivale a 1 muy Insatisfecho y 5/ 10 satisfecho.
- **Fase 2. Diseño del muestreo y trabajo de campo**
Poner mucho cuidado en seleccionar la población y muestra para el estudio, para esto hay que tener en cuenta lo aspectos que recoge el cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Tipos de muestreos a utilizar

Muestro en función del tipo de población	
<p>Población finita: (menor 100 000 y varianza conocida)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> $n = \frac{Ns^2}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + s^2}$ <p>Donde: n = tamaño de la muestra N = tamaño de la población s = estimado de la desviación estándar B = error permisible z = valor de z para un nivel de significación dado.</p> </div>	<p>Población finita: (menor 100 000 y varianza desconocida)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> $n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$ <p>Donde: n = tamaño de la muestra N = tamaño de la población P = proporción muestral o su estimado q = 1 - P B = error permisible z = valor de z para un nivel de significación dado.</p> </div>
<p>Población finita: (mayor 100 000 y varianza conocida)</p>	<p>Población infinita: (mayor 100 000 y varianza desconocida)</p>

$n = \frac{z^2 s^2}{B^2}$ <p>Donde: B = error permisible s = desviación estándar z = valor de z para un nivel de significación deseado.</p>	$n = \frac{z^2 Pq}{B^2}$ <p>Donde: n = tamaño muestral P = proporción muestral o su estimado q = 1 - P B = error permisible z = valor de z para un nivel de significación deseado.</p>
<p><i>El muestreo puede ser:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Probabilístico <i>Aleatorio Simple, Sistemático, Estratificado</i> • No probabilístico 	

Fuente: Elaboración propia

- **Fase 3. Procesamiento de los resultados:** Se recomienda la utilización de un software profesional (SSPS) y hacer análisis de frecuencias, multi-variables y otros. También puede hacerse un análisis dinámico en Excel.

A partir de la investigación de mercado podrás ir conformando el perfil básico del cliente que tendrá variación, en dependencia de si es cliente final, consumidor o si es cliente mayorista, empresarial u organizacional. Aunque algunas tendencias relacionadas con modelos de negocio se orientan hacia el tratamiento del cliente empresa en una persona, es decir, personalizarlo en el gerente, jefe del área, encargado de una función, u otros. Por tanto, visto de esta forma podrá crearse el perfil de esta persona en la cual se representa la empresa, y dirigir a ella la propuesta de valor, pues de alguna manera sus atributos ejercen influencia en la aceptación o no de decidirse por el producto y/o servicio que ofrece tu negocio.

En los cuadros 3.4 y 3.5 se observan los perfiles en ambos casos. Debes tener claro que no es el último perfil que vas a definir de tus clientes.

Cuadro 3.4. Cuadro de perfil del cliente o consumidor final

Perfil de Consumidor Final	
Aspecto	Detalle
Edad	Años
Genero	Femenino / Masculino
Estado civil	Soltero / Casado / Divorciado / Unido
Religión	Católica / Evangélica / etc.
Lugar de residencia	Dirección exacta/ Provincia/ Cantón
Ocupación	Estudiante / Universitario / Profesional
Nivel Socio-Económico	Alto / Medio / Bajo
Nivel educación	Primaria / Secundaria / Tercer Nivel / Post Grado
Nivel de ingresos	Salario Básico / Cantidad mayor

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.5. Cuadro de perfil del cliente minorista y/o mayorista

Perfil Minorista o Mayorista	
Aspecto	Detalle
Productos que comercializa	Alimenticios / Ropa/ Accesorios de moda/ Calzado/ Maquillaje / Tecnología / etc.
Localización	Dirección de donde tiene el centro de acopio
Cobertura de Venta	Local / Provincial / Regional / Nacional / Internacional
Volúmenes de ventas	Grandes o pequeñas cantidades
Precio dispuesto a pagar	\$\$\$
Puntualidad en pagos	Alta / Regular / Mala
Experiencia en comercialización	Alta / Regular / Mala
Capacidad de venta	Alta / Regular / Mala

Fuente: Elaboración propia

Paso IV. Definir características o perfil del cliente potencial ideal

Para establecer con mayor precisión el grupo de clientes a los cuales se va dirigir todo el esfuerzo de la idea de negocio y su propuesta de valor , tendrá que comprender y conocer bien a su cliente, es decir, a quien deseas vender, a quien deseas ayudar. Para ello definirás sus características y harás el perfil de tu cliente(s) potencial(es) ideal(es).

Definir el perfil de tu cliente ideal potencial es un poco complejo, sobre todo cuando la empresa aún no está en funcionamiento ya que, aun no conoces a tu cliente de forma personal, no obstante puede servir de apoyo para construir el perfil el estudio de los siguientes puntos:

- Clientes que compran o reciben productos y servicios similares al que pretendes lanzar al mercado.
- Personas cercanas que sabes tienen la necesidad, que tú producto o servicio puede satisfacer.
- Personas que en el estudio de mercado, demostraron interés por el producto o servicio que estudiabas.
- Personas que hayan consumido o utilizado tu producto viable mínimo (por sus siglas en inglés MVP).

En este caso, deber tener en consideración que el MVP es un producto de prueba que la empresa lanza al mercado en ferias de emprendedores, a través de alianzas con empresas ya iniciadas u otros espacios a través de conocidos, amigos, familiares, etc. Tiene como finalidad estudiar su aceptación, y éste debe ser adecuado, pero con gastos mínimos.

Identificados el grupo o segmento de clientes más general, debes delimitar los clientes potenciales ideales y precisar las características de ellos. Una guía de orientación para definir estos clientes, puede ser a partir de responderte sobre atributos que tiene o demuestra el cliente, tal como se expone en la figura 3.5.

Figura 3. 5. Atributos del cliente

*Imagine un amigo, cliente de alguna empresa en la que trabajó y o cliente de otra empresa y pregúntese:
Es mi cliente ideal porque*

Atributo del cliente ideal si el negocio está por empezar

- le encantó mi producto o servicio.
- cubrió todas sus necesidades y demanda con mi producto o servicio.
- ha resuelto plenamente su problema o cubierto totalmente su necesidad.
- ha valorado el esfuerzo realizado para ofrecerle el producto o servicio que probó.
- trató de saber dónde encontrarnos, en qué horas, otros detalles.
- está de acuerdo con el precio y dispuesto a pagar sin quejarse
- está recomendando mi producto o servicios a otros y los invita a consumirlos o utilizarlos.
- fue grato atenderlo, me gusto hacerlo.
- me siento en sintonía con él y siento gran satisfacción de hacer lo que hago para él.
- desarrolle gran confianza y empatía al estar en contacto con él.
- le agradecí, me agradeció.

Fuente: Elaboración propia

Ya definidos los motivos por los que has decidido que ese o esos clientes son ideal, se recomienda enumerar las características de éstos en relación a dichos atributos, ejemplo de ello se ejemplifica en el cuadro 3.6.

Cuadro 3.6. Atributos y características del cliente potencial ideal

Cliente (Poner nombre)	Motivos por los que son mis clientes ideales	Característica de mi cliente ideal
<p>Paulina</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Le gustó mi producto o servicio.</i> - <i>Valora mi esfuerzo y trabajo.</i> - <i>Pagó a tiempo sin reclamar.</i> - <i>Interesada por mi producto o servicio.</i> - <i>Me hizo saber su satisfacción.</i> - <i>Fue agradable.</i> - <i>Me agradeció.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tiene ingresos.</i> - <i>Está dispuesta a pagar por mi producto o servicio.</i> - <i>No tiene mentalidad de víctima.</i> - <i>Cumplidora con sus compromisos.</i> - <i>Valora su persona</i> - <i>Toma decisiones</i> - <i>Respetuosa</i> - <i>Decidida</i>
<p>Otros aspectos que pueden constituir características de tu cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Debe estar dispuesto a invertir en ti.</i> - <i>Invierte en su desarrollo personal o profesional o empresarial.</i> - <i>Tiene un espíritu luchador y de auto superación.</i> - <i>Valora tus conocimientos, habilidades y experiencia como proveedor.</i> - <i>Te respeta y asume una actitud de aprendiz contigo.</i> - <i>No tiene problemas financieros que lo paralicen.</i> - <i>Muestra persistencia para alcanzar las metas.</i> - <i>Es un seguidor de las redes sociales, las maneja bien.</i> 	

Fuente: Elaboración propia

Es importante que tengas en cuenta que una vez definido el perfil de tu cliente potencial ideal, cuando pongas tu emprendimiento en marcha, debes adaptarlo y actualizarlo.

Paso V. Crear un avatar de tu cliente ideal

Ya definido el perfil de tu cliente ideal, solo te resta crear el diseño del avatar de ese cliente ideal. El avatar, es una persona específica, concreta, que refleja las características comunes que lograste encontrar de tus clientes ideales, es agrupar todo el segmento de mercado en una sola personalidad. Significa crear el perfil o persona exacta y entenderla para que sea el más fiel comprador de tu negocio.

Una herramienta que puede servirte de ayuda para conocer profundamente tu cliente es el mapa de empatía del cliente, que permite personalizarlo, caracterizarlo y conocerlo. A través de ella podrás saber, qué piensa, qué siente, qué oye, qué dice, qué necesita, qué experiencias tiene, entre otros. En la figura 3.6 se muestra el formato que puede ser utilizado para realizar el mapa de empatía.

Figura 3.6. Mapa de empatía



Fuente: Tomado de <https://reinnovatio.es/2016/modelo-canvas-ajuste-propuesta-de-valor-y-cliente>

Los elementos que conforman el mapa de empatía son:

1. ¿Qué piensa y siente?

Son las principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones del cliente. Abarca aspectos como: ¿Cómo se mueve el cliente?, ¿Cuáles son las verdaderas y principales preocupaciones, sus aspiraciones e intereses? , ¿Qué realmente le importa.

2. ¿Qué ve?

Es todo lo que el cliente observa ya sea entorno, amigos, familia y la oferta del mercado.

3. ¿Qué oye?

Son las opiniones, recomendaciones, críticas, que el cliente escucha acerca de él, de sus amigos, del jefe, personas influyentes en sus círculo social, familiares, etc. también se refiere a los medio de escucha que utiliza.

4. ¿Qué dice y hace?

Se refiere al comportamiento hacia los demás, actitudes y aspecto en público. Es fundamental para poder tener un buen conocimiento del cliente saber qué es lo que dice y hace en su entorno, para esto podemos partir de las siguientes premisas:

- **Esfuerzo – Frustraciones**

Son todos los miedos, frustraciones y obstáculos que tiene que pasar el cliente en su entorno.

- **Resultados – Motivación**

Son los deseos/necesidades que el cliente tiene, qué es lo que espera recibir, cuáles son sus metas, aspiraciones y cómo las logras.

El mapa de empatía puede utilizar como fuente de información las encuestas y la observación o ambas técnicas complementadas. La observación sobre todo es fundamental en la etapa antes de diseñar el avatar, salir a intercambiar con el cliente ideal es recomendado por muchos expertos en el tema.

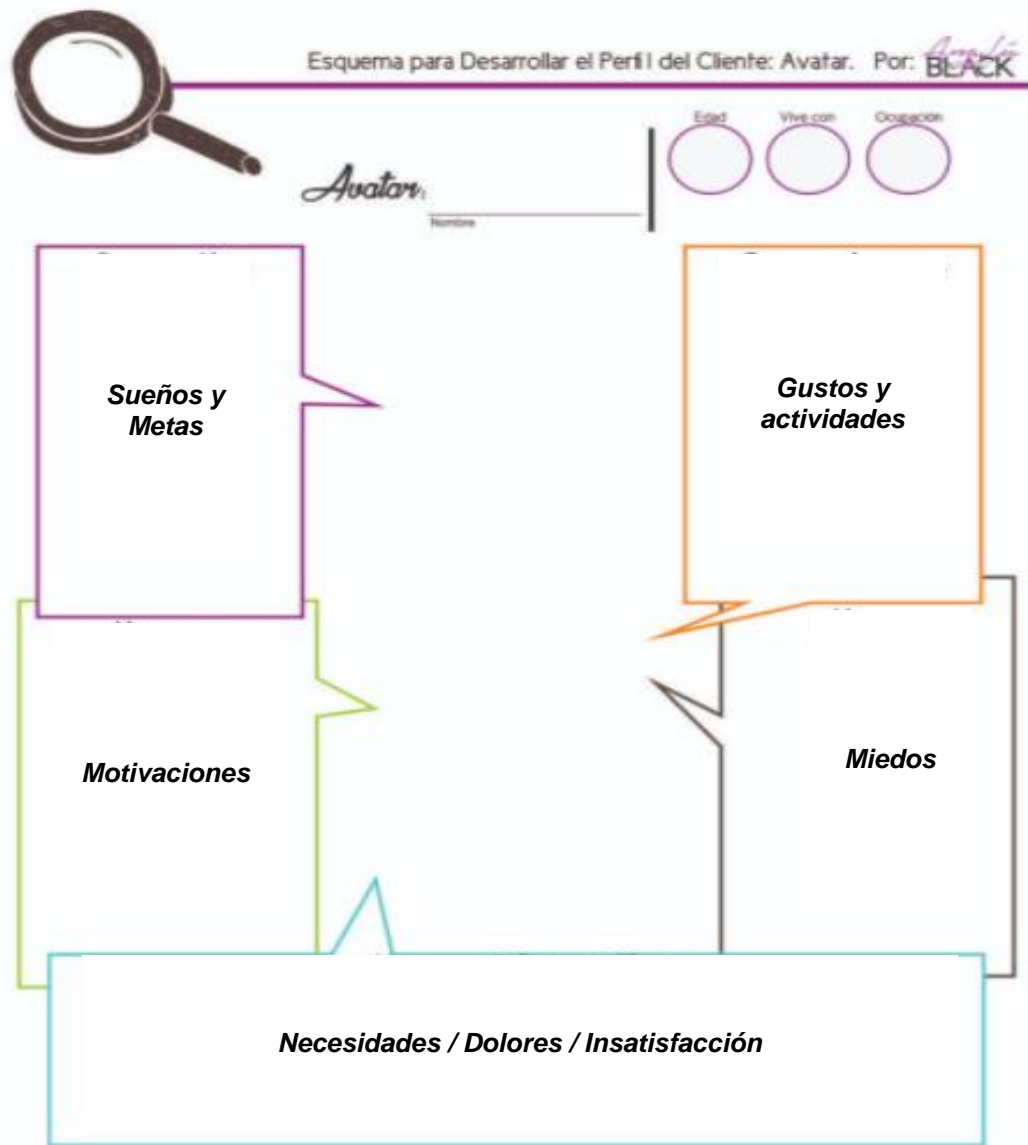
Mientras más detalles tengas de tu cliente ideal y más profundices en sus características, más afinado tendrás el perfil del cliente que quisieras para tu negocio. De esta forma, te será mucho más fácil llegar a él y atraerlo hacia tu empresa. Además, estarás en condiciones de crear mejor tu avatar o avatares.

Como negocio puedes tener varios avatares si tienes varios segmentos de clientes, de esta forma es como si te enfocarás en una sola persona, con su propia personalidad, siendo más fácil y efectiva la comunicación, obteniendo con ello mejores resultados.

Algunos pasos sugeridos para diseñar tu avatar son:

- Describe o relata la historia de un día de tu cliente ideal, todo, a qué hora se levantó, qué hizo, hacia donde se dirigió, con quién salió, etc., hasta que llegue a una situación en que necesite una solución a un problema que tiene. (Martin , s.f.)
- Utiliza como herramienta una plantilla (figura 3.7), llénala y mantenla visible. (Black, 2016)

Figura 3.7. Plantilla para crear el cliente avatar



Fuente: (Black, 2016)

Este avatar tendrá:

Figura 3.8. Modelo de avatar



Nombre: PAULINA
Sexo: Femenino
Edad: 32 años
Nacionalidad: Ecuatoriana
Lugar de residencia: Guayaquil
Nivel educación: Tercer nivel
Profesión: Tecnóloga Superior Universitaria en Administración
Ocupación: Especialista en ventas de la Empresa Flore S.A
Estado civil: Casada
Niveles de ingreso: 2000 USD
Color de ojos: Pardos
Color de pelo: Negro
Peso: 60 kg
Talla: 1.58 m
Hijos: 4
Gustos: Música, Baile
Hobit: Pintar
Deporte que le gusta: Natación
Comidas que le gusta: Carnes a la plancha, **cremas de legumbres**
Paseos que le gusta: A la playa
Enfermedades que padece: Migraña
Sus metas: Hacerse licenciada o ingeniera
Sueños: Tener su propio negocio de ventas de ropa elegante
Se frustra con:
Auto: No tiene
Amigos: Muchos
Vive con: **Su esposo que ocupa un puesto directivo y no tiene tiempo para ayudarla**
Insatisfacciones en el trabajo: El horario
Insatisfacciones en el hogar: **Tiempo escaso para dedicarlo a sus hijos**

“Siembra cientos de semillas y pon atención en dónde florecen”

Debes mantenerte alerta a todo y no dejes cegar por la planificación.

SEGUNDO COMPONENTE: PROPUESTA DE VALOR

Como emprendedor debes comprender que la propuesta de valor es la cualidad que hará que tu negocio se distinga frente a la competencia, es el conjunto de razones con las cuales convences al cliente para que seleccione tu producto y/o servicio.

La propuesta de valor describe la necesidad que resuelves, la solución que ofreces al problema de un segmento de cliente específico, **y está asociado al conjunto de productos y/o servicio que ofrece tu empresa**, quiere decir, la propuesta de valor no es el producto o servicio que brindas, tampoco es el valor añadido del mismo, es aquella solución, facilidad, ayuda que le ayudas a resolver al cliente a través de, o implícito en el producto o servicio de tu negocio y que otra empresa de tu competencia no le está resolviendo.

Ésta se define bajo los principios de:

- Claridad
- Lenguaje
- Transparencia
- Dirección.

En este sentido, es importante considerar que el cliente tiene una dinámica de pensamiento centrada en: si tu propuesta de valor supera lo que realmente le cuesta obtenerla, entonces vale la pena. Por tanto, la propuesta de valor debe evidenciar los siguientes atributos:

- Que el producto o servicio resuelve el problema o necesidad de tu cliente.
- Los beneficios que debe esperar tu cliente.
- El por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia, en ello radica tu valor diferencial

Las propuestas de valor pueden ser:

- Diferenciales
- Exclusivas

Para realizar una propuesta de valor efectiva, es importante seguir los siguientes pasos:

Paso I: Identificar detenidamente la necesidad o problema inmediato que tiene el cliente ideal o avatar.

En esta fase te servirá de referencia la historia relatada del avatar que creó en el paso anterior y es importante que tengas en cuenta la figura 3.9.

Figura 3.9. Modelo de historia del avatar



Fuente: Elaboración propia

Un ejemplo basado en Paulina el avatar y suponiendo que el negocio es la venta de legumbres: frejol, lentejas, garbanzos, otros

Problemas actuales

- **Llega tarde a su hogar y debe cocinar**
- **Poco tiempo**
- **Cuatro hijos**
- **Esposo puede colaborar poco**

Necesidades

- **Debe alimentar a los niños a su hora, pues después realizan los deberes**
- **Hacerlos dormir temprano**
- **Debe realizar otros quehacer en el hogar**
- **Dejar todo listo para el día siguiente**

Propuesta de valor:

RAPIDEZ EN LA ELABORACIÓN DE LOS GARBANZOS SEMIELABORADOS

Problema que se está resolviendo

Producto que se brinda

Paso II. Definir los beneficios que debe esperar tu cliente

En esta fase definirás las características del producto y/o servicio que inicialmente concebiste para tu negocio. Una vez detectada la necesidad o problema a resolverle al cliente, debes revisar el producto y/o servicio que brindas, para analizar cómo a través de él, le puedes resolver dicha necesidad o problema.

Paso III. Analizar el valor diferencial de la propuesta de valor definida

Analizar el valor diferencial de tu propuesta con respecto a lo que ofrece la competencia. En este punto debes preguntarte por qué el cliente elegirá mi negocio y no a otro ya existente.

Para el análisis del valor diferencial de la propuesta de valor, se propone las siguientes herramientas:

Guía de preguntas

Una herramienta para definir la propuesta de valor puede ser la guía de pregunta que se muestran en la figura 3.10.

Figura 3.10. Guías de preguntas para la propuesta de valor



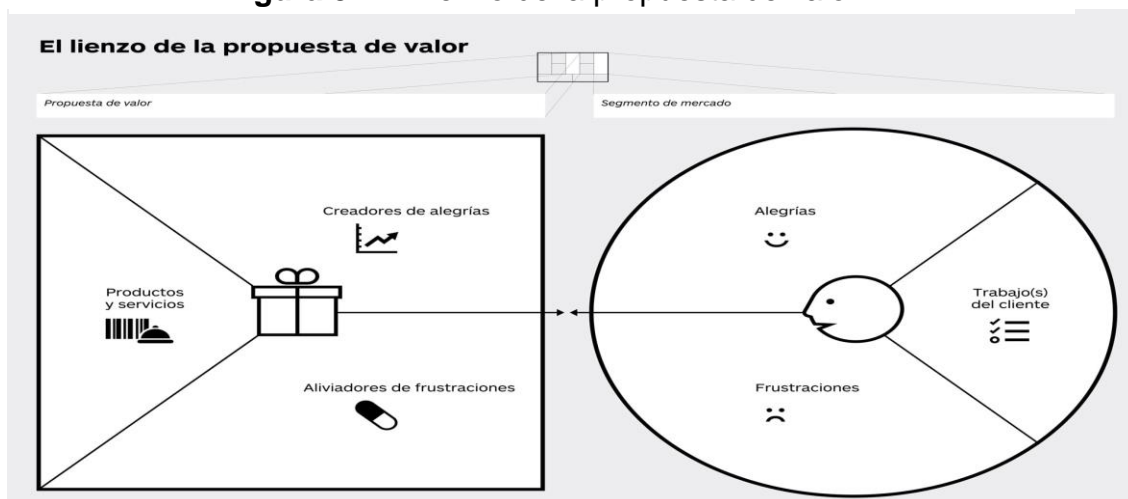
Fuente: Elaboración propia

Lienzo CANVAS

Otra herramienta que se propone para trabajar en este elemento de la metodología es el lienzo propuesto en la metodología CANVAS. El lienzo se completa a partir del segmento de mercado, llenando una parte con observación y otra con diseño. A cada segmento debe construirse un lienzo, el cual está dividido en las siguientes partes:

- **La parte segmento de cliente:** Se representa en el lado derecho del lienzo y en ella se plasman todas las hipótesis basadas en las observaciones al segmento de cliente, es decir con información obtenida a través de investigaciones, se describe: productos, servicios que ya utiliza, actividades, trabajos que hace el cliente hoy, sus alegrías y sus frustraciones. .
- **La parte propuesta de valor:** Se presenta en el lado izquierdo del lienzo. Aquí se plasman las hipótesis de valor a partir del producto o servicio que la empresa ofrece al cliente y mediante la cual se buscará satisfacer sus necesidades y deseos. Es decir se detalla como el negocio va a crear productos y servicios que ayuden al cliente a realizar sus trabajos, sus actividades, como le va a crear alegrías y aliviar sus frustraciones. En la figura 3.11 se muestra el lienzo para construir de la propuesta de valor

Figura 3.11. Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: formación.intef.es

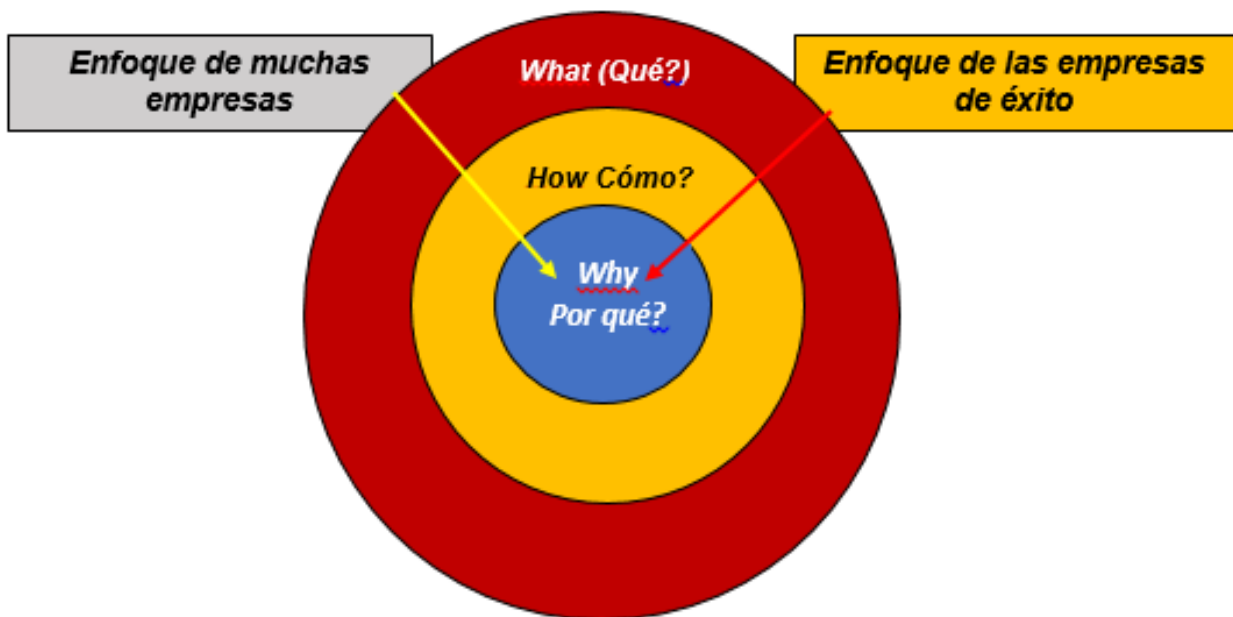
Aspectos claves recomendados:

- No mezcles los segmentos, cada segmento de clientes, constrúyale un lienzo
- Trabaja con datos específicos.
- Investiga a profundidad tu mercado, “se más de tu cliente que él”
- Crea, innova, proponte cosas nuevas
- Estudia continuamente a tu cliente, revisa sistemáticamente tu propuesta de valor, actualízala, rediseñala si es preciso.
- Por último, enfócate desde que comiences en el **círculo de oro** de Simon Sinek.

El círculo de oro como enfoque de los negocios

Es otra herramienta propuesta para profundizar la propuesta de valor. Es un enfoque que te ayudará a actuar en el negocio, el mismo se representa como muestra la figura 3.12

Figura 3.12. Lienzo del Círculo de oro



Fuente: <http://launchbsuccess.com/recursos/>

El enfoque se centra en preguntarse:

En primer lugar: ¿Por qué se hace el negocio, cuál es su propósito, la creencia de lo que haces, qué te motiva hacer lo que haces?

En segundo lugar: ¿Cómo lo haces?, es decir con una propuesta de valor diferenciada, exclusiva. El Qué está relacionada con los productos, servicios o resultados tangibles que el negocio ofrece o vende.

En tercer lugar: ¿Cómo?, se refiere a los sistemas, procesos y estrategias que el negocio implementa para llevar a cabo, vender el qué.

En cuarto lugar: ¿Por qué?, es la razón o creencia que guiará y justificará a las dos anteriores. Se traduce en valores, principios o propósitos, sueños, son la esencia, la forma de pensar del negocio y que todos deben poseer.

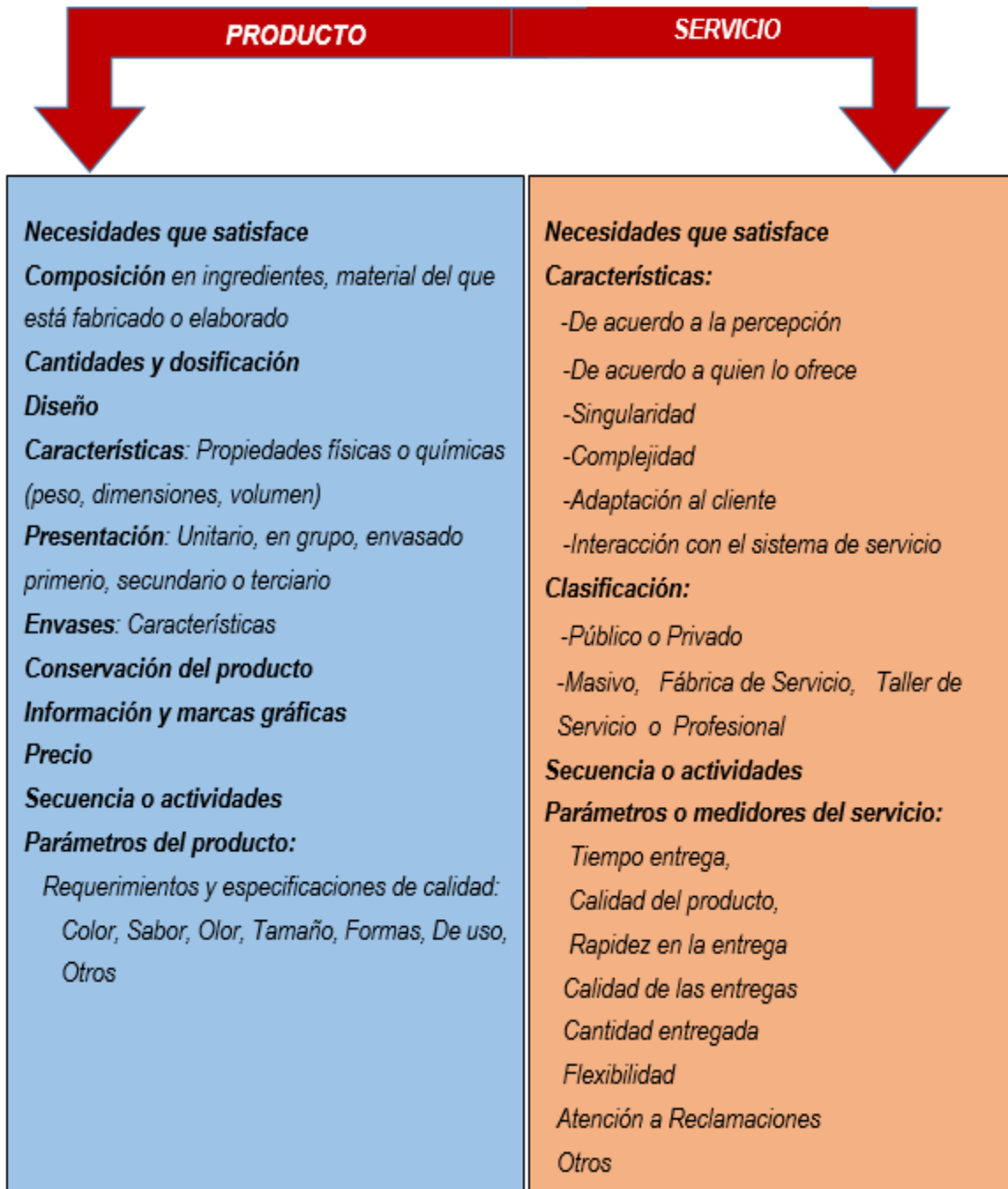
Paso IV: Desarrollo del producto y/o servicio final en base a la propuesta de valor.

En esta fase se terminará de desarrollar la idea del producto y/o servicio que se piensa lanzar, añadiéndole a su elaboración la propuesta de valor establecida anteriormente y perfeccionándola con ayuda de la aplicación de pruebas. Para esto se recomienda tomar en cuenta las siguientes indicaciones:

- **Productos y/o servicios que ofrece el negocio:** Como emprendedor debes tener una idea previa del producto o servicio que se pretende lanzar al segmento de clientes identificado. En esta idea preliminar debes haber pensado en algunos elementos como los que se relacionan en la figura 3.13.
- **MVP (Producto mínimo viable):** En este caso, deber tener en consideración que el MVP, es un producto de prueba que la empresa lanza al mercado en ferias de emprendedores, a través de alianzas con empresas ya iniciadas u otros espacios a través de conocidos, amigos, familiares, etc.

Tiene como finalidad estudiar su aceptación, y éste debe ser adecuado, pero con gastos mínimos.

Figura 3.13. Elementos a tener en cuenta del producto o servicio



Fuente: Elaboración propia

Algunas herramientas te pueden servir de apoyo en este punto:

- Diagramas de flujos: OTIDA (Operaciones, Transporte, Inspecciones, Recursos, Demoras y Almacenamiento) u OPERIN (Operaciones, Inspecciones): Se utilizan para describir la secuencia de fabricación o producción de un producto o bien.
- Diagramas de procesos: Se utiliza cuando se quiere describir las secuencias de actividades necesarias para llevar a cabo un proceso y su procedimiento.
- Métodos de expertos: para definir los parámetros de mediciones del servicio o del producto.
- Lluvia de ideas o *Brainstorming* o *Brainwriting*
- *Desing Thinking* o Pensamiento de Diseño

***Desing Thinking* o Pensamiento de Diseño**

Es importante que tengas en cuenta que puedes mejorar o perfeccionar la idea preliminar del producto y/o servicio que vas a lanzar en tu negocio, teniendo en cuenta las observaciones e investigaciones que has realizado con tu cliente ideal potencial y avatar. Para ello se recomienda una metodología muy utilizada en los últimos tiempos en los modelos de negocio, el ***Desing Thinking* o Pensamiento de Diseño**.

Esta metodología que se está presentando, tiene como objetivo ser utilizada para crear y mejorar productos y/o servicios de manera que logren satisfacer las necesidades de los consumidores, para lo cual éstos son integrados activamente al proceso de creación. Sus etapas siguen la secuencia que muestra la figura 3.14.

Figura 3.14. Metodología *Desing Thinking* o Pensamiento de diseño



Fuente: Elaboración propia

TERCER COMPONENTE: CANALES

En esta etapa determinarás los canales necesarios para establecer la comunicación, las decisiones en la forma de interacción con los clientes y cómo le harás llegar tu producto y/o servicio. Los canales constituirán una experiencia de como llegaras y proporcionarás a cada segmento de clientes la propuesta de valor.

Los canales del negocio se presentan en tres sentidos:

- Canales de distribución o entrega
- Canales de comunicación
- Canales de ventas

Paso I: Definir los canales de distribución o entrega

En este punto el emprendedor definirá los canales de distribución o entrega mediante los cuales hará llegar el producto y/o servicio a cada segmento de cliente, el cual puede estar representado por un cliente o por varios.

Debes tener en cuenta que los canales pueden ser:

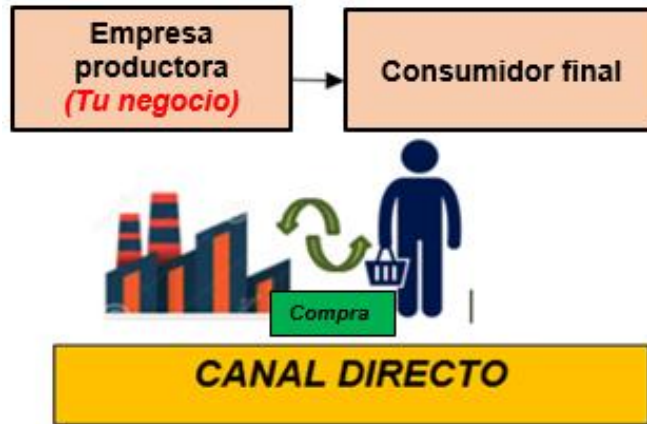
- Propios y directos
- Externos o ajenos también llamados indirectos

Canal propio y directo

En este tipo de canal la propia empresa se encarga de hacer llegar el producto al cliente final, no utiliza intermediarios, es decir, en este caso no existen procesos de almacenaje, transporte o atención al consumidor. En este tipo de canal se pueden presentar dos escenarios, como pueden ser:

- La empresa que produce o elabora el bien y/o servicio lo vende y entrega en sus propias instalaciones. Ver figura 3.15.

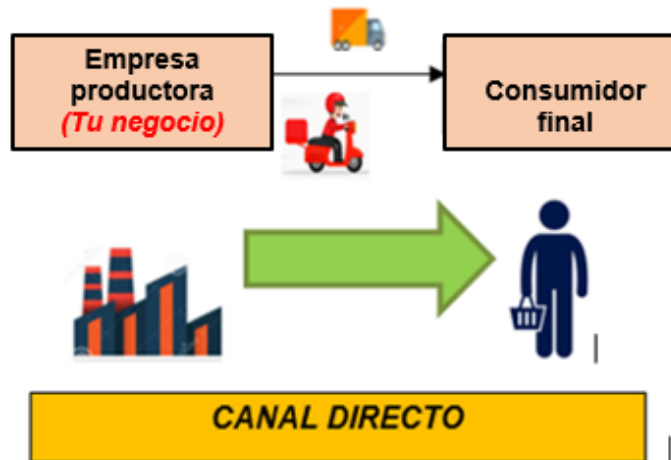
Figura 3.15. Canal propio y directo con ventas y entregas en las propias instalaciones



Fuente: Elaboración propia

- La empresa que produce o elabora el bien y/o servicio lo vende, y entrega al cliente, pero en su puerta utilizando para ello medios propios. Este canal también es conocido como un canal corto de distribución. Ver figura 3.16.

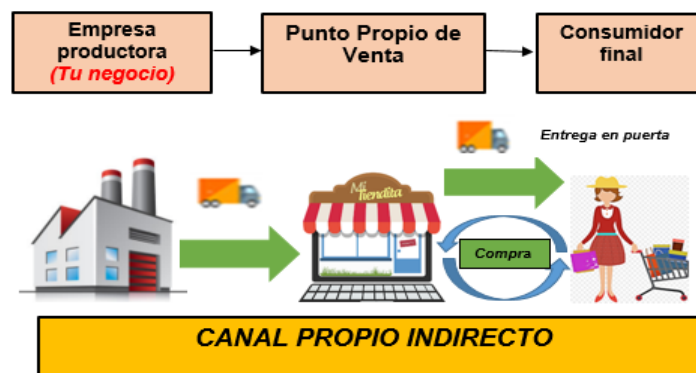
Figura 3.16. Canal propio y directo con entregas en la puerta del cliente con medios de la empresa



Fuente: Elaboración propia

- **Canal propio e indirecto:** En este tipo de canal la empresa tiene sus propios puntos de ventas que se encargan de vender al cliente final y las entregas pueden ser en el propio local de venta o pueden ser entregadas en su puerta a través de un intermediario tercerizado. Este canal es más largo que el anterior. Ver figura 3.17.

Figura 3.17. Canal propio e indirecto



Fuente: Elaboración propia

Canal externo o indirecto

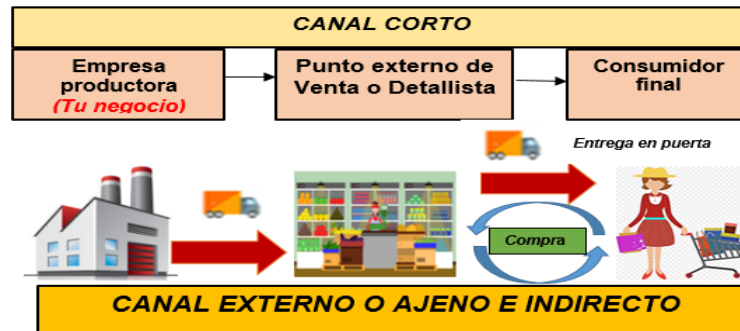
En este tipo de canal la empresa que produce o elabora el producto y/o servicio no realiza la venta directamente al consumidor final, sino que la comercialización y distribución es realizada por empresas distintas a la productora.

El producto y/o servicio puede llegar al cliente a través de la propia empresa comercializadora que pueden ser mayoristas o minoristas y la entrega puede ser a través de sus propios medios o de terceros contratados o intermediarios.

Los canales indirectos pueden ser en función del número de participantes, en este caso se distinguen dos tipos de canales externos o indirectos:

- **Corto:** En este canal el producto va desde el fabricante al detallista o minorista, y de éste al cliente o consumidor final. Es propio del comercio electrónico, a través de plataformas e-commerce. Este tipo de canal se muestra en la figura 3.18.

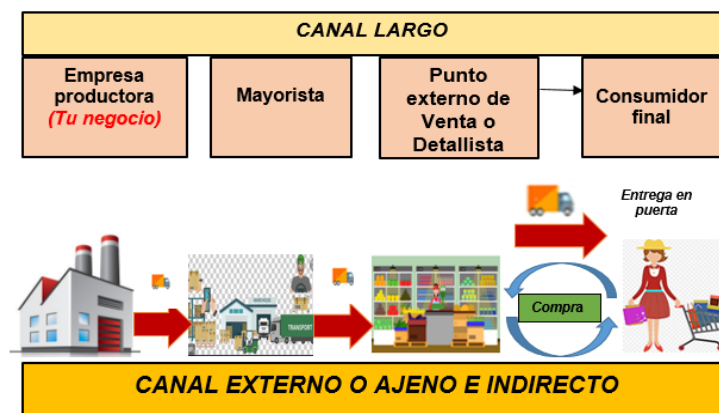
Figura 3.18. Canal externo corto



Fuente: Elaboración propia

- **Largo:** El producto recorre desde del fabricante hasta el mayorista, de éste al minorista o detallista y posteriormente al consumidor final. Un ejemplo claro de este son los pequeños negocios o tiendas de barrio. Ver figura

Figura 3.19. Canal externo largo



Fuente: Elaboración propia

Otro elemento en el que se deberá enfocar, dentro del componente canales, son las estrategias de distribución que puedes adoptar, éstas pueden ser:

- **Estrategia exclusiva:** las ventas se realizan a través de un solo intermediario, el cual se compromete a solo vender a las personas quienes hicieron un contrato y no a la competencia.
- **Estrategia selectiva:** las ventas se realizarán a través de un grupo seleccionado de intermediarios. Este proceso de selección se hará en función del sector, prestigio del agente, importancia, posición en el mercado, etc.
- **Estrategia intensiva:** las ventas se realizan a través de un número proporcionado de vendedores o intermediarios, esto con el objetivo de abarcar la mayor cantidad de mercados disponibles.

Paso II: Definir los canales de comunicación

En este paso definirás los canales de comunicación que el emprendimiento tendrá, los cuales son herramientas que puedes utilizar para establecer una relación con tú público y comunicarte con ellos. Estos se establecen en función de los segmentos de clientes.

Si el segmento es el consumidor final el canal de comunicación puede ser:

- **Personal:** Este tipo de comunicación que se realiza a través de la misma venta de manera directa, es el caso del marketing que se lleva a cabo por sms. Esta comunicación puede darse a través de: De esta forma el medio los vendedores o impulsores de ventas.
- **Interactivos:** Estos tienen un amplio alcance, y la interacción se da a través de teléfono, correo electrónico o por internet en redes sociales, como WhatsApp, Instagram, otro.

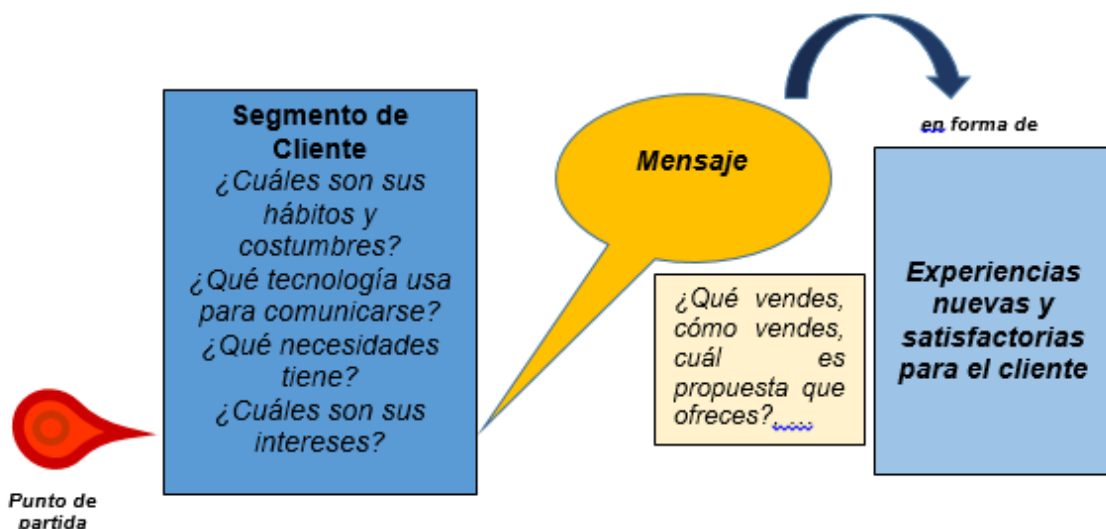
- **Interpersonales:** Este tipo de comunicación no garantiza una personalización, pues se hace a varios receptores o clientes, no puede ser personalizado pero sí segmentado. Esta generalmente se da a través de: los medios electrónicos como redes sociales (correo electrónico o mensajería instantánea) y/o medios impresos como boletines, pancartas, afiches, etc.

Los canales también pueden ser:

- **Unidireccional:** En este canal no existe posibilidad de interacción o respuestas.
- **Bidireccional:** Existe la posibilidad de interactuar con la empresa o pueden darles respuestas a los clientes.

Para la elección de un canal u otro de comunicación debes tener que: ver figura 3.20.

Figura 3.20. Aspectos a tener en cuenta para elegir el canal de comunicación



Fuente: Elaboración propia

De igual manera antes de definir que canal elegirás deberás tomar en consideración los siguientes factores:

- La ubicación geográfica de los clientes de los diferentes segmentos a que llegarás con el canal.
- Inversión necesaria para implementar el canal.

Los canales actualmente son:

- Llamadas Telefónicas
- SMS
- Redes sociales
- Vídeos
- Foros de discusión
- Email

Es importante que tengas en cuenta crear siempre un canal de comunicación para reclamaciones y atención a insatisfacciones.

De igual manera pueden ser utilizadas otras formas de comunicación a través de estrategias de publicidad, como pueden ser:

- **Envases:** presentará al producto al cliente.
- **Volantes:** serán entregados por el repartidor a los clientes para brindar información de los producto y/o servicios.
- **Impresas:** Periódicos, revistas o folletos.
- **Carteles:** en el local de producción y venta, además de degustaciones de la hamburguesa y el postre, así como mantener volantes e información constantes de los beneficios de la quinua como alimento.
- **Banners:** que se ubicarán en los supermercados y en las tiendas de barrio.
- **Redes sociales:** serán presentados los productos y/o servicios a través de las redes sociales más conocidas como WhatsApp, Instagram, etc.

- **Radio:** Las cuñas radiofónicas son los anuncios que se escuchan a través de la radio.
- **Televisión:** Es el medio favorita de las empresas para anunciarse, puesto que permite crear impacto al combinar sonido e imágenes.
- **Exterior:** Es la publicidad que aparece en lugares públicos como son vallas publicitarias, rótulos luminosos, carteles, etc.

Recuerda siempre determinar el presupuesto, para ello el cuadro 3.7 muestra una referencia de cómo hacerlo:

Cuadro 3.7. Cuadro de elementos de comunicación y presupuesto

COMPONENTES	ELEMENTOS	PRESUPUESTO
Papelería	Tarjetas personales	
	Trípticos o dípticos	
	Volantes	
	Bolsas o envases impresos	
Publicidad	Carteles del local	
	Carteles en vía pública	
	Ferías	
	Banners	
	Publicidad en revista	
	Publicidad en sitios web	
	Publicidad en periódicos	
	Liquidaciones fin de temporadas	
	Liquidaciones especiales	
Page Web	Campañas de descuentos	
	Ofertas asociadas	
	Diseño de mailing	
	Hosting y dominios	
	Diseños de página web	

Relaciones Públicas	Agente de relaciones	
	Representantes	
	Promotores	
	Vendedores	
Redes Sociales	Administrador de red social	
	Actualizaciones	
	Diseño	
Comunicación	Telemarketing, televentas, call center	
	SAC(Servicio de Atención al cliente)	
	Newsletter y gacetillas de prensa	
Otros		

Fuente: Guía Práctica para la elaboración de Planes de Negocio (2015)

Paso III: Definir los canales de venta

Los canales de venta son los medios por los cuales, productos y/o servicios son presentados a los consumidores, es decir, el sitio, los medios o la plataforma que permite que el cliente tenga contacto con el negocio que ofreces. Puede ser también el modo que le permite a cualquier persona tomar conocimiento de los productos y/o servicios, convertirse en cliente y realizar una compra.

Para seleccionar el canal de venta para tu negocio debes recordar que se clasifican por:

- Su longitud: Largos, cortos y directos
- Su tecnología de compraventa
- Su forma de organización

A su vez cada clasificación anterior se subdivide como muestra el cuadro 3.8.

Cuadro 3.8. Canales de venta

Canal de venta	Tipos	Características
Su longitud	<i>Venta largo</i>	<i>Consta de cuatro categorías: productores, mayoristas, minoristas y clientes.</i>
	<i>Venta corto</i>	<i>Constituido por tres entidades, fabricantes, comerciantes y clientes.</i>
	<i>De venta directo</i>	<i>Es habitual en el área de servicios; se encuentra constituido por dos niveles; fabricante y cliente.</i>
Por su tecnología de compraventa	<i>De ventas usuales</i>	<i>Es catalogado como tradicional, pues para el intercambio de operaciones, no incluye las tecnologías actuales.</i>
	<i>De ventas computarizadas</i>	<i>Este tipo utiliza la tecnología de forma básica, tal es el caso de los cajeros automáticos.</i>
	<i>De ventas electrónica</i>	<i>En este se relacionan la computación y el teléfono de forma básica por medio del internet.</i>
	<i>De ventas audiovisuales</i>	<i>Se pueden realizar por diferentes medios, teléfono, televisión e internet.</i>
Por su forma de organización	<i>De ventas asociados</i>	<i>En esta clase de canal se incorpora, las sociedades de los clientes y las dependencias compuestas.</i>
	<i>De ventas independientes</i>	<i>Este canal no establece vínculos de ventas entre sus integrantes.</i>
	<i>De ventas administrativos</i>	<i>Este tipo de canal saca beneficio, gracias a su tamaño y a las capacidades particulares de la influencia en otras partes del canal.</i>

Fuente: Elaboración propia

También puede tenerse en cuenta que depende de, a través de quién llegue. La comunicación puede tener características diferentes, como muestra el cuadro 3.9.

Cuadro 3.9. Características de los canales de ventas

CANAL	CARACTERÍSTICAS	GRADO DE COORDINACIÓN CON OTROS
Propio en el local de producción y venta	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con el cliente es directa, pueden conocerse las necesidades, emociones, percepciones de los clientes sin otros emisarios. - La fuerza de venta la ejerce la misma empresa 	Ninguno
Propio a través del repartidor	<ul style="list-style-type: none"> - Relación directa con el cliente - La fuerza de venta la ejerce la misma empresa. 	Ninguno
Propio a través de redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Relación directa con el cliente - Rápido, directo, se llega a un público masivo casi sin costo. - La fuerza de venta la ejerce la misma empresa 	Ninguno
Intermediario	<ul style="list-style-type: none"> - La fuerza de venta pasa a terceros - Pueden haber pocas ventas con posible continuidad - No se conocen las necesidades, emociones, percepciones de los clientes de manera directa, corriendo el riesgo de existir distorsiones en la información. 	Alto

Fuente: Elaboración propia

Los canales de ventas también pueden darse a través de:

- De venta offline
- Punto de venta
- Tienda propia
- Franquicias
- Distribuidores
- Venta directa
- Telemarketing
- Canales de venta online
- Marketplace
- Ecommerce
- Programas de Afiliados
- Google Adwords

CUARTO COMPONENTE: RELACIONES

En el lienzo de relaciones deberás especificar cómo vas a adquirir y retener a tus clientes, además vas a proyectarte cómo harás crecer tu cartera de clientes. Para comenzar, tendrás en cuenta como el resto de los elementos anteriores influyen en las relaciones con el cliente, éstas se definirán de acuerdo a cada segmento definido en el primer componente de este modelo, todo esto en función de los canales que ya anteriormente diseñaste.

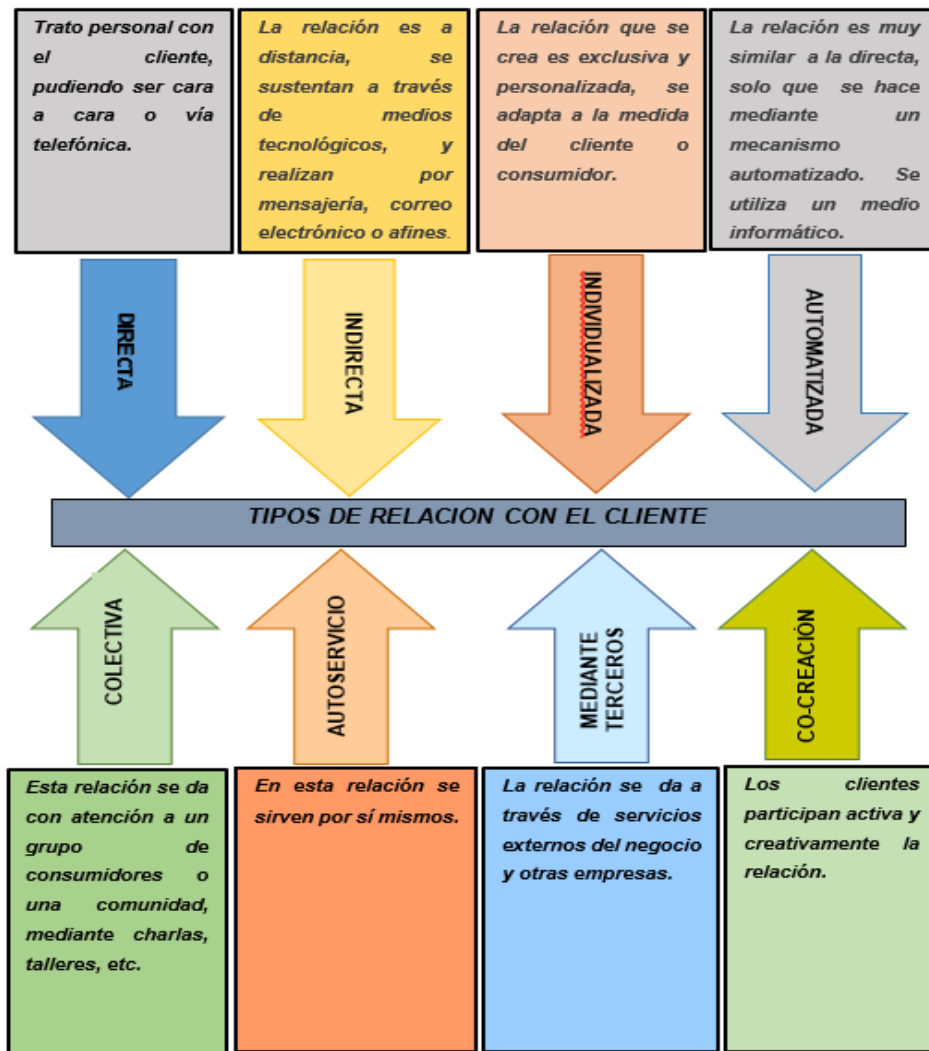
Al definir las relaciones con tus segmentos de clientes debes centrarte en las cuatro perspectivas en que éstas pueden darse:

- Tipo de relación
- Vínculo que establecerás con los clientes
- Intimidad de la relación
- Ciclo de vida de la relación

Paso I: Definir el tipo de relación que establecerá con el cliente

Los tipos de relación que puedes mantener con tu cliente o segmento de clientes dependen de las características, necesidades, disponibilidad de recursos de los mismos, además de las características del producto y el servicio que ofreces, así como los canales que definiste anteriormente para ellos. La figura 3.21 muestra los diferentes tipos de relaciones que puedes establecer y una breve caracterización de ellas, para que las tengas presente en el momento de proyectar las relaciones que establecerás.

Figura 3.21. Tipos de relaciones con los clientes

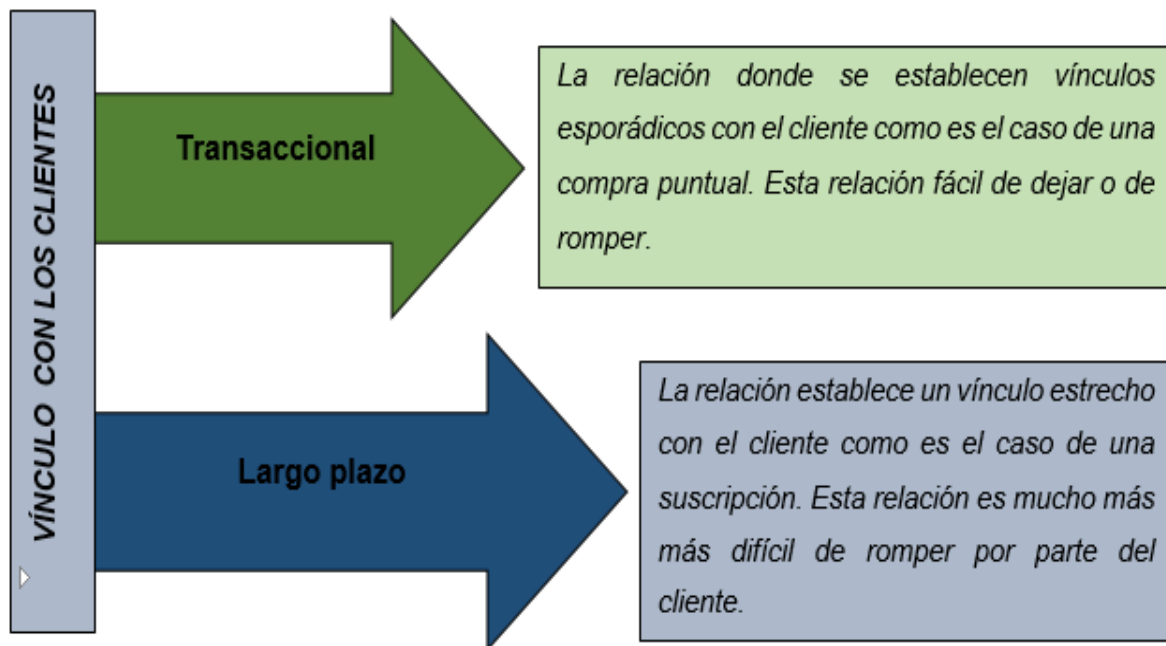


Fuente: Elaboración propia

Paso II: Definir el vínculo que establecerás con los clientes

Los vínculos que puedes establecer con tu cliente serán de corta o de larga duración, en dependencia de los tipos de compras, si estableces o no contratación, suscripciones, entre otras. Ello depende de las características del segmento de cliente. La figura 3.22 explica los diferentes tipos de vínculos.

Figura 3.22. Vínculo durante la relación con el cliente



Fuente: Elaboración propia

Paso III: Establecer la intimidad de la relación con el cliente

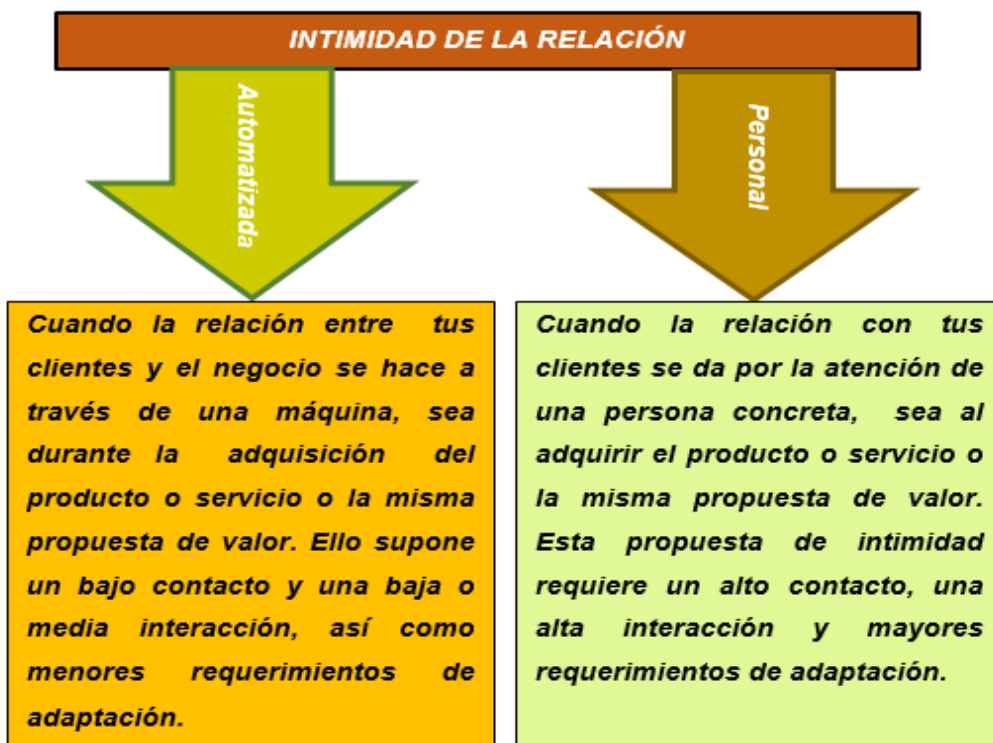
La intimidad de la relación con el cliente representa el grado de compenetración y confianza que pretendes alcanzar con éste, y depende de las características con las que brindas el servicio y los procesos asociados al producto que ofreces. Ésta define y está definida por algunos elementos como el contacto, la interacción y la adaptación a las necesidades del cliente durante la relación con el negocio.

Algunas veces la intimidad de la relación se expresa por la forma de comunicación en la relación, es decir, si es una relación de “tú a tú” o es una relación distante, amigable, familiar, personalizada. Ver figura 3.23

SUGERENCIAS

Debes tomar en consideración que si defines un tipo de contacto basado en las tecnologías a través de equipos, ten en cuenta que necesitas diseñar en algún momento de contacto en el proceso, contacto humano con el cliente, donde puedas transmitirle que le prestas atención, que sienta que es importante para tu negocio, esto garantizará la lealtad de él hacia tu empresa.

Figura 3.23. Intimidad de la relación con el cliente

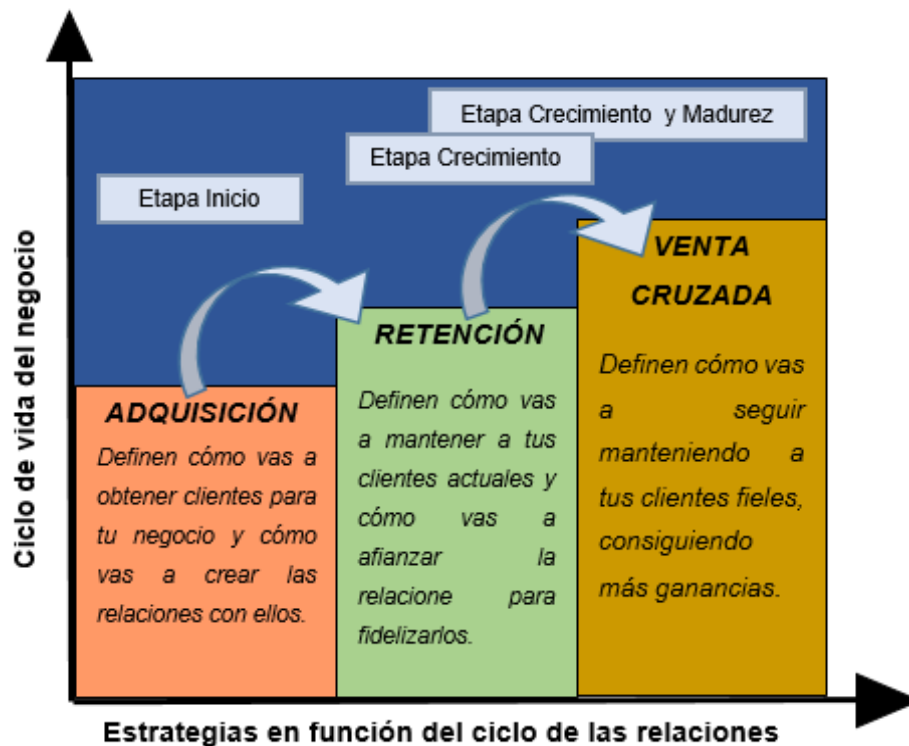


Fuente: Elaboración propia

Paso IV: Plantear el ciclo de vida de las relaciones

El ciclo de vida de las relaciones con el cliente define las estrategias que puedes plantearte en el negocio, por supuesto éstas se determinan de acuerdo al momento de vida en que éste se encuentre. Las estrategias se presentan en la figura 3.24.

Figura 3.24. Ciclo de la relación con el cliente



Fuente: Elaboración propia

Lo importante es tener en cuenta las perspectivas durante la definición de las relaciones, que las integres y sepas proyectarlas de manera interdependientes, y no solo entre ellas, sino también con el resto de los componentes del modelo, o sea, el cliente como punto de partida, la propuesta de valor y los canales. La efectividad en las relaciones garantiza que el cliente quiera mantenerse dentro del negocio, es decir contribuyen a la lealtad del mismo hacia tu empresa.

SUGERENCIAS PROYECTIVAS

Una vez iniciado tu negocio, cuando ya tengas un grupo de segmentos de clientes y clientes en cada segmento, sería conveniente que los agrupes en categorías de acuerdo a su comportamiento, de manera que puedas definir parámetros en la relación para trazarte estrategias que consoliden y estrechen dicha relación. Para ello Clark, Osterwalder, & Pigneur, (2012) propone agruparlos en cuatro grupos:

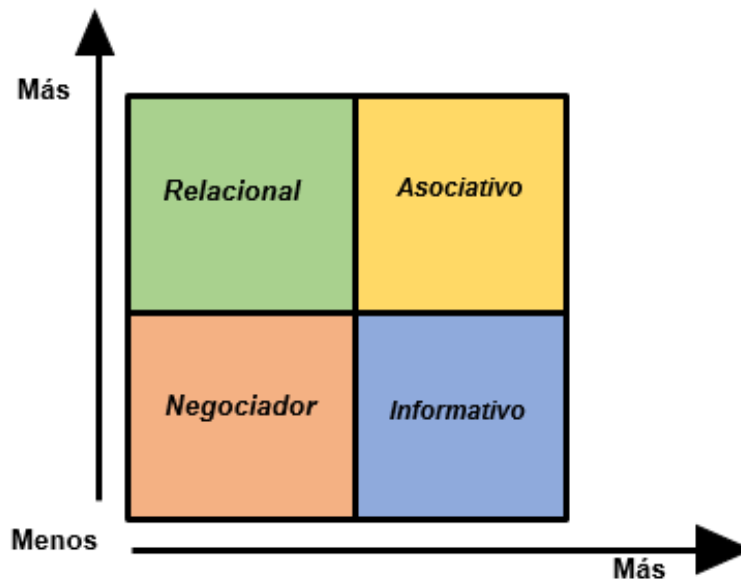
- *Cliente Relacional*
- *Cliente Negociador*
- *Cliente Asociativo*
- *Cliente Informativo*

El **cliente relacional** es aquel que desea mantener una relación a largo plazo con el negocio, éstos son demandantes de atención, necesitan que la empresa entienda sus necesidades, no les interesa mucha información. La relación para este tipo de cliente debe ser estrecha, personalizada, con un grado de intimidad alto para poder satisfacer sus necesidades.

El **cliente negociante** no requiere de mucha relación, tampoco de información. Está generalmente asociado a ventas transitorias y pasajeras. El cliente compra, recibe y desaparece.

El **cliente informativo** es aquel que requiere gran cantidad de información sobre todo en cuanto a los detalles del producto o del servicio que se ofrece. La información prevalece por encima de las relaciones. Es el caso de relaciones entre laboratorios farmacéuticos y sus clientes.

El **cliente asociativo** requiere de información y también de relaciones durante el proceso de servicio, de venta. En este caso ambos se unen, cliente y negocio para alcanzar un objetivo común, y por supuesto tendrán que compartir beneficios y riesgos.



QUINTO COMPONENTE: FUENTES DE INGRESO

Las fuentes de ingresos en el lienzo CANVAS no se refieren solo al dinero obtenido a través de ventas de los productos y/o servicios, éstas son más que eso, son los medios que el negocio busca para obtener ingresos.

Debes tener claro que para crear fuentes de ingresos CANVAS, se requiere de pensamiento creativo y estratégico, de espíritu innovador y diligente, todo ello significa encontrar en cualquier punto del resto de los componentes del lienzo y fuera de él, una oportunidad para relaciones, alianzas, negociación e intercambio que te permita obtener otros ingresos de nuevas e innovadoras fuentes, que no sean la tradicional y lógica venta de tus productos o servicios.

En la actualidad el modelo CANVAS propone otras fuentes de ingresos innovadoras, las cuales te servirán de referencias, sobre todo porque podrán contribuir a que con ellas solventes los costos fijos del negocio; mientras que los ingresos obtenidos por ventas te ayudarán a desarrollar tu emprendimiento, para ello te va a ser de utilidad la capacidad de creatividad que tengas y las alianzas que seas capaz de generar, aspecto que se aborda más adelante. (Polo, 2018) Ver figura 3.25.

Figura 3.25. Fuentes de ingreso innovadoras para emprendedores



Fuente: Elaboración propia obtenido de Polo (2018)

No obstante, para ofrecerte una guía se aborda también la fuente primaria de tus ingresos. Los ingresos puntuales, es decir, las transacciones o pagos por tus ventas, para esto debes fijar el precio y tener en cuenta que éstos deben ser mayores siempre que tu costo unitario.

El precio fijo tiene en cuenta las siguientes variables estáticas:

- **Características del producto:** se tiene en cuenta, los consumos y costos unitarios del producto, además valora si la propuesta de valor a ofrecer se encuentra o no frecuentemente en otros competidores.
- **Segmento del mercado:** en este caso el precio varía de acuerdo a las necesidades y posibilidades del segmento de clientes al cual se está dirigiendo, fijando un menor margen de contribución o utilidad para el segmento mayorista, teniendo en cuenta que comprará mayores cantidades y pueden constituir fuerzas de ventas para desarrollar el negocio.
- **El precio:** está basado en la inversión inicial y costos fijos incurridos en la producción y/o servicios que ofreces.

Métodos para establecer el precio de venta

Los métodos principales para establecer un precio según Bernal (2015) son:

- a) Basado en la competencia
- b) Basado en la demanda
- c) Basado en el costo

Basado en la competencia

Si decides usar este método debes realizar un análisis del precio de la competencia, especialmente el líder en el mercado. Es decir, en este método el precio está diseñado como variable competitiva, con precios establecidos a nivel de oferentes. Puedes fijar un precio por debajo de la competencia.

Éste tiene la desventaja de que fijas tus precios centrado en los análisis de mercado que hacen otros, sin tener en cuenta tus propias observaciones del mercado de tus clientes. Además, si lo utilizas de forma única, a la hora de crear un producto y/o servicio que brinde un valor agregado más allá del precio que ofrece la competencia, no te generará beneficios para tu empresa, es decir, serás competitivo a corto plazo pero no serás rentable. (Reyes, s.f.)

Basado en el cliente o demanda

En este método fijas el precio en dependencia de lo que el cliente esté dispuesto a pagar, para luego ajustarlo a ese límite. Para esto necesitas recolectar información, la cual pueda ayudar a saber estos límites dispuestos por los posibles clientes, esto podría hacerse a través de encuestas. Su principal desventaja es que no te permite tener un flujo de ingresos estable, ya que, solo tendrás mayor entrada de ingresos cuando la empresa ofrezca descuentos o precios bajos, esto también dependerá de la situación económica del segmento de cliente al que se esté dirigiendo y la temporada.

Método basado en costos

Un método para establecer el precio es tomar como base la información de los costos fijos (sueldos y salarios, arriendos, gastos financieros, etc.) y costos variables (servicios básicos, materia prima, costos indirectos, etc.), a continuación se presentaran dos formas de aplicar este método:

a) Costo más margen

Para fijar el precio, este procedimiento utiliza un margen de contribución o utilidad. Su principal desventaja es que no toma en cuenta al cliente ni al mercado, por lo tanto no se garantiza que el precio sea competitivo.

A continuación se propone dos formas de calcular el precio de venta, los cuales son:

En base al costo variable y el costo fijo

1. Defina el costo variable unitario en base a las proyecciones de producción y ventas. (Ver Cuadro 3.27 o 3.28)
2. Defina un margen de utilidad que cubra los costos fijos (Ver cuadro 3.30) y las ganancias deseadas.

3. Calcule el precio de venta, dividiendo el costo variable unitario entre el margen de contribución menos 1.
4. Realizar una investigación en el mercado para determinar el precio actual de productos similares de la competencia y compararlos en calidad
5. Definir el precio final.

En base al costo de producción

1. Definir el costo unitario de producción, este valor se obtendrá dividiendo el costo de producción (ver cuadro 3.10) para el número proyectado de unidades producidas o de servicios prestados (ver cuadro 3.11).
2. Definir un margen de utilidad en términos porcentuales, que permita a la empresa cubrir los costos totales y generar ganancias.
3. Una vez definidos los dos pasos anteriores, lo siguiente es multiplicar el margen de utilidad por el costo unitario de producción. Ver cuadro 3.12.
4. El resultado obtenido se lo suma nuevamente al costo unitario de producción. Ver cuadro 3.12.
5. Este valor obtenido, es el precio de venta que tendrán el producto y/o servicio establecido.

b) Por rendimiento objetivo

Algunas empresas utilizan este otro caso particular, determinando el precio que producirá sobre el rendimiento de la inversión (ROI). Se fija una tasa de rentabilidad deseada y se calcula el volumen de ventas esperado, para lo cual se deben tener en cuenta los costos a futuro. Fundamentalmente este caso es utilizado, para productos y servicios nuevos.

Cuadro 3.10. Cuadro de costos de producción

Cuadro de Costos de Producción o Comercialización								
Producto o Servicio 1.....								
Detalle	Materia Prima	Mano de Obra	Costos Indirecto	Gastos			Costos de Producción	Costo Total
				Ventas	Administración	Finanzas		
M.P.1	\$\$\$\$						\$\$\$\$	\$\$\$\$
M.P.2	\$\$\$\$						\$\$\$\$	\$\$\$\$
M.P.I.1			\$\$\$\$				\$\$\$\$	\$\$\$\$
M.P.I.2			\$\$\$\$				\$\$\$\$	\$\$\$\$
Obrero 1		\$\$\$\$					\$\$\$\$	\$\$\$\$
Obrero 2		\$\$\$\$					\$\$\$\$	\$\$\$\$
Obrero 3			\$\$\$\$					\$\$\$\$
Mantenimiento 1								\$\$\$\$
Publicidad				\$\$\$\$				
Vendedores				\$\$\$\$				
Secretaria					\$\$\$\$			
Gerente/Socios					\$\$\$\$			
Diseñador					\$\$\$\$			
Intereses						\$\$\$\$		
Impuestos						\$\$\$\$		
Total								

Fuente: Elaboración Propio

Cuadro 3. 11. Cuadro de costos Primo

Costo Primo	Materia prima + Mano de obra
Costo De Conversión	Mano de obra + Costos indirectos de fabricación
Costo De Producción	Materia prima + Mano de obra + Costos indirectos de fabricación
Unidades A Producir	Números de productos fabricados o servicios prestados que se proyectan en un periodo de tiempo

Fuente: Elaboración Propia

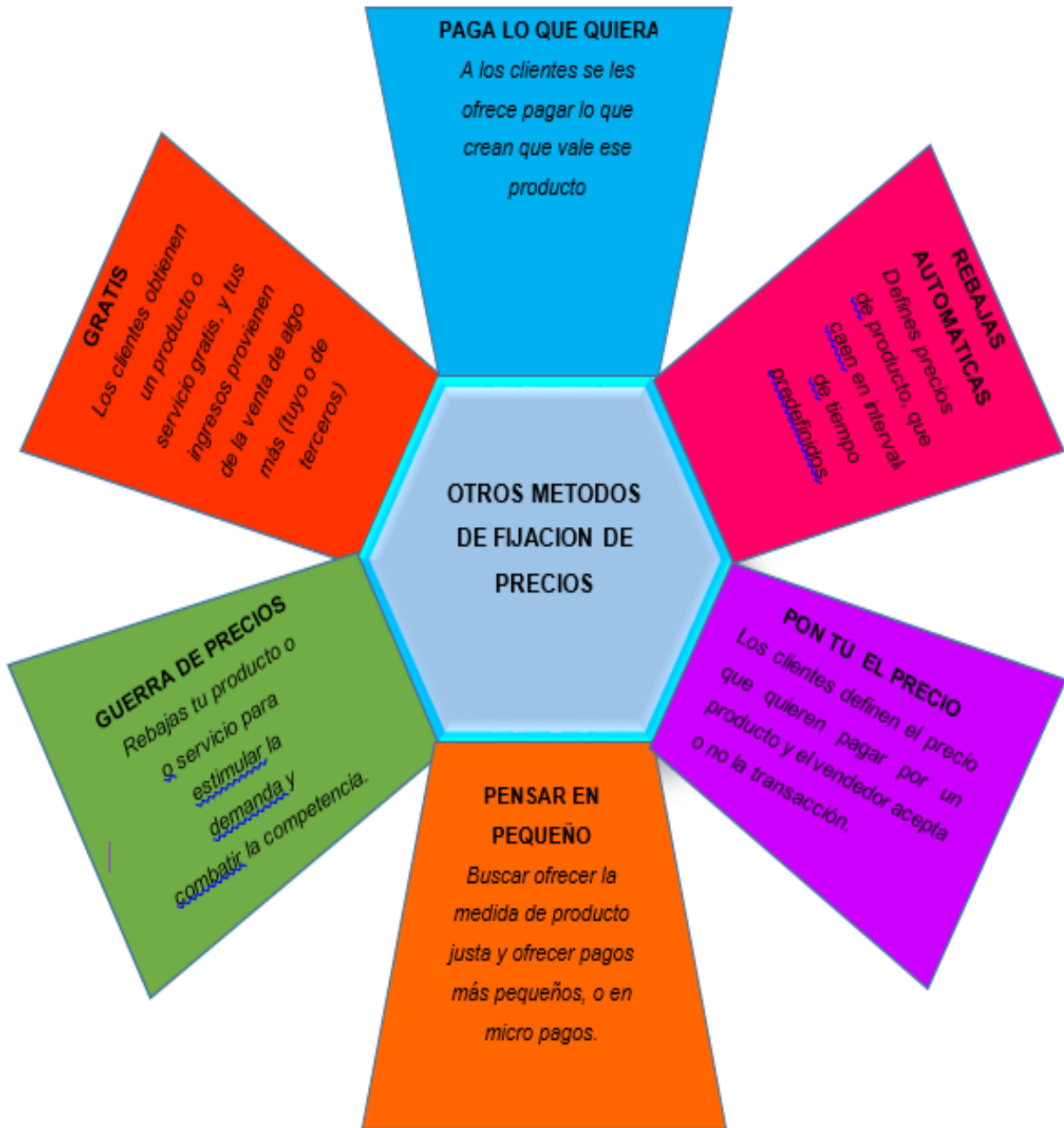
Cuadro 3. 12. Cálculos de precios de venta

Producto	Costo Unitario	Margen de Utilidad	Precio de Venta
Producto a elaborar	Costos de producción / Unidades a producir	Costo unitario * porcentaje de utilidad	Costo Unitario + Margen de utilidad

Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad existen otros métodos para fijar precios que puedes utilizar, tal como enuncia Jagmohan Rahu y John Zhang citado en (Resumen del libro. Fijando Precios, 2020)

Figura 3.26. Otros métodos para fijar precios



Fuente: Elaboración propia a partir de Resumen del libro. Fijando Precios (2020)

Figura 3.27. Otros métodos para fijar precios



Fuente: Elaboración propia a partir de Resumen del libro. Fijando Precios (2020)

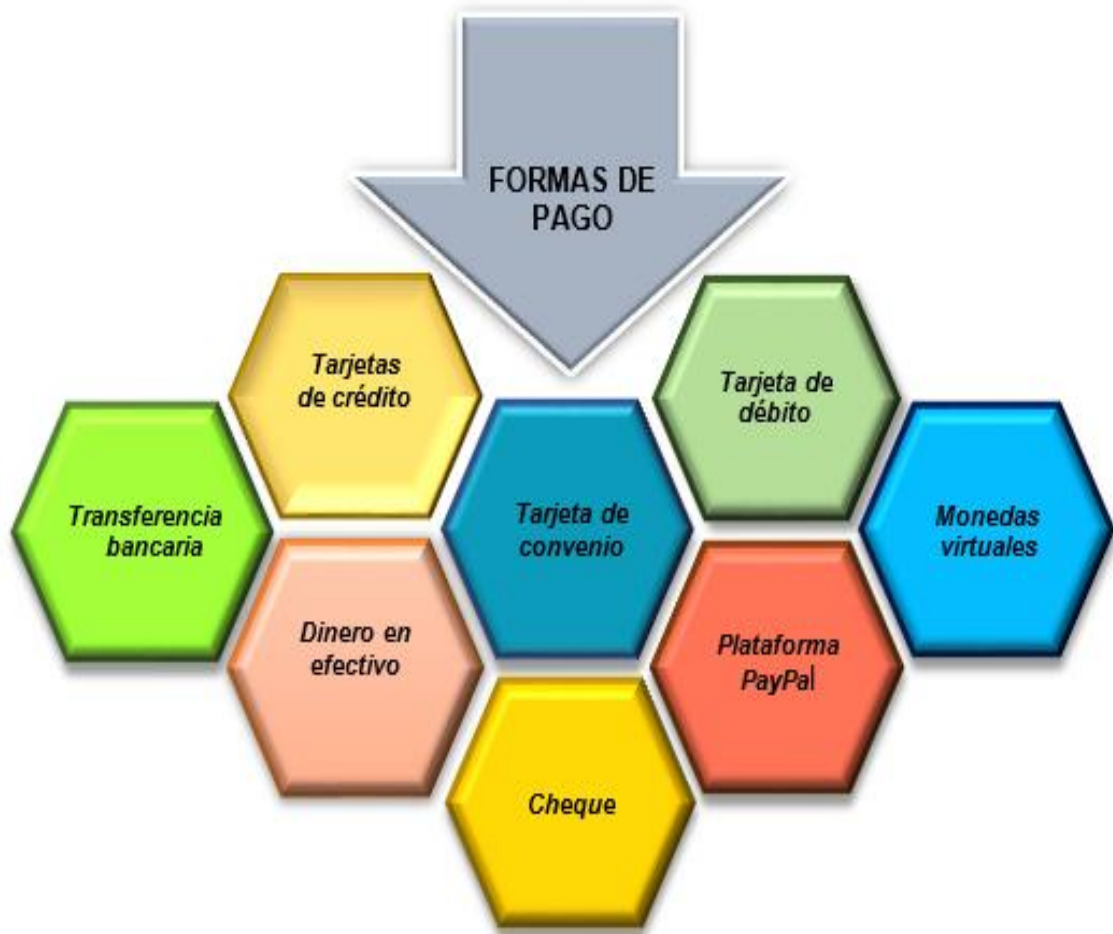
Finalmente debes definir en función de los segmentos y tipos de clientes las formas de pago que utilizarán tus clientes en tu negocio, Aunque antes debes prestar atención a los factores que pueden influir en tu decisión:

- **Preferencia de los clientes:** Este factor es importante cuando quieras impulsar las ventas, fundamentalmente en la etapa inicial del negocio donde no es conveniente restringir la forma de pago del cliente.
- **Crecimiento en la facturación:** Analizar cómo se puede comportar la facturación.

- **Tasas asociadas a cada sistema:** Es importante revisar el porcentaje que las operadoras cobran por cada operación, sobre todo porque este costo se recarga a los consumidores, y puede limitar la elección de tu negocio.
- **Seguridad de operaciones:** Es preciso que analices el lugar donde está ubicado tu microempresa, para que tengas en cuenta la forma más segura para los clientes, y también para el negocio.

Una vez que analices detenidamente estos factores podrás establecer las formas de pago en tu negocio, según las mostradas en la figura 3.28.

Figura 3.28. Formas de pago



Fuente: Elaboración propio

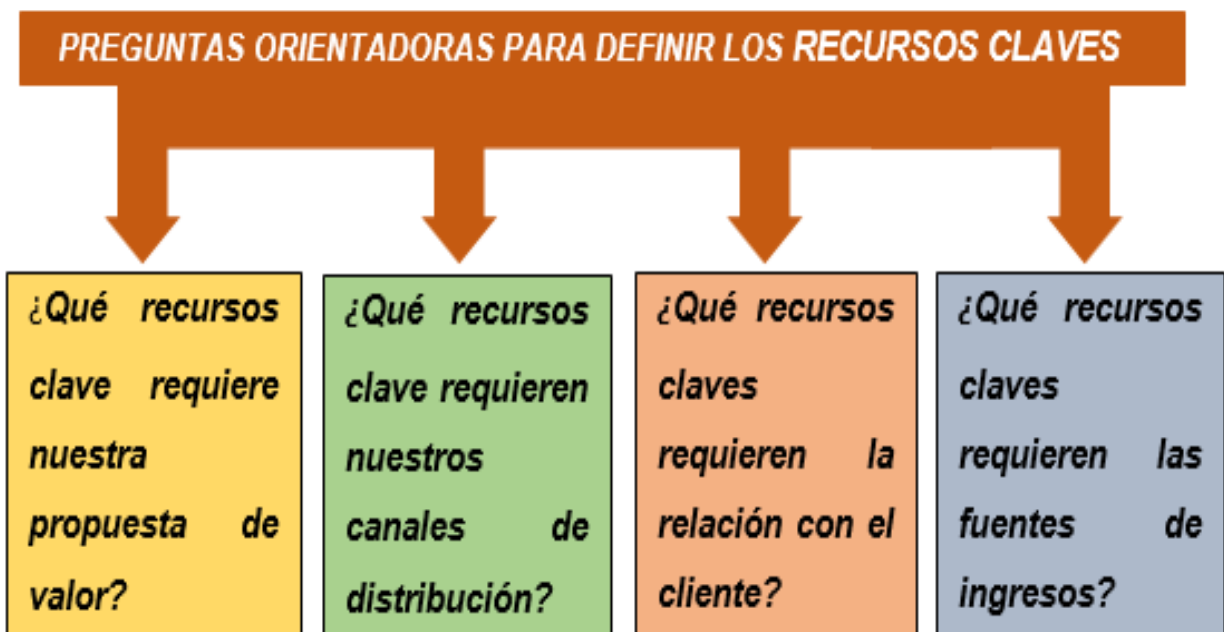
SEXTO COMPONENTE: RECURSOS CLAVES

Los recursos claves o como le llaman “la parte oculta” del negocio son un elemento importante del lienzo CANVAS que te permitirán que tu negocio funcione. Dentro de los recursos claves se consideran:

- Recursos materiales
- Recursos físicos o activos más importantes
- Recursos humanos
- Recursos intelectuales
- Recursos económicos

La figura 3.29 muestra algunas preguntas que pueden servirte de guía para definir tus recursos claves.

Figura 3. 29. Preguntas orientadas para definir los recursos claves



Fuente: Elaboración propia

Paso I: Definir los recursos materiales

En los recursos materiales definirás aquellos recursos necesarios para elaborar los productos y/o servicios que ofrecerás, así como lo necesario para sustentar la propuesta de valor. Tendrás en cuenta:

- Materias primas y materiales
- Otros materiales
- Materiales de oficinas

A continuación el cuadro 3.13 te servirá de guía para relacionar los aspectos necesarios que debes definir de cada recurso material.

- **Columna Recurso Material:** Se colocan los nombres de todas las materias primas, materiales y otros recursos asociados a los procesos claves del negocio, así como materiales de oficina, además puedes agregar los que consideres indispensables. En esta columna lo primero que debe registrarse son las materias primas y materiales que se utilizan para la elaboración o producción del bien y/o servicio que ofrecerás.
- **Columna Unidad:** Debes declarar la unidad de medida que manejará el negocio en cada caso. Recuerda utilizar el Sistema Internacional de Unidades y las denominaciones ecuatorianas, en casos como la electricidad, el kw/h, litro (l), kilogramo (kg) y en caso de ser recursos sin unidades de medidas, poner Unidad (U).
- **Columna Área:** Se indica el área donde será utilizado o consumido el material.
- **Columna Tipo:** Se detallará el tipo de recurso material: materia prima, material envase, material de consumo, otro material.
- **Columna Cantidad a utilizar:** Se detalla la cantidad a usar en:
 - El caso de las materias primas y materiales a utilizar referidos a una cantidad de producción fijadas

- El caso particular del servicio, cantidad a utilizar en un tiempo o unidades de servicios atendidas.

En estos dos casos puede tomarse como punto de partida la descripción que se hizo del producto o servicio como parte del lienzo de la propuesta de valor. En el resto de los materiales se fijará el tiempo o cualquier unidad de referencia según las especificidades del negocio.

Es recomendable determinar y señalar los recursos materiales claves, para lo cual definir un criterio de importancia que puede ser: el impacto para la producción, servicio o propuesta de valor, es decir si no está disponible como afecta la satisfacción del segmento de mercado en general, cliente específico o avatar. Otros criterios puede ser el costo, el ciclo de reaprovisionamiento, entre otros.

Cuadro 3. 13. Descripción de los recursos materiales

RECURSO MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	ÁREA	TIPO	CANTIDAD/ PRODUCCIÓN
Materias primas y materiales				
Materia prima X	kg	Producción	Materia prima	50 kg/t
Otros recursos				
Electricidad	Kw	Producción	Materiales	Hora
Materiales de oficina				

Fuente: Elaboración Propia

Paso II: Definir los recursos físicos o activos más importantes

Igualmente como en casos anteriores, en los recursos físicos definirás aquellos recursos imprescindibles para elaborar los productos y/o servicios que ofrecerás, así como lo necesarios para sustentar la propuesta de valor. Una agrupación recomendable puede ser:

- Maquinarias y equipos
- Instrumentos y herramientas
- Otros equipos
- Inmuebles

El cuadro 3.14 muestra una referencia a seguir en cuanto a los elementos que de este recurso debe tener en cuenta antes de comenzar el negocio.

- **Columna Activos:** Se refleja todas las maquinarias y equipos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, de elaboración o de servicio, así como poder ofrecer la propuesta de valor del negocio.
- **Columna Área:** Se indica el área donde será utilizado la maquinaria o equipo, herramientas u otros.
- **Columna Tipo o Marca:** Se colocará la marca del equipo, maquinaria, u otros.
- **Columna Cantidad necesaria:** Se detalla las unidades de equipos o maquinarias requeridas. Esta definición necesita de un análisis previo, de acuerdo a los procesos tanto claves como las proyecciones de producción, servicios, ventas, así como un estudio de cotización para ver diversas alternativas en cuanto a fabricantes, costos, características técnicas, etc.
- **Columna Características:** Esta debe describir las características de los recursos, capacidades, consumos, rendimientos y volumen que ocupa, así como requerimientos de instalación u otros.

Cuadro 3. 14. Descripción de recursos físicos

ACTIVOS	ÁREA	TIPO O MARCA	CANTIDAD REQUERIDA	CARACTERÍSTICAS
Maquinarias y equipos				
Instrumentos y herramientas				
Otros equipos				
Inmuebles				

Fuente: Elaboración Propia

Igual que en los recursos materiales, deberá clasificarlos y definirlos, es decir, los más costosos, los que interrumpen la producción y/o servicios en caso de no estar disponibles, etc. Debe tener en cuenta que éstos deberán estar disponibles antes de iniciar el negocio.

Paso III: Determinar los recursos humanos

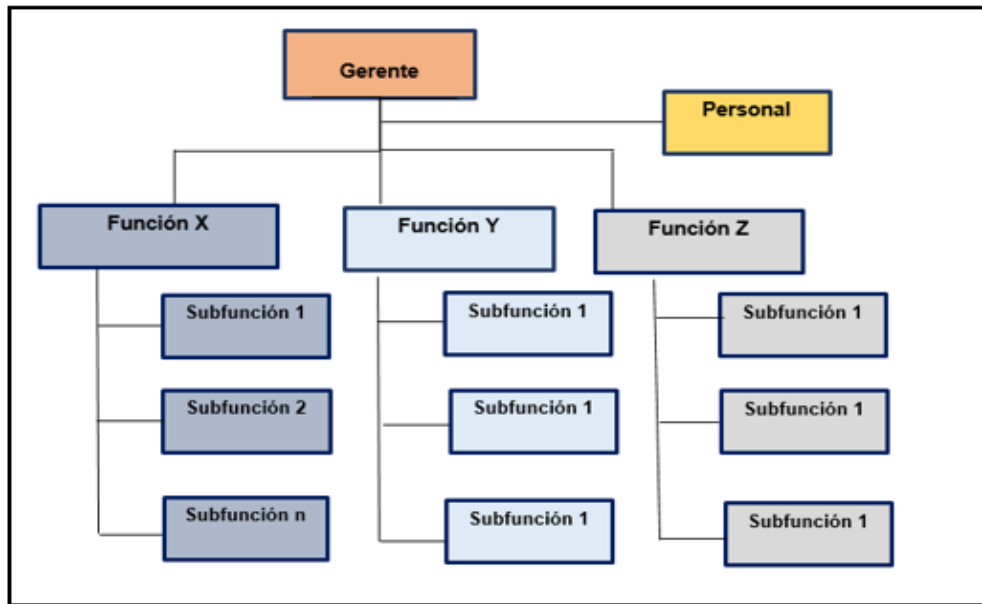
Son el recurso más importante de cualquier negocio, su determinación es clave para hacer funcionar el mismo en cualquiera de sus etapas del ciclo de vida de éste. Se trata de decidir con la mayor exactitud, que personas se necesita para un puesto, cargo o función determinado, cuántas y que requerimientos debe cumplir, entre otros aspectos. Para ello, puedes comenzar por definir previamente la estructura organizacional del negocio.

La estructura organizacional según Koontz, Heinz, & Canicce (2012) puede ser:

- **Funcional:** Agrupa las actividades de la empresa por funciones, es la más usada. Figura 3.30

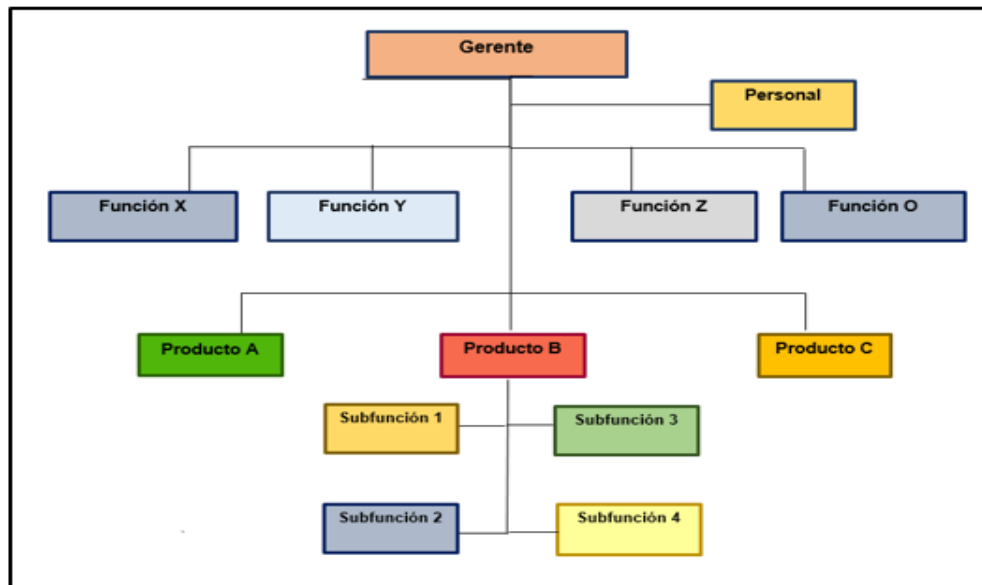
- **Por proyectos o productos:** Agrupa las actividades por líneas de productos o proyectos. Figura 3.31
- **Matricial:** Es la combinación de las dos anteriores en una misma estructura. Figura 3.32

Figura 3. 30. Estructura organizacional funcional



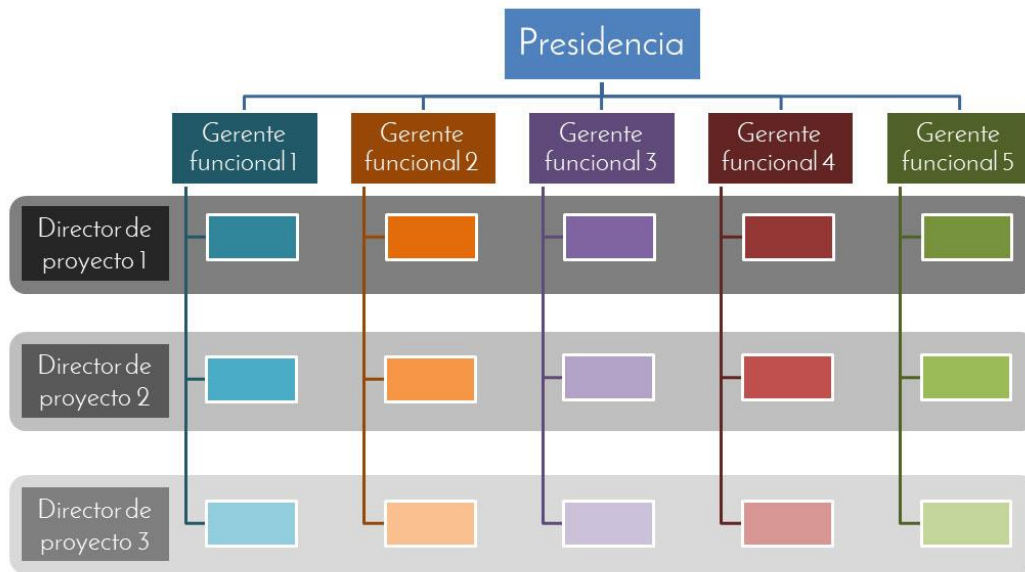
Fuente: Elaboración propia

Figura 3. 31. Estructura organizacional por productos o proyectos



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. 32. Estructura organizacional matricial



Fuente: Elaboración propia

Es importante que recuerdes que hay que establecer la necesidad de personal de acuerdo a los requerimientos y funciones que ameriten la empresa.

Necesidad de personal

La determinación de la necesidad de personal es vital para comenzar el negocio, en el cuadro 3.15 se presenta una guía que puede servirte de referencia para listar los principales aspectos necesarios a tener en cuenta de cada colaborador en cada área.

- **Columna Área:** En esta columna se indican las diferentes áreas donde se requerirá personal, tomando como punto de partida las áreas en el organigrama que debes haber definido anteriormente.
- **Columna Cargo:** Se describe el cargo o función del puesto que desarrolla, sea director o responsable de área o simplemente un colaborador como asistente, oficinista, director de marketing, chofer, etc.

- **Columna Cantidad:** En columna se debe detallar la cantidad de colaboradores necesarios para los diferentes puestos o cargos. A pesar de ser la proyección del plan de negocio debes determinar con bastante exactitud los colaboradores, pues puede suceder que una vez comiences te falten y esto afectaría las metas del negocio. Debes tener en consideración las proyecciones de producción, servicios y ventas que estás planeando en el modelo.
- **Columna tipo de contrato:** Detallar en cada caso cual será el tipo de vínculo de los colaboradores con la empresa, como muestra el cuadro, puede ser permanente o temporal. Puedes decidir al inicio un tipo de relación para un empleado, que una vez el negocio crezca podrás cambiarlo.
- **Columna Remuneración:** Debes precisar si la remuneración será por salario o por comisiones.

Cuadro 3. 15. Descripción de las necesidades de personal

ÁREA	CARGO	CANTIDAD	TIPO DE CONTRATO		REMUNERACIÓN	
			<i>Permanente</i>	<i>Temporal</i>	<i>Salario</i>	<i>Comisión</i>
Ventas y Marketing	Vendedor	1	X			X
Área X						
TOTAL		XX	XX			XX

Fuente: Elaboración Propia

Definición de requerimiento y funciones del personal

Es importante que no solo determines las necesidades del personal, sino también debes definir las funciones de cada integrante, así como sus requerimientos. El cuadro 3.16 se muestra cómo puedes organizar la información.

- **Columna Cargo:** En esta columna se describen los cargos o puestos.
- **Columna Requerimientos:** Se describen los requerimientos o perfiles necesarios para desempeñar el cargo que ocupará, generalmente en términos de conocimientos y destrezas.

- **Columna Actividades a realizar:** Se detallan las actividades que deberá realizar el colaborador en su puesto o cargo en que se desempeñe.
- **Columna Horarios.** Se detalla el horario en que laborará el colaborador.

Cuadro 3. 16. Descripción de funciones y requerimientos de personal

CARGO	REQUERIMIENTOS	ACTIVIDADES A REALIZAR	HORARIOS
<i>Repartidor</i>	<i>Conocimientos en atención al cliente</i>	<i>Entrega los pedidos a domicilios de los clientes finales. Colabora con la recepción de pedidos de clientes finales, organización de pedidos, así como colabora con la limpieza del local.</i>	<i>8 am – 5 pm</i>
<i>n colaborador</i>			

Fuente: Elaboración Propia

Paso IV: Establecer los recursos intelectuales

Es importante que comprendas que los recursos intelectuales, generalmente se desarrollan una vez iniciado el negocio, dentro de ellos se encuentran la marca, patentes, derechos de autor, así como bases de datos de clientes. De alguna, manera el conocimiento de los colaboradores de un negocio consolidado, si es bien gestionado, puede convertirse en un importante recurso intelectual, sabiendo esto, debes planificarlo para obtener resultados a largo plazo.

Paso V: Determinar los recursos económicos

Los recursos económicos o garantías económicas, como dinero en efectivo y líneas de créditos son importante para el inicio y crecimiento de tu negocio, puesto que con esto se financian gastos operativos diarios, contratación de personal clave, inversión en equipos, entre otros. De manera general, estos se obtendrán de financiamiento externo.

SÉPTIMO COMPONENTE: ACTIVIDADES CLAVES

Es vital que comprendas y definas con claridad las actividades claves del negocio. Éstas son aquellas que tu empresa debe acometer para entregar la propuesta de valor y las que le permiten su mejor desempeño. Las actividades claves son interdependientes de los recursos clave y deben estar en función de los segmentos de clientes, los canales y las relaciones con clientes. Estas actividades varían en función del tipo de negocio. En el caso de empresas de producción, su actividad clave será el proceso productivo, mientras que las empresas que se dedican a la compra y venta de bienes, su proceso clave es la comercialización con todas sus actividades de ventas, distribución, marketing, entre otras.

Paso I: Establecer los procesos y actividades productivas

En este paso describirás todos los procesos y actividades productivas, los cuales, son las acciones más importantes que debe ejecutar una empresa para poder llegar al éxito, para cumplir con sus objetivos de forma eficientes y su modelo de negocio funcione.

Si deseas entender mejor tus actividades claves toma en consideración tu mapa de valor agregado para que definas, el proceso y actividades claves, los de apoyo y sobre todo, aquellos agregadores de valor. El mapa de valor general que se muestra en la figura 3.33 te servirá de referencia.

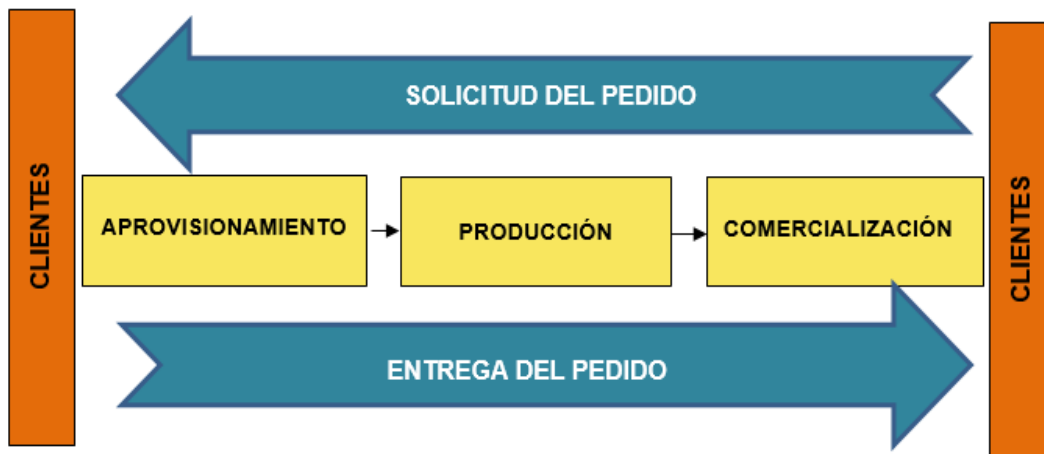
Figura 3. 33. Mapa de valor general



Fuente: Benavides (2019)

La figura 3.34 te ayudará a reconocer las principales fases o procesos de cualquier sistema empresarial y siguiente la descripción de las actividades que incluyen cada una de estas fases o procesos.

Figura 3. 34. Cuadro de principales fases o procesos



Fuente: Benavides (2019)

Aprovisionamiento: Es aquel proceso que gestiona la entrada de materias primas y materiales a la empresa para garantizar la continuidad de la producción del producto y el servicio, de manera que el cliente se mantenga con los niveles de satisfacción deseado. Este proceso incluye:

- *Proyección de las demandas de productos y materiales*
- *Determinación de las necesidades de materias primas y materiales*
- *Selección y negociación con los proveedores*
- *Contratación con los proveedores y compras*
- *Recepción y almacenamiento*
- *Control de inventarios*
- *Entrega de materias primas y materiales a producción.*

Producción: Es el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado, con ayuda de equipos, maquinarias o trabajo manual, bajo la supervisión o la acción del hombre como recurso fundamental y en condiciones óptimas de trabajo. En este se distinguen las operaciones, los traslados o logística interna, las demoras o almacenamientos temporales, las inspecciones o controles de calidad y los almacenamientos, sea de productos en proceso, como de producto terminado.

Comercialización: Es aquel proceso compuesto por actividades que facilitan las ventas y permiten que el producto llegue al cliente y/o consumidor final. Sus principales actividades son:


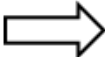



- *Recepción, tratamiento y tramitación de los pedidos del cliente.*
- *Elaboración de órdenes de despachos*
- *Almacenamiento de productos terminado*
- *Gestión del inventario*
- *Transportación y entrega del pedido hasta el cliente.*
- *Marketing y publicidad del producto*

Los procesos y actividades puedes representarlos a través de los diferentes diagramas de procesos. Si las actividades claves pertenecen al proceso productivo lo más recomendable es que utilices el flujograma o diagrama de flujo OTIDA.

El OTIDA te ayudará a representar la secuencia del flujo productivo, para ello la simbología utilizada se muestra en el cuadro 3.17 y un ejemplo de éste en la elaboración de hamburguesas de Quinoa en la figura 3.35. Si quieres precisar los movimientos, distancias y otros aspectos puedes utilizar la representación de diagramas de recorridos o curso - grama analítico, diagramas de hilos, etc.

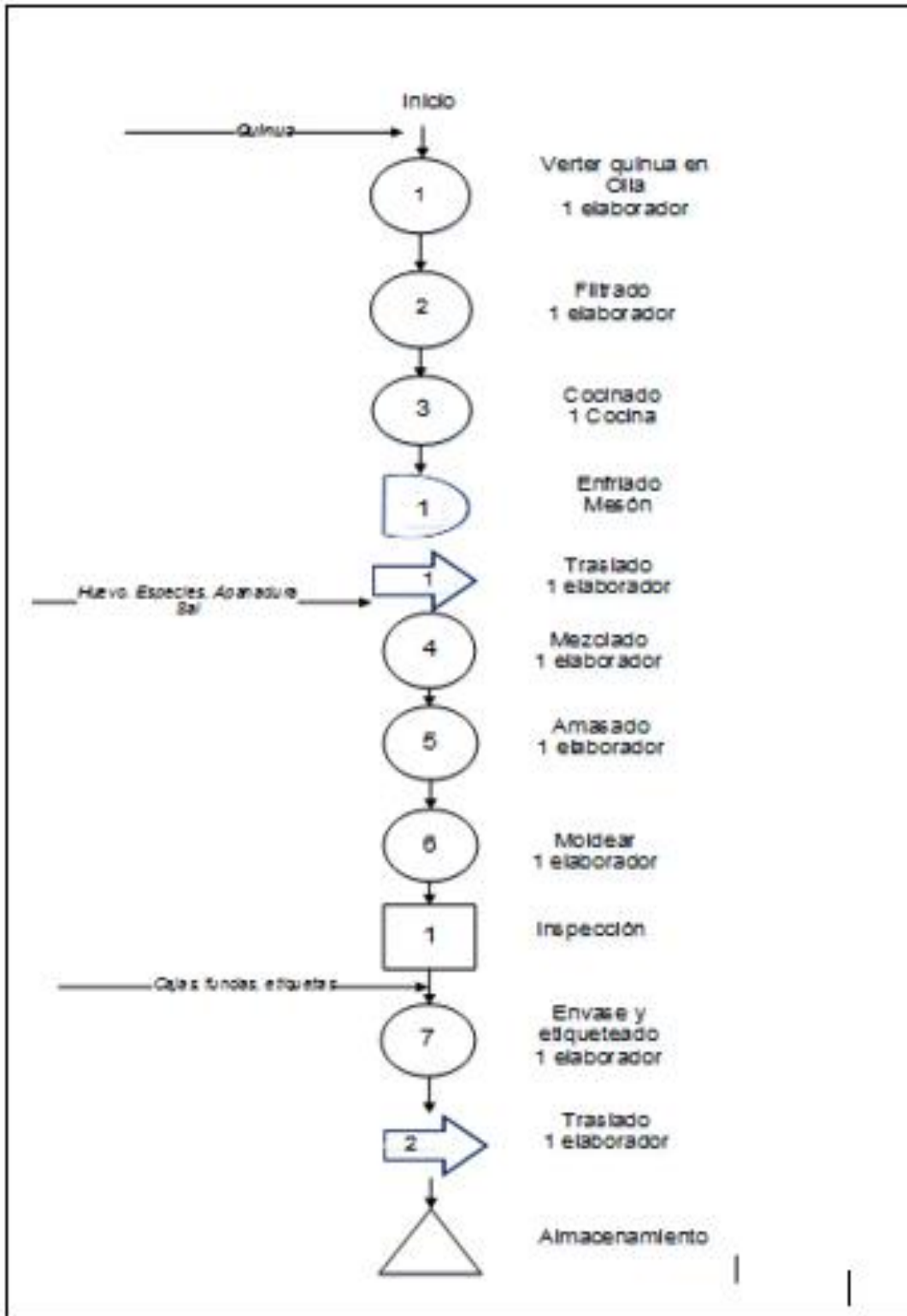
El diagrama de proceso se utiliza para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades del mismo, sean informativas, materiales, financieras, todas. Tienen su propia simbología y se pueden representar de diferentes formas. En ambos casos es conveniente acompañarlo de una descripción detallada.

Cuadro 3. 17. Simbología del diagrama OTIDA

Símbolo	Significado	Descripción
	Operación	<i>Indica operación, transformación de la materia prima, montaje, envase, etc</i>
	Transporte	<i>Transportes internos y movimientos entre operaciones del proceso,</i>
	Inspección	<i>Actividades de inspecciones, calidad en el proceso, observaciones.</i>
	Demora	<i>Demoras y esperas necesarias propias del proceso, como secado por pintura, reposo, etc.</i>
	Almacenamiento	<i>Almacenamiento de los productos semielaborados o terminados</i>

Fuente: Elaboración propia tomado de Guía Práctica para la elaboración de un Plan de Negocio (2015)

Figura 3. 35. Flujograma de producción



Fuente: Benavides (2019)

Paso II: Determinar la localización de la empresa

Como emprendedor debes darle toda la importancia que requiere a la localización o ubicación de tu negocio, son decisiones estratégicas generalmente de trascendencia, pues cualquier instalación sea para arrendar o construir, es costosa pero debes saber si esa ubicación es la apropiada para tu negocio.

La elección de dónde ubicarás el negocio es vital, no puede estar basada en recomendaciones o intuiciones, sino en fundamentos y criterios razonables y bien calculados. Los criterios más acertados para decidir la ubicación del negocio están determinados en primera instancia por el tipo de negocio, si estará enfocado al cliente, a las fuentes de aprovisionamientos, etc. (Caurin, 2017) Algunos factores que pueden servirte de referencia se exponen en la figura 3.36.

Figura 3. 36. Factores a tener en cuenta para la localización del negocio

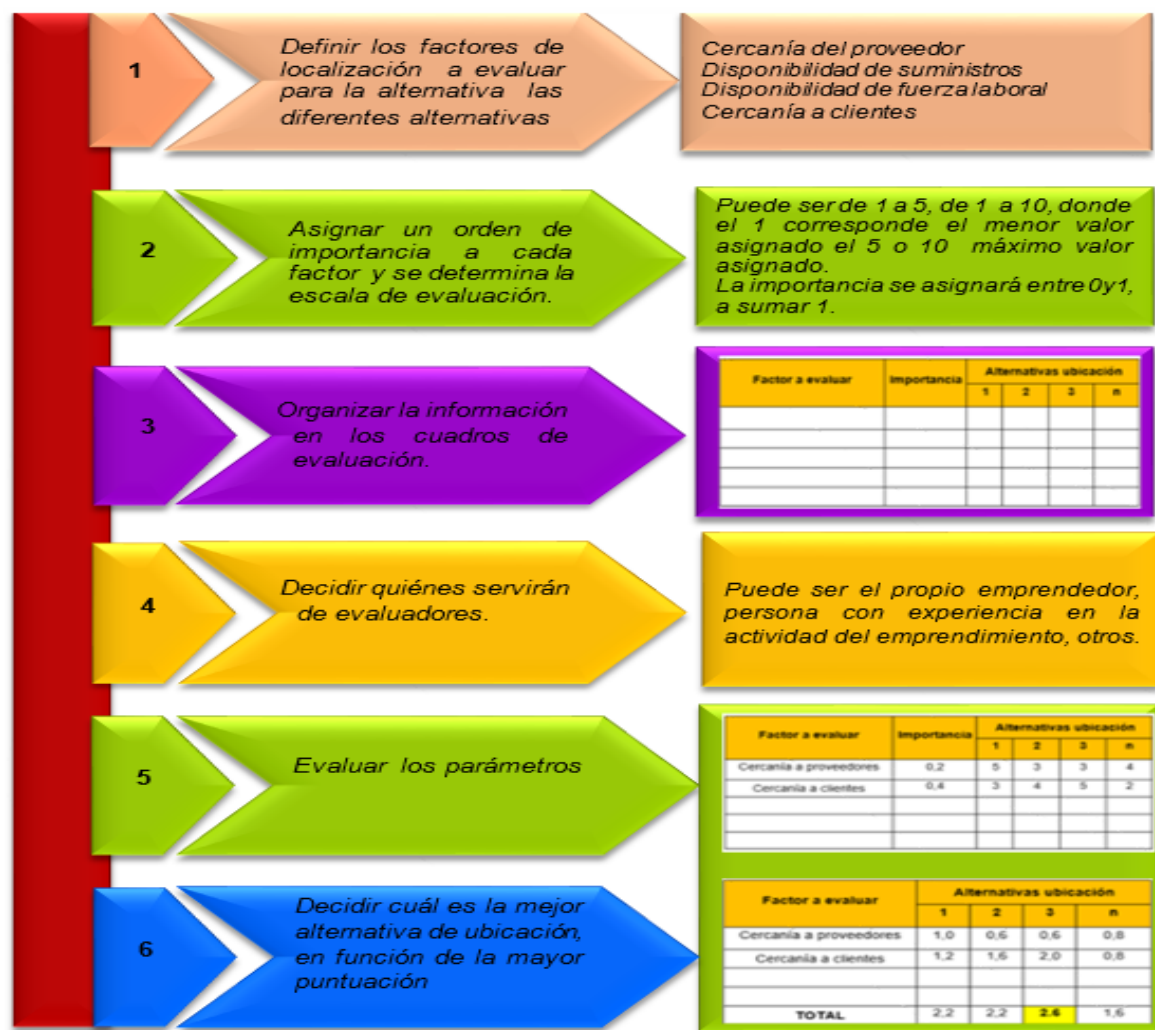


Fuente: Elaboración propia

Para decidir la ubicación del negocio existen varios métodos, entre los que pueden citarse el método de expertos, de centro de gravedad, método de transporte y de los factores ponderados. Éste último, se considera sugerente y acertado, por la sencillez de aplicación, además que tiene en cuenta diversos factores que puedes seleccionar como influyentes en tu decisión.

A continuación en la figura 3.37 se exponen los pasos a seguir, los que te servirán de apoyo si decides aplicarlo:

Figura 3. 37. Pasos para decidir la ubicación por el método factores ponderados



Fuente: Elaboración propia

Paso III: Establecer la distribución espacial del negocio

La distribución espacial o en planta se refiere al emplazamiento o ubicación de los espacios del negocio, incluye la disposición de áreas, equipos y maquinarias, pasillos, ubicación de puertas, ventanas, entre otras, esto debe garantizar el mejor desempeño, interacción, condiciones laborales y medioambientales de los tres elementos de la empresa: el hombre, el material y equipo.

En el plan de negocio debes ir previendo, una vez decida la ubicación de la instalación, que disposición espacial vas a dar a tu empresa. Para ello, se sugiere revisar los principios de distribución espacial que se muestran en la figura 3.38.

Figura 3. 38. Principios de distribución espacial

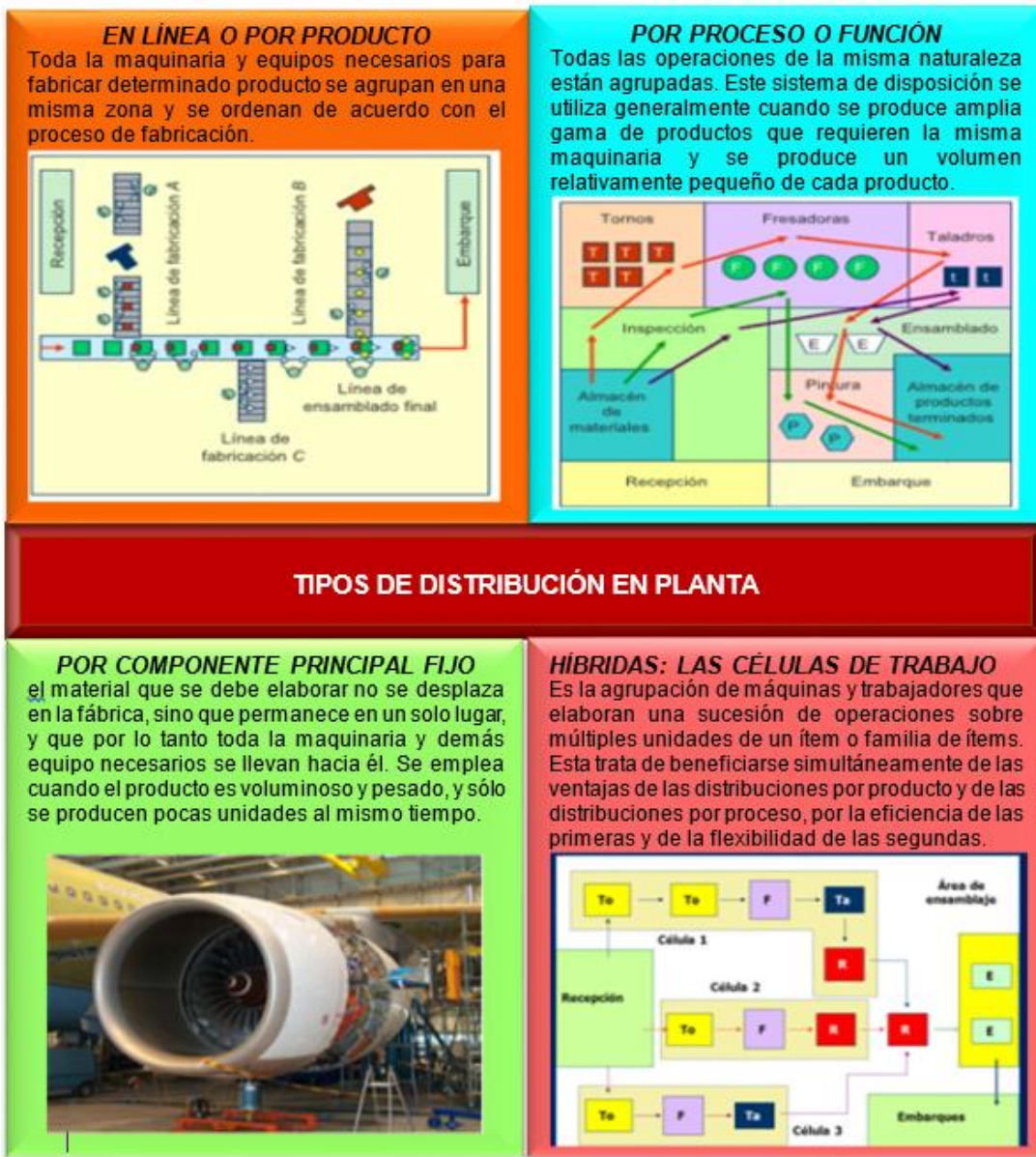


Fuente: Elaboración propia

Pero antes debes conocer que existen dos tipos de distribuciones espaciales:

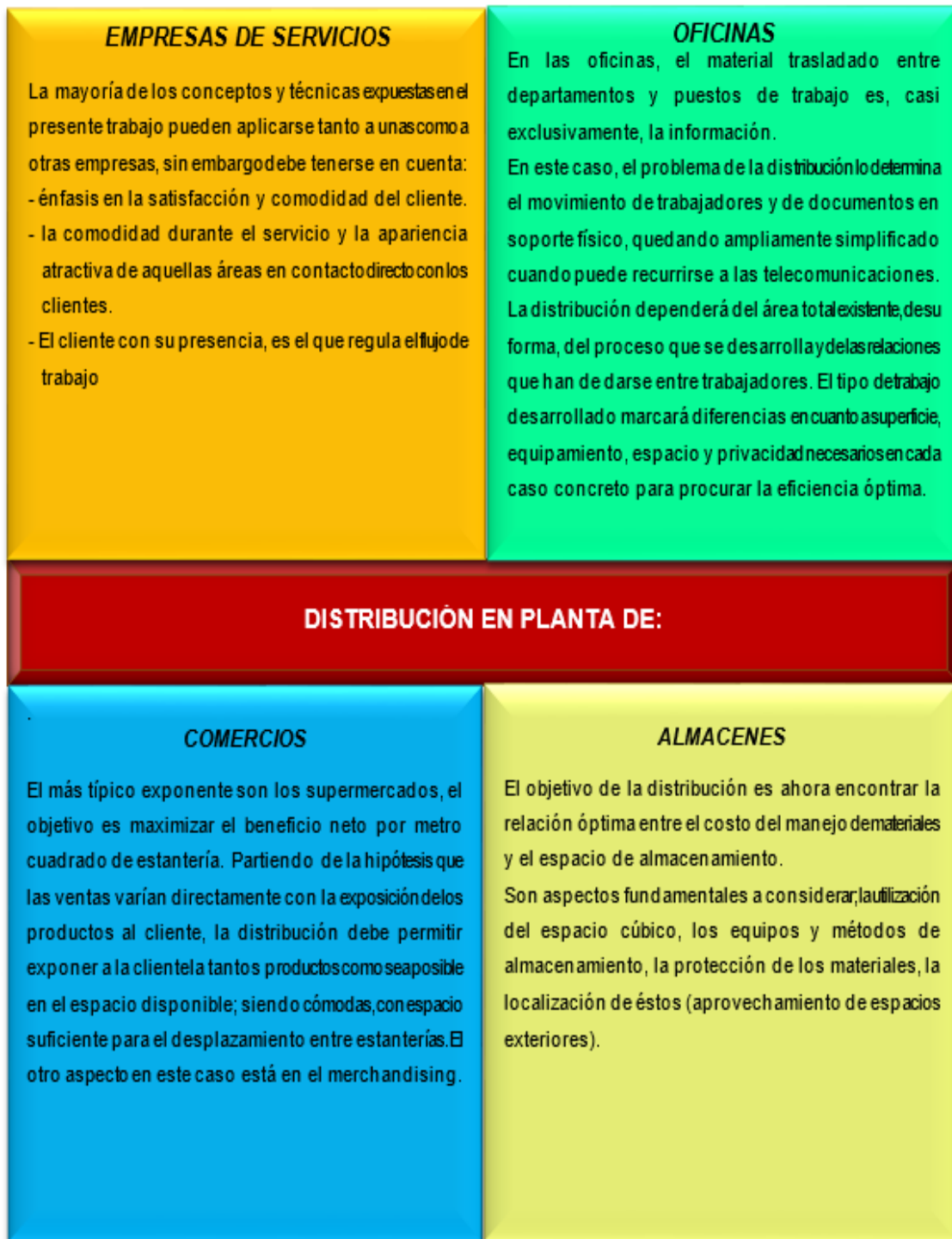
- Si se trata de un negocio de producción de bienes. (Ver figura 3.39).
- O si es un negocio de producir servicios, en este caso debes tener en cuenta los principios en función del cliente. (Figura 3.40)

Figura 3. 39. Tipos de distribución en planta – Negocios de producción de bienes



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. 40. Tipos de distribución en planta – Negocios de producción de servicios



Fuente: Elaboración propia

Un aspecto más para que tengas en cuenta a la hora de definir una correcta distribución en planta del negocio son los factores que afectan o se afectan por la misma, estos se muestran en la figura 3.41.

Figura 3. 41. Factores a tener en cuenta para una buena distribución



Fuente: Elaboración propia

OCTAVO COMPONENTE: ALIANZAS O SOCIOS CLAVES

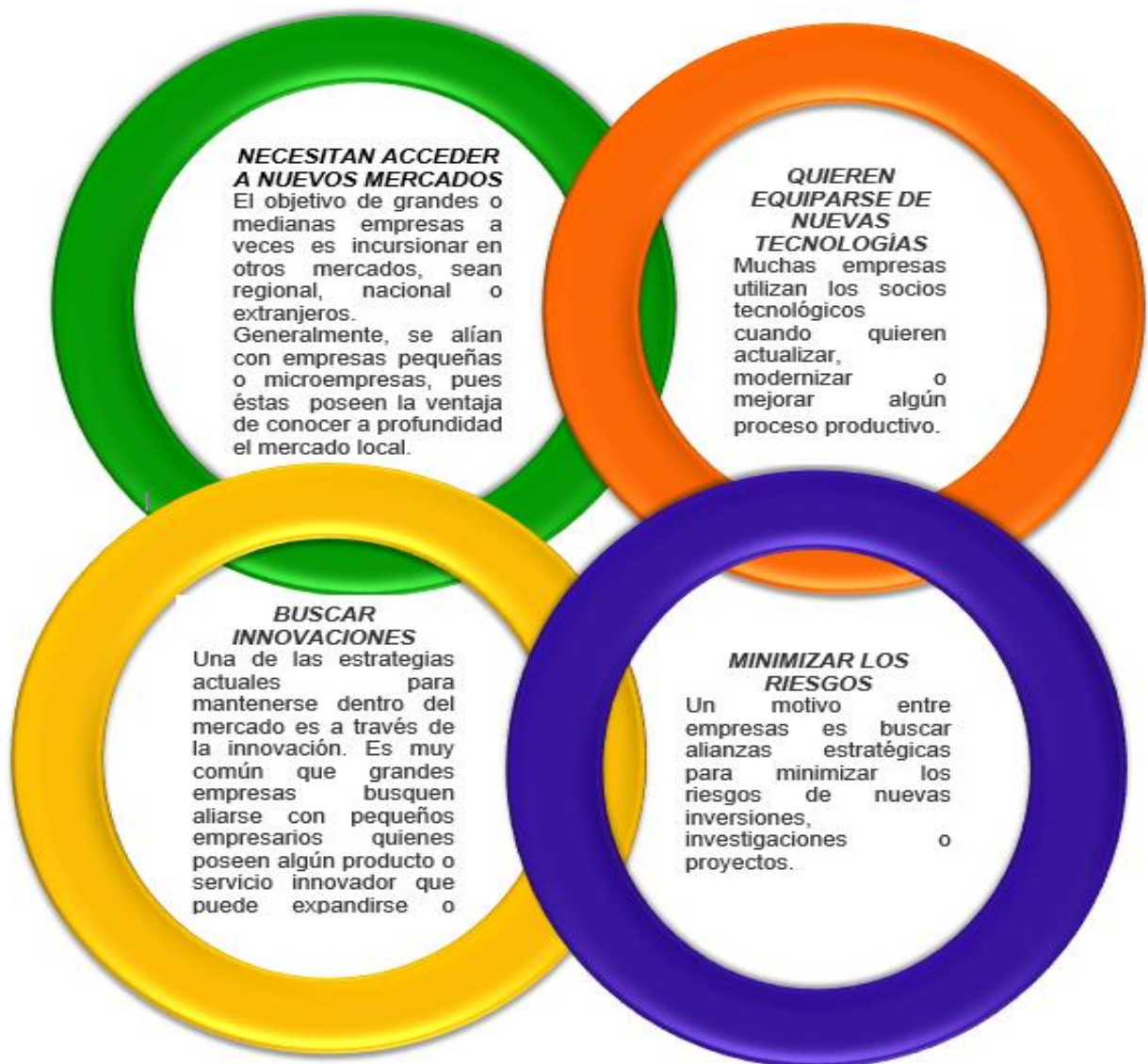
El componente de alianzas o socios claves es fundamental. En este acápite como emprendedor, debes saber qué aspectos son necesarios considerar para tu negocio, sobre todo la red de proveedores y socios que garantiza adecuadamente el inicio de tu funcionamiento.

Debes comprender e incorporar en tu accionar tanto antes como después de comenzar, la búsqueda de alianzas con socios por las oportunidades que brindan y de igual forma la selección adecuada de la red de proveedores de recursos claves.

Paso I: Identificar las mejores oportunidades y opciones de alianzas

Como emprendedor debes saber conocer primero e identificar después del inicio del negocio donde puedes encontrar oportunidades de aliarte a otras empresas, sobre todo a aquellas que ya estén consolidadas y sean confiables. Además debes saber cuándo buscar alianzas y cuando otros la buscan. Para ello la figura 3.42 te muestra algunas pautas:

Figura 3. 42. Oportunidades de alianzas



Fuente. Obtenido de Eolivier (2018)

Dentro de las asociaciones o alianzas que enuncia el modelo de generación CANVAS Eolivier (2018) están las siguientes, las cuales pueden servirte de apoyo al iniciar tu negocio. Ver figura 3.43.

Figura 3. 43. Alianzas o asociaciones posibles



Fuente: Elaboración propia

Paso II: Establecer las relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

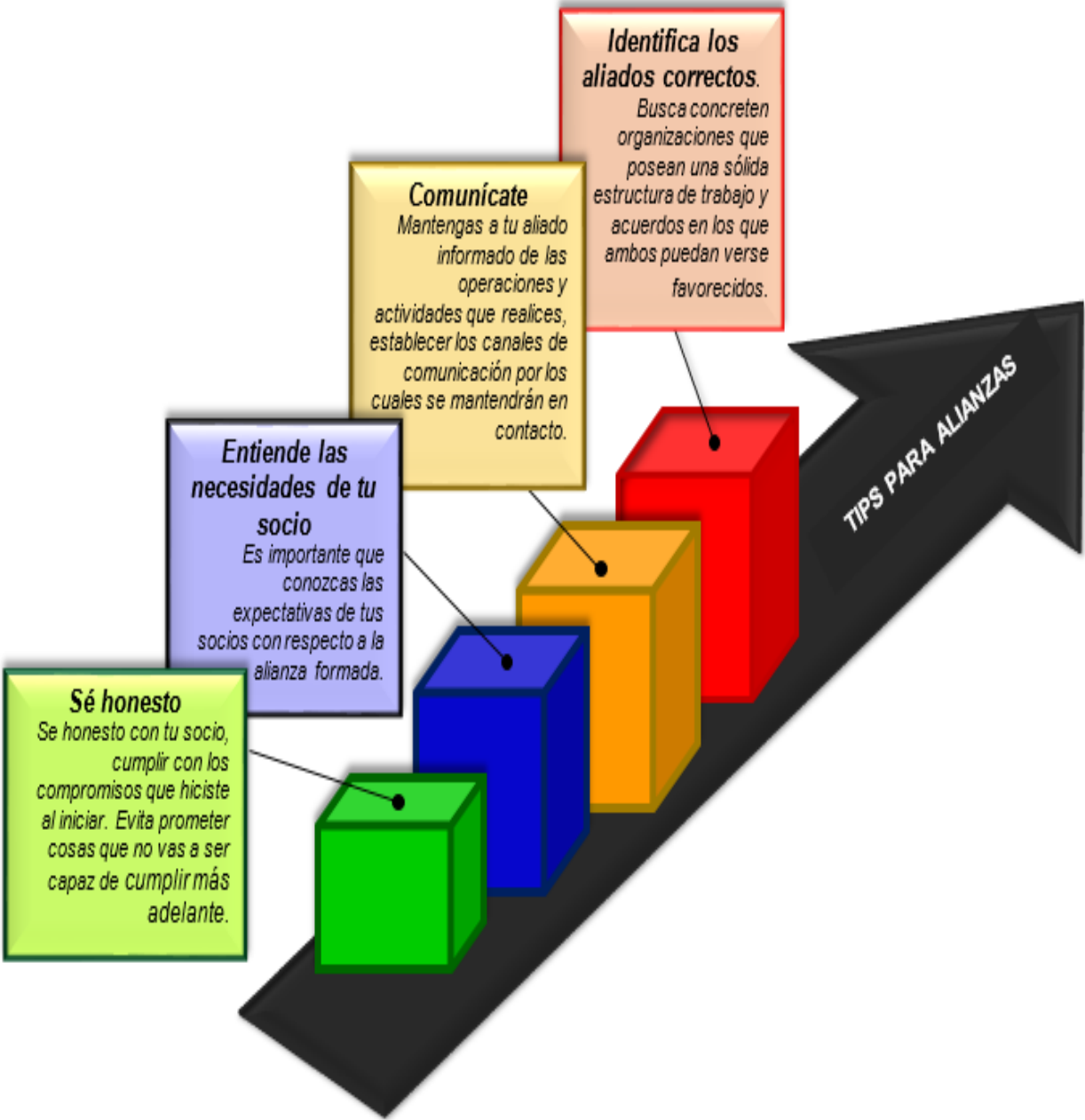
- **Alianza de investigación y desarrollo.** Es cuando dos organizaciones se unen para desarrollar un producto que luego será utilizado por ambas compañías por separado.
- **Alianza de producción.** Cuando las compañías se unen para fabricar algo en conjunto
- **Alianzas de distribución.** Acuerdos entre organizaciones que se unen para distribuir mutuamente los productos y servicios de cada una de ellas
- **Alianzas de promoción.** Cuando dos compañías se asocian para promocionar sus productos en conjunto
- **Asociación flexible.** En ella cada una de las empresas participantes mantiene su independencia y suele ser una unión transitoria para atender un mercado específico de manera temporal.
- **Franquicia.** Se rige por un contrato de franquicia mediante el cual una empresa (el franquiciador) transmite a un empresario (franquiciado) su forma de trabajar, incluyendo tecnología, imagen, logos, productos, formación profesional, apoyo continuo, etc. Esto a cambio de una cantidad de dinero que varía según la compañía que ofrezca la franquicia.
- **Outsourcing.** Es cuando una empresa identifica que alguno de sus procesos puede ser llevado de manera más eficiente por alguna otra organización, a quienes pasará a contratar para que manejen esa parte del negocio.

*Otras formas de hacer alianzas en la actualidad son con las incubadoras de empresas, Startups, empresas proveedoras de tecnologías de última generación, es a través de la **COINNOVACIÓN**.*

Un elemento importante, es revisar las estrategias planeadas para obtener fuentes de ingresos, así como las necesidades que posees en el negocio para comenzar, ellas te harán crear, innovar y plantearte nuevas formas de alianzas.

Para tener éxito en las alianzas que logres y mantener sólidas relaciones, se recomiendan algunos tips, los cuales muestra la figura 3.44.

Figura 3. 44. Tips para una buena alianza



Fuente: Elaboración propia

Paso III: Definir los posibles proveedores

En cuanto a la red de los proveedores, es importante que una vez hayas determinado los recursos claves que necesitas para comenzar el negocio, definas los posibles proveedores, para ello puedes definir parámetros y evaluar de las diferentes alternativas cual es la mejor.

A continuación en la figura 3.45 se explica un método que puede ser de utilidad para seleccionar y/o evaluar proveedores, antes del comienzo del funcionamiento del negocio o ya durante el mismo, puedes tomarlo como herramienta habitual.

En el paso 7 de la figura se muestra la puntuación obtenida por todos los proveedores, de ellos el mejor proveedor o los mejores son los de las puntuaciones más altas. Una vez decidido los proveedores con los que vas a trabajar debes listar todos y caracterizarlos, tal como se muestra en el cuadro 3.18.

- **Columna Proveedor:** En ésta se debe listar a todos los proveedores, de acuerdo a los recursos necesarios determinados en el módulo Recursos Claves.
- **Columna ¿qué provee?** De detallan todos los recursos materiales.
- **Columna Área.** Se describe a que área pertenece el material que suministra cada proveedor.
- **Columna Frecuencia de reaprovisionamiento.** En ella se declara el ciclo de suministro de cada material que corresponde a los distintos proveedores.
- **Columna Ubicación del proveedor:** Se detalla donde se encuentra ubicado ese proveedor.

Figura 3. 45. Método de selección y/o evaluación de proveedores



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. 18. Proveedores y su caracterización

PROVEEDOR	¿QUÉ PROVEE?	ÁREA O PROCESO	FRECUENCIA REAPROVISIONAMIENTO	UBICACIÓN DEL PROVEEDOR
<i>Corporación Favorita C.A.</i>	<i>Quinoa</i>	<i>Producción</i>	<i>Semanal o quincenal</i>	<i>Fco de Orellana y Agustín Freire</i>
Otros materiales				
Materiales de oficina				
Importadora Regalado	Hojas	Compras Comercial	Quincenal o mensual	Vía Daule
Servicios				
Interagua	Agua	Producción	Diaria	Fco. De Orellana
Activos claves				
FRITEGA	Cocina	Producción	Cambio por necesidad	Juan Tanca Marengo

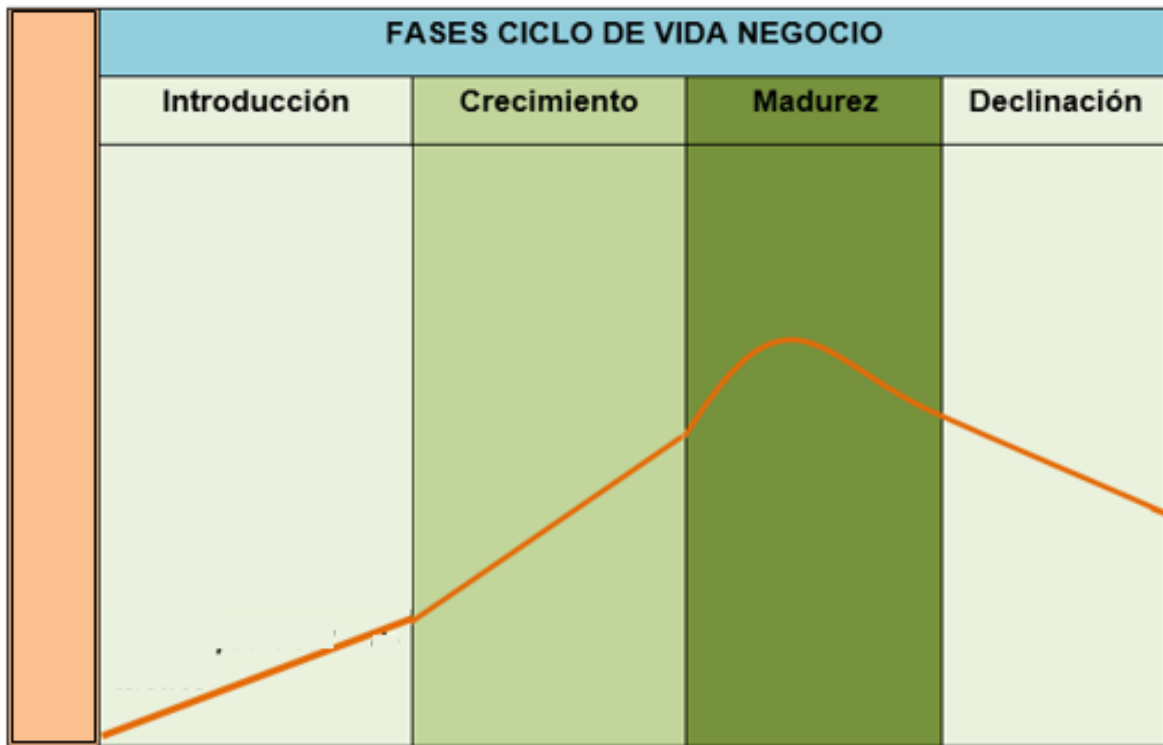
Fuente: elaboración propia

Para culminar las sugerencias que esta guía práctica te ofrece, debes tener en cuenta tres premisas importantes:

- A pesar de que el plan de negocio se desarrolla por componentes, que en alguna medida tienen un orden, en ocasiones se debe volver atrás a algún componente ya desarrollado para realizar precisiones, ajustes o perfeccionamientos para complementarlo, en función de elementos que aparecen durante la definición de otros componentes.

- El plan de negocio no es un instrumento estático, es necesario dar seguimiento e ir actualizándolo en función de los avances que se van alcanzando y de las diferentes etapas del ciclo de vida por las que transcurre el negocio, fundamentalmente las primeras, que se muestran en la figura 3.46.

Figura 3.46. Ciclo de vida del negocio



Fuente: Elaboración propia

- Una vez iniciado el negocio, estas en condiciones de definir la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que te permitirá trazar objetivos y estrategias para hacer avanzar tu negocio. De igual forma puedes definir tu misión, visión y también ***“CREA Y ESCRIBE LA HISTORIA DE NEGOCIO”***

NOVENO COMPONENTE: ESTRUCTURA DE COSTOS

La etapa de estructura de costos es muy importante. Como emprendedor debes proyectar cuál será la estructura de los costos de tu negocio, determinando a partir de ello, la inversión inicial, el financiamiento, los costos, gastos y los ingresos que posiblemente la empresa genere en un periodo de tiempo determinado.

El objetivo de la gestión de este componente es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, que será lo necesario para el inicio correcto del mismo. El emprendedor debe tener presente que es de vital importancia que esta parte sea realizada con sumo cuidado y detalle, ya que esta permitirá que el emprendimiento comience con lo necesario, cumpliendo con sus actividades de forma eficiente y con bajas probabilidades de fallas.

Para determinar correctamente los costos y gastos del emprendimiento, evitando errores y pérdidas futuras, se debe seguir los siguientes pasos:

Paso I: Establecer los presupuestos

El presupuesto es la cantidad o cifra anticipada de dinero que estima la inversión que va a suponer la realización de ciertas actividades, es decir, la delimitación en términos monetarios de las condiciones que rodean al proyecto o emprendimiento elegido. Es la expresión en términos monetarios del plan de acción de una empresa o emprendedor en particular.

Pero para proyectar el presupuesto es necesario estructurar los costos. A continuación, se presentan cuadros de referencia de cómo puedes organizar la información:

- a) Presupuesto de materia prima (opcional en el caso de ser un servicio, incluye toda la materia prima necesaria para la producción o comercialización de la empresa durante un mes). Ver cuadro 3.19.

Cuadro 3. 19. Presupuesto de materia prima

Materia prima	Valor mensual
Producto o Servicio 1:	
(+) Materia prima 1.....	\$\$\$\$
(+) Materia prima 2.....	\$\$\$\$
Producto o Servicio 2:	
(+) Materia prima 1.....	\$\$\$\$
(+) Materia prima 2.....	\$\$\$\$
Total de materia prima	\$\$\$\$

Fuente: Elaboración Propia

- b) Presupuesto de propiedad, planta y equipo (incluye todos los equipos y maquinarias necesarias para la producción o comercialización de la empresa). Ver cuadro 3.20.

Cuadro 3. 20. Presupuesto de propiedad, planta y equipo

Propiedad, planta y equipo	Valor monetario
(+)Vehículo	\$\$\$\$
(+)Maquinaria Y Equipos	\$\$\$\$
(+)Útiles y Enseres	\$\$\$\$
(+)Equipos De Computación	\$\$\$\$
(+)Equipos De Oficina	\$\$\$\$
(+)Muebles Y Enseres	\$\$\$\$
(+)Terreno	\$\$\$\$
(+)Otros.....	\$\$\$\$
Total de propiedad planta y equipo	\$\$\$\$

Fuente: Elaboración Propia

- c) Presupuesto de costos indirectos (incluye los materiales indirectos y todos los costos necesarios para la producción y comercialización que la empresa realiza en un mes). Ver cuadro 3.21.

Cuadro 3. 21. Presupuesto de costos indirectos

Costos indirectos	Valor monetario
(+)Material indirecto o insumos 1	\$\$\$\$
(+)Material indirecto o insumos 2	\$\$\$\$
(+)Mantenimiento de maquinaria	\$\$\$\$
(+)Otros.....	\$\$\$\$
Total de costos indirectos	\$\$\$\$

Fuente: Elaboración Propia

- d) Presupuesto de mano de obra (sueldos y salarios de la mano de obra durante un mes). Ver cuadro 3.22.

Cuadro 3. 22. Presupuesto de mano de obra

Mano de obra	Valor monetario
(+)Gerente	\$\$\$\$
(+)Vendedor	\$\$\$\$
(+)Socios	\$\$\$\$
(+)Mano de obra 1	\$\$\$\$
(+)Mano de obra 2	\$\$\$\$
(+)Mano de obra 3	\$\$\$\$
Total de sueldos y salarios	\$\$\$\$

Fuente: Elaboración Propia

- e) Presupuesto de gastos (incluye todos los gastos necesarios para la producción o comercialización durante un mes). Ver cuadro 3.23.

Cuadro 3. 23. Presupuesto de gastos

Gastos	Valor monetario
(+)Servicios básicos	\$\$\$\$
(+)Combustible	\$\$\$\$
(+)Transporte	\$\$\$\$
(+)Arriendo	\$\$\$\$
(+)Publicidad	\$\$\$\$
(+) Impuestos	\$\$\$\$
(+)Otros gastos.....	\$\$\$\$
Total de gastos	\$\$\$\$

Fuente: Elaboración Propia

- f) Presupuesto de constitución: en este cuadro se deducirán todos los gastos que se efectuarán con el objetivo de realizar los trámites de constitución, requisitos, las mejoras del local. Ver cuadro 3.24.

Cuadro 3. 24. Presupuesto de constitución

Constitución	Valor monetario
(+)Marcas y Patentes	\$\$\$\$
(+)Trámites Legales	\$\$\$\$
(+)Gastos De Constitución	\$\$\$\$
(+)Mejoras Al Local (Construcción)	\$\$\$\$
Total de constitución	\$\$\$\$

Fuente: Elaboración Propia

Paso II: Definir el capital de trabajo

El capital de trabajo son todos aquellos recursos destinados a cubrir el costo de la operación diaria, es el capital necesario para mover las actividades del negocio en términos monetarios. En general todas las pymes tienen una meta en común que es maximizar el valor de su empresa, esto es, aprender a administrar de forma más eficiente sus recursos, calculando de forma adecuada su capital de trabajo anticipadamente.

Para calcular el capital de trabajo el emprendedor deberá realizar en el cuadro 3.25 la suma de la Materia prima, Mano de obra, Costos Indirectos y los Gastos correspondientes, estos valores los obtendrá de las tablas anteriores que se encuentran en la fase 1 de este componente.

Cuadro 3. 25. Capital de trabajo

Detalle	Valor
(+)Materia prima (opcional en caso de ser un servicio)	\$\$\$\$
(+)Mano obra	\$\$\$\$
(+)Costos indirectos	\$\$\$\$
(+)Gastos	\$\$\$\$
Total de capital de trabajo	

Fuente: Elaboración Propia

Paso III: Establecer la inversión inicial

La Inversión Inicial es la cantidad de recursos financieros que una empresa necesita para iniciar sus actividades. Es importante realizar este cálculo cuando la administración de la empresa desea hacer una inversión que genere retornos a futuro, porque este dinero cubrirá los costos de la empresa para su inicio y los cuales serán recuperados en el momento en que comience a generar ingresos.

Para calcular la inversión inicial del emprendimiento se deberá realizar la suma de todas las cuentas que se encuentran en la columna de descripción del cuadro 3. 26, los valores necesarios para realizar este procedimiento se encuentran en las tablas de la fase 1 de este componente.

Cuadro 3. 26. Inversión inicial

Financiamiento		Fuente		
Descripción	Inversión	Propia	Donación	Préstamo
Capital De Trabajo				
Inversión Fija				
Vehículo				
Maquinaria Y Equipos				
Útiles Y Enseres				
Equipos De Computación				
Equipos De Oficina				
Muebles Y Enseres				
Terreno				
Otros Activos Fijos				
Inversión Diferida				
Marcas Y Patentes				
Trámites Legales				
Gastos De Constitución				
Mejoras Al Local (Construcción)				
Financiamiento Total				
% Participación				

Fuente: Elaboración Propia

Paso IV: Establecer el costo total

Costos variables para producción

Los costos variables para producción son todos aquellos costos de los elementos que en una industria forman parte de los procesos de fabricación sean estos directos o indirectos. Los costos variables de producción son los valores en: materia prima, materiales, empaques, envases, embalajes, impuestos, comisiones de vendedores y beneficios sociales.

Estos tipos de costos varían de acuerdo con la cantidad de productos fabricados y vendidos, por ejemplo, si la producción y la venta aumentan los costos variables también aumentan, en el caso de disminuir la producción los costos también disminuyen.

El emprendedor para determinar los costos variables debe considerar la producción o comercialización de un periodo de tiempo bien establecido, en este caso se recomienda realizar la determinación de estos costos en un mes. Ver cuadro 3.27.

Cuadro 3. 27. Costos variables para producción

Producto 1:				
Cantidad producida:				
Concepto de costeo	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Materia prima				
Mano de obra				
Materiales indirectos (insumos)				
Costo de comercialización o venta				
Cargas sociales (impuestos)				
Costo total				
Costo unitario = Costo total / Cantidad producida				

Fuente: Elaboración Propia

Costos variables para servicios

Los costos variables para servicios son aquellos valores en términos monetarios de todos los elementos que en las empresas que prestan servicios son necesarios para el cumplimiento de sus actividades, entre estos costos podemos encontrar gastos en fletes, seguros, repuestos, equipos y productos para actividades como limpieza o mantenimiento, entre otros.

Los costos variables para la prestación de servicios varían de acuerdo con el tipo de servicio que se esté brindando y la cantidad de servicios prestados. Por ejemplo, cuando más se prestan servicios aumenta los costos variables para servicios y cuando hay menos ventas el costo también disminuye. Ver cuadro 3.28.

Cuadro 3. 28. Costos variables para servicios

Servicio 1:				
Dimensión del servicio:				
Concepto de costeo	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mano de obra				
Materiales indirectos (insumos)				
Costo de comercialización o venta				
Cargas sociales (impuestos)				
Costo total				
Costo unitario				

Fuente: Elaboración Propia

Resumen de costos variables mensuales

En esta parte el emprendedor debe costear cada producto y/o servicio, para luego colocarlos en el cuadro 3.29, en donde se sumaran todos los costos por cada uno y así obtener el costo variable total del mes.

Cuadro 3. 29. Cuadro de resumen de costos variables mensuales

Productos /Servicio	Unidad de medida	Cantidad mensual	Costo unitario	Costos total
Producto o servicio 1				
Producto o servicio 2				
.....				
Total costos variables del mes				

Fuente: Elaboración Propia

Costos fijos

Son todos los costos que no se alteran en dependencia del volumen de producción o ventas en un periodo de tiempo. Y aunque la empresa tenga bajas en sus actividades o un incremento, debe pagar ciertos valores de forma paulatina y estable como: alquiler, intereses, salarios, etc. El emprendedor para determinar los costos fijos, debe considerar la producción o comercialización de un mes para luego hacer un cálculo anual.

Cuadro 3. 30. Cuadro de costos fijos

N°	Conceptos	Valores mensuales	Valores anuales
1	Salario del propietario y/o socios		
2	Salarios Fijo (personal administrativo)		
3	Arriendo		
4	Teléfono		
5	Energía eléctrica		
6	Agua		
7	Internet		
8	Seguro		
9	Cable		
10	Manteniendo/Limpieza		
11	Movilización administrativa		
12	Depreciación		
13	Intereses		
14	Amortizaciones		
15	Otros.....		
Total			

Fuentes: Elaboración Propia

Paso V: Determinar los indicadores de Viabilidad

Punto de Equilibrio

Representa, la cantidad que la empresa necesita vender para cubrir sus costos variables y fijos en un determinado periodo de tiempo.

Cuadro 3. 31. Punto de equilibrio

Indicadores	Fórmula	Costos Fijos / (Margen de Contribución / Ventas)
Punto de Equilibrio		

Fuente: Elaboración Propia

Tiempo de Retorno de la Inversión

Indica el tiempo (meses o años), necesarios para que el emprendedor recupere la inversión en el negocio.

Cuadro 3. 32. Cálculo de tiempo de retorno de la inversión

Indicadores	Fórmula	Inversión inicial / Utilidad
Tiempo de retorno de inversión		

Fuente: Elaboración Propia

Paso VI: Realizar las proyecciones de ventas en términos de unidades y monetario

Las proyecciones de ventas indican la cantidad de ingresos que una compañía espera obtener en un periodo de tiempo futuro determinado. También se le denomina como previsión de ventas. Esto permite determinar la salud de una empresa, además de conocer las tendencias de ventas. Ver cuadro 3.33.

Cuadro 3. 33. Proyecciones de ventas

Proyección De Ventas En Un Periodo De Tiempo			
Meses	Unidades	Valor Unitario	Ventas Totales
0			
1			
2			
...			
Total			

Fuente: Elaboración propia

Paso VII: Realizar el flujo de efectivo proyectado

El Flujo de Efectivo es un documento contable que proporciona información sobre los cambios en el efectivo, es decir, las entradas y las salidas de dinero que tiene la empresa en un periodo de tiempo determinado.

Cuadro 3. 34. Flujo de efectivo

FLUJO DE CAJA												
DETALLE DE INGRESOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingreso por ventas												
TOTAL DE INGRESOS												
DETALLE DE EGRESOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Materia Prima												
Mano de Obra												
Costos Indirectos												
Gastos Ventas												
Gastos de Administrativos												
Gastos Financieros												
TOTAL DE EGRESOS												
TOTAL DE FLUJO DE CASA												

Fuente: Elaboración Propia

Paso VIII: Determinar el VAN (Valor Actual Neto)

El Valor Actual Neto, es un criterio de inversión que consiste en actualizar cobros o pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto y en qué tiempo se va a ganar o perder con la misma, el VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en términos monetario. Ver cuadro 3.35.

Cuadro 3. 35. Valor actual neto

Periodo Mensual	Flujo	5%	15%
0			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Total			

Fuente: Elaboración Propia

DEFINICIONES BÁSICAS PARA COMPRENDER LA GUÍA PRÁCTICA

Emprendimiento: la palabra emprendimiento viene del verbo emprender, el cual hace referencia al inicio de algo, en este caso, sería el inicio de un nuevo, negocio o proyecto. Es el descubrimiento de nuevas oportunidades que a su vez permite la creación de nuevas empresas, esto implica también el desarrollo de que estas ideas nuevas se conviertan en una innovación exitosa haciendo uso en todo esto de la creatividad, persistencia, esfuerzo, visión y perseverancia.

Metodología: es un conjunto de procedimientos, pasos, etapas o fases que permiten determinar cómo se debe realizar la ejecución de una investigación, con el fin de obtener información o cumplir un objetivo (s) específico (s).

Definiciones básicas del componente: Clientes

Clientes: son reconocidos como el elemento más importante del negocio. Éstos pueden agruparse en segmentos o estratos, de acuerdo a sus semejanzas, comportamientos o actitudes, entre otros, para cada uno de ellos el proyecto de negocio debe dirigir una propuesta de valor.

Producto: es todo aquel bien tangible que toda empresa, organización o emprendedor individual ofrece a sus clientes, el cual para ser ofrecido ante el segmento de clientes, debe pasar por un proceso el cual va desde la transformación de la materia prima hasta obtener el resultado que es el producto terminado.

Servicio: es un producto que esencialmente es intangible, es decir, que no tiene como resultado final la propiedad de algo. Este consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta a un grupo de clientes.

Mercado: Desde el punto de vista económico, se entiende como mercado al sistema de intercambio de bienes o servicios, es decir, al proceso de compra y venta de productos y/o servicios entre ofertantes y demandantes, los cuales pueden ser personas jurídicas o civiles, Este proceso se puede realizar tanto en un espacio físico o virtual. Por otra parte, en marketing, se define como mercado al conjunto de clientes o consumidores potenciales que tiene la necesidad de adquirir un producto y/o servicio que cumpla con sus necesidades latentes y por el cual está dispuesto a pagar un valor determinado por la empresa que los ofrece. (Toda Materia, 2019)

Mercado meta: Es un segmento de mercado concreto, población o grupo de consumidores a los cuales desea llegar la empresa debido a la imposibilidad de llegar a un mercado completo. También recibe otras denominaciones como mercado objetivo o target. (García , 2018)

Segmentos de clientes: consiste en un grupo de personas, usuarios, organizaciones o empresas para los cuales está dirigido el proyecto o emprendimiento que se esté realizando, a su vez la propuesta de valor desarrollada.

Benchmarking: es un proceso de recopilación de las mejores prácticas, mediante las cuales la empresa compara sus propios procedimientos, operaciones, áreas o formas de proceder con aquellas compañías que se han consolidado como líderes en el mercado.

Consumidor final: es la persona física o jurídica que adquiere un producto y/o servicio, lo usa y disfruta de sus beneficios. Es decir lo compra para su consumo definitivo.(Martín, 2009)

Población: es la totalidad de individuos, objetos, cosas o valores que serán partícipes de forma directa o indirecta en una investigación, del cual mediante un proceso de selección, se escogerá un grupo representativo para su estudio.

Muestreo: es el proceso de selección de un conjunto de individuos pertenecientes a una población, esto tiene como objetivo establecer un grupo representativo y así poder estudiarlos, para poder obtener información que pueda caracterizar el total de la población.

Trabajo de campo: es un procedimiento que forma parte de un proyecto de investigativo, el cual consiste en llevar la parte teórica investigada al entorno en donde posiblemente se aplicaran los resultados del proyecto. En una investigación de mercado, el trabajo de campo forma parte de la recolección de datos los cual servirá para identificar cual es la percepción que tiene el público objetivo sobre el producto y/o servicio que se piensa ofrecer.

Intermediarios: son personas o empresas, que como dice su nombre, buscan intermediar o poner en contacto a dos o más partes para que estas puedan realizar transacciones o procesos de compra y venta de productos y/o servicios, es decir, el objetivo de un intermediario es el de poner en contacto dos o más partes con el fin único y exclusivo de que exista un intercambio o lograr la comunicación.

Minorista: es un distribuidor de pequeñas cantidades o vendedor al por menor, el cual compra a un mayorista y vende directamente al consumidor final.

Mayorista: es un distribuidor de grandes cantidades o vendedor al por mayor. El mayorista típicamente adquiere los bienes que ofrece directamente al fabricante y los vende al minorista. (Reeves and Sons Limited, 2020)

Perfil de cliente final o consumidor final: Es un conjunto de características que con las variables de segmentación de mercado describe al cliente meta, estas base en características pueden ser: edad, género, estado civil, religión, nivel educativo, nivel de ingresos percibidos, ocupación, nivel socio-económico, etc. Su principal objetivo es el de aumentar la precisión a la hora de realizar estrategias enfocadas que generen resultados eficientes.

Cliente potencial: es aquel personas o conjuntos personas que podrían convertirse en clientes o consumidores de los productos y/o servicios que ofrece una empresa, organización, negocio o emprendimiento.

Cliente ideal: es aquella persona que adquiere un determina producto y/o servicio debido a que ha encontrado en este, la solución perfecta para su problema o que satisfaga sus necesidades presentes, y por lo tanto está totalmente satisfecho, lo cual puede garantizar que se convierta en un cliente leal.

Avatar: Es una representación ficticia de quién crees que debe ser tú cliente ideal.

Definiciones básicas del componente: Propuesta de Valor

Propuesta de valor: es el factor diferenciador que hace que un cliente se incline, prefiera y escoja el producto y/o servicio que la empresa produce frente a los que ofrece la competencia, frente a la competencia, el cual busca satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.

Maximización de beneficios: es uno de los pilares principales de la teoría económica, en el cual indica como todas las empresas buscan un alto nivel de beneficio para poder así alcanzar una mayor rentabilidad.

Producto mínimo viable (MVP): es una versión de prueba de un producto y/o servicio nuevo, este es utilizado para realizar lanzamientos pilotos y así poder recoger información necesaria que sirva para mejorar el producto y/o servicio que hará en el lanzamiento principal.

Definiciones básicas del componente: Canales

Canales de distribución o entrega: Son el conjunto de medios que utiliza la empresa para hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el cliente final.

Canales de comunicación: es el medio por el cual dos individuos, un receptor y un emisor, transmiten mensajes tanto visuales, textuales y auditivos.

Canales Interpersonales: son aquellos que están dirigidos a varios receptores, esta a su vez es una gran desventaja ya que se enviara una solo mensajes para todos y no habrá forma de personalizarlo.

Canales Unidireccionales: son aquellos en los cuales el mensaje solo puede ser transmitido al receptor, pero este no puede dar una respuesta ni opinión, es decir, no hay retroalimentación.

Canales Bidireccionales: son aquellos canales en los cuales se permite la retroalimentación, es decir, el emisor envía o emite un mensaje, el receptor lo recibe y este puede dar una respuesta u opinión inmediata.

Canales de venta: son los medios por los cuales la empresa da a conocer los productos y/o servicios que está ofreciendo a los clientes.

E_Commerce: es el proceso mediante el cual consiste en la distribución venta, compra, marketing y suministro de información de los productos y/o servicios que la empresa ofrece a sus clientes mediante internet.

Diseños de mailing: es un formato publicitario utilizado por las empresas para promocionar los productos y/o servicios que ofrece a través de e-mail.

Definiciones básicas del componente: Relaciones

Relaciones con el cliente: este es uno de los componentes del método CANVAS el cual tiene como objetivo obtener información y en base a esto realizar estrategias que permitan construir relaciones duraderas y solidas entre la empresa y el cliente. Esto es el éxito de la empresa, ya que, a través de este se define como se vinculara el consumidor con el producto o servicio que la empresa le ofrece, para de esta forma cumplir con sus expectativas y demanda.

Ciclo de relaciones: consiste en las actividades que la empresa realiza para transforma a un cliente potencial a un cliente real, las cuales consisten en: atraer, mantener y fidelizar

Definiciones básicas del componente: Fuentes de ingresos

Fuentes de ingresos: se puede definir como el origen de los beneficios económicos de tu negocio, la razón principal por la cual se establece. Se puede decir que es la manera en que la empresa venderá sus productos y/o servicios a los clientes y de estas transacciones se generarán beneficios para la empresa, que en su mayoría de los casos estos beneficios son en efectivo o dinero.

Precio: este consiste en el valor monetario, es decir, la cantidad dinero que se estima tendrá por costo un producto y/o servicio.

Definiciones básicas del componente: Recursos Claves

Materia prima: son todos los elementos necesarios para la elaboración de un producto terminado. Son todos aquellos materiales, ingredientes, piezas, etc. primordiales para el desarrollo y elaboración de productos o bienes que serán lanzados, promocionados y finalmente vendidos a los clientes o consumidores finales.

Organigrama: Es una representación gráfica o esquema de la estructura interna de una empresa u organización, la cual muestra los cargos o puestos laborales de forma jerárquica y funcional, es decir, es un diagrama, el cual está conformado por los distintos cargos de la compañía, desde la cúspide a la base.

Definiciones básicas del componente: Actividades Claves

Agregadores de valor: también llamados procesos sustantivos, son aquellos destinados de llevar a cabo todas las actividades claves para la ejecución y el cumplimiento de la misión, objetivos principales y estratégicos que la empresa, organización o emprendimientos.

Aprovisionamiento: consiste en la función logística de suministrar los materiales precisos para el adecuado funcionamiento y producción de la empresa.

Curso-grama analítico: es una herramienta gráfica con la cual se busca representar los procesos que realizan uno o más trabajadores de la empresa en labores como manufacturas o con el cliente, todo esto de forma sistemática y ordenada.

Diagramas de hilos: es una herramienta grafica con la cual se puede estudiar la trayectoria detalla del movimiento y suministro de los materiales, el movimiento de la mano de obra en su área asignada para el trabajo o en la camino recorrido por los trabajadores de ir de un puesto laboral a otro.

Disposición espacial de una empresa: hace referencia a la distribución física del espacio en donde los trabajadores realizaran sus actividades laborales, la ubicación estratégica de las maquinarias, equipos y de los materiales que se utilizara para los diferentes procesos, esto tiene como objetivo maximizar el tiempo y cumplir eficientemente todas las actividades.

Definiciones básicas del componente: Alianzas o socios claves

Proveedores: es aquella persona pudiendo ser esta tanto jurídica como física, que suministra profesionalmente de un determinado producto y/o servicio a otras personas las cuales pueden ser empresas o individuos. En conclusión, el proveedor es el encargado de suministrar determinados producto y/o servicios a terceros los cuales los comercializan o los utilizan como materia prima para elaborar productos terminados.

Asociaciones: es la unión de varias personas, empresas, organizaciones o emprendimientos los cuales tienen un fin en común y con el objetivo de crecer realizan uniones para cooperar mutuamente.

Socios: en economía se refiere a una persona jurídica o física que a contraído obligaciones y derechos sobre una empresa, organización o negocio establecido.

Outsourcing: es un término en inglés que traducido al español es: “Subcontratación”, “Externalización” o “Tercerización”, en el mundo empresarial, es el proceso por el cual una empresa contrata los servicios de otras empresas para que realicen ciertas actividades que aun la entidad contratante no puede realizar ya sea por falta de personal capacitado o porque no está en su presupuesto la planeación de un área para esas actividades.

Franquicias: es un tipo de contrato en el cual una empresa cede a otra el derecho de comercialización de ciertos productos y/o servicios en un determinado límite geográfico y bajo ciertas condiciones.

Coinnovación: es la acción de realizar un cambio que diferenciará de forma total los productos y/o servicios que ofrece una empresa, de otros ya existentes en el mercado.

Definiciones básicas del componente: Estructura de costos

Presupuesto: Es la cantidad o cifra anticipada de dinero que estima la inversión que va a suponer la realización de ciertas actividades, es decir, la delimitación en términos monetarios de las condiciones que rodean al proyecto o emprendimiento elegido, es la expresión en términos monetarios del plan de acción de una empresa o emprendedor en particular.

CONCLUSIONES

- La guía práctica propuesta con enfoque metodológico y basada en el modelo CANVAS se elaboró teniendo en cuenta fuentes bibliográficas actualizadas, así como experiencias de expertos y concedores del modelo en los últimos años, tanto del ámbito nacional como internacional.
- La guía práctica plantea además herramientas y técnicas actuales pero a la vez entendibles, por su lenguaje sencillo y amigable, caracterizada por la presentación gráfica y colorida, imitando al lienzo CANVAS; así como notables sugerencias a tener en cuenta por el emprendedor, lo que hace de ella una importante herramienta orientadora que le permitirá a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, que culminen en la modalidad de emprendimiento de desarrollar sus planes de negocio con facilidad y rigurosidad.
- Desde el punto de vista metodológico la guía es flexible y adaptable, pero con rigor y carácter científico, que permitirá evaluar en el estudiante las habilidades adquiridas durante su formación profesional.

RECOMENDACIONES

- La guía práctica debe ser validada con la aplicación piloto de esta en estudiantes que opten por la modalidad emprendimiento como opción de titulación, de manera que se puedan ajustar y perfeccionar aquellos aspectos que así lo requieran.
- Se recomienda a la comisión de culminación de estudios y al Centro de emprendimiento del ITB-U, elaborar una guía para emprendedores de la comunidad, así como otra guía para el seguimiento a los emprendimientos presentados por los estudiantes, como los emprendedores externos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal , M. (16 de junio de 2015). *Marketing to marketing*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <https://m2m.com.co/mercadeo/tres-metodos-basicos-para-fijar-un-precio/>
- Black, A. (23 de marzo de 2016). *AnaLúBlack.com*. Obtenido de <https://analublack.com/2015/02/22/quien-es-tu-cliente-guia-para-construir-tu-nicho-de-mercado/>
- Carazo, J. (2018). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>
- Caro, L. (s.f.). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-de-emprendimiento/>
- Casnocha, B. (2011). *The Four Types of Entrepreneurship*. Obtenido de casnocha.com
- Caurin, J. (8 de Septiembre de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/factores-de-localizacion-de-una-empresa.html>
- Emprendedores* . (24 de 5 de 2019). Obtenido de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/>
- Emprendimiento*. (2016). Obtenido de <http://empremdimiento1608.blogspot.com/p/historia.html>
- Giraldo, V. (23 de Agosto de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/publicidad/>
- Koontz, H., Heinz, W., & Canicce , M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (Decimocuarta ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/58735323/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-libro-harold-koontz-et-al-1>
- Libros para emprendedores*. (2020). Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://librosparaemprendedores.net/estrategias-de-precios/>
- Martin , Á. (s.f.). <https://martin.click/podcast/111-como-crear-un-avatar-de-tu-cliente-ideal/>. Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <https://martin.click/podcast/111-como-crear-un-avatar-de-tu-cliente-ideal/>

Martín, J. (2009). *Consumoteca.com*. Obtenido de <https://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/consumidor-final/>

Modelo Canvas. (2019). Obtenido de <https://modelocanvas.info/canales-canvas/>

Polo, D. (12 de marzo de 2018). *Emprender fácil*. Recuperado el 22 de enero de 2020, de <https://www.emprender-facil.com/fuentes-de-ingreso-canvas/>

Psyma Group AG. (4 de 11 de 2015). *pysma.com*. Obtenido de <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Reeves and Sons Limited. (2020). *ecommerce-plataformas.com*. Obtenido de <https://ecommerce-platforms.com/es/glossary/wholesaler>

Reyes, G. (s.f.). *m2m.com.co*. Obtenido de <https://m2m.com.co/mercadeo/tres-metodos-basicos-para-fijar-un-precio/>

Uribe, M. E., & Reinoso, J. F. (2013). *Emprendimiento y empresarismo. Diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.

