



INTEP



GUÍA TÉCNICA
PARA DEFINIR LA IDEA
Y ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Por: Julián Alberto Osorio Ramírez

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA



JULIÁN ALBERTO OSORIO RAMÍREZ



INTEP

Administrador de empresas
Universidad del Valle - Cali.

Especialista en Gerencia y Mercadeo
Universidad La Gran Colombia - Armenia.

Magister en Comercio Internacional
Universidad del Valle

Docente universitario:
INTEP - Roldanillo , Universidad Autónoma Cali, Remington Tuluá, Intec La unión, y Sena Cartago.

Autor de la tesis de maestría denominada :
Análisis del comportamiento de la estrategias de encadenamientos productivos de dos zonas francas permanentes: Caso Palmaseca y Conjunto industrial Parque Sur en el periodo 2016-2019

Ha desempeñado diversos cargos directivos o gerenciales en diferentes empresas de la región

Asesor y consultor empresarial



Contenido

INTRODUCCIÓN	4
MODULO 1	6
EL PLAN DE NEGOCIOS	6
MODULO 2	9
IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	9
MODULO 3	32
DEFINIENDO EL NEGOCIO.....	32
MÓDULO 4	42
ANÁLISIS DEL MERCADO	42
MÓDULO 5	64
FACTORES DE LA PRODUCCIÓN.....	64
MÓDULO 6	84
ENTORNO ECONÓMICO	84
MODULO 7	104
SECTORES DE TENDENCIA EMPRENDEDORA	104
MODULO 8	113
CREACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	113
MODULO 9	119
RECURSOS, ENTIDADES Y CONVOCATORIAS	119
BIBLIOGRAFÍA	152





INTRODUCCIÓN

La presente Guía técnica, que acompaña el proceso para definir la Idea y elaborar un plan de negocios, surge después de diversos y variados ejercicios realizados desde mí que hacer docente y profesional de los últimos años en varias instituciones de educación superior y empresas de la región, donde se ha recopilado diferentes experiencias laborales y académicas sobre el tema de ideas, negocios, planes, recursos, convocatorias y demás aspectos que se convierten en un insumo importante para la academia. Surge también ante la necesidad inminente de poder tener un documento que permita direccionar, motivar, conocer, estructurar y practicar los diferentes temas y contenidos pertinentes a la Idea de Negocio y la redacción y construcción final del plan tenga todo lo pertinente. Varias de estas inquietudes surgen entre colegas docentes de instituciones de educación superior, quienes se enfrentan hoy a la necesidad de la formación de futuros profesionales con nuevos perfiles, capacidades, actitudes y competencias que les permitan desarrollar y fortalecer el ámbito de los negocios o creación de nuevas empresas. Esta Guía técnica, tiene como intención mostrar gran parte del camino, facilitando el desarrollo y logro de los objetivos propuestos en el campo empresarial.

En los últimos años se ha percibido que los estudiantes colombianos demuestran gran interés para poner en marcha o crear sus propios negocios, ello como una respuesta a la necesidad inmediata de suplir por ejemplo la falta de empleo, aprovechando de paso todas las oportunidades que su entorno les ofrece. Una herramienta valiosa e indispensable para poder desarrollar empresas competitivas y altamente rentables es elaborar y presentar un buen Plan de Negocios, donde los emprendedores desarrollen su potencial y puedan de paso evaluar su viabilidad, siendo este un proceso necesario para su realización.



El Plan de Negocios permite determinar si una idea de negocio puede llegar a ser un buen negocio, proporciona la información necesaria para la puesta en marcha del proyecto futuro. Las buenas ideas convertidas en buenos planes de negocios, generarán mejores negocios, y serán el fundamento para iniciar empresas más competitivas, rentables y generadoras de empleo y de desarrollo en la región.

Finalmente con la entrada en Vigencia en Colombia, de la LEY 1014 DE 2006, “Fomento de cultura al Emprendimiento”, la cual busca entre otras establecer una educación emprendedora integral que permita desarrollar, fortalecer y optimizar el emprendimiento entre los actores de una sociedad, presento la Guía técnica para la definición de la Idea y elaboración del Plan de Negocios, como una herramienta técnica importante en el desarrollo y la consolidación de nuevos emprendimientos que contribuyan cada vez más al crecimiento del País.





MODULO 1

EL PLAN DE NEGOCIOS



¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

Es la herramienta fundamental, en la que se ponen en práctica las múltiples **ideas de negocios** que hemos venido planificando; nos sirve de brújula y de carta de navegación, para alcanzar nuestros objetivos.

También puede ser considerado una guía orientadora que contiene los diferentes pasos a seguir para iniciar nuestro negocio y desarrollarlo con éxito. Le sirve a nuestro emprendimiento para obtener los recursos de las diferentes instituciones, entidades u organismos que facilitan o permiten el acceso a ellos.

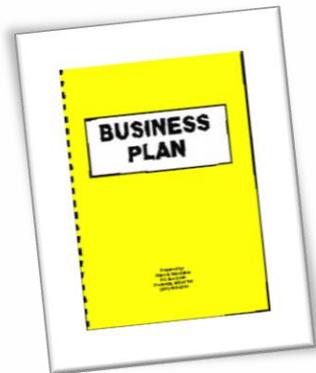
Permite determinar en gran medida, definir si una idea puede llegar a ser un



buen negocio, ya que proporciona información idónea para la puesta del proyecto de empresa. Las ideas buenas convertidas en buenos planes de negocios, generarán en el tiempo mejores negocios y serán el fundamento ideal para iniciar desde ahí empresas más competitivas, más rentables y mayores generadoras de empleo.

EJERCICIO:

Se sugiere Investigar, analizar y socializar otros conceptos y autores sobre PLAN DE NEGOCIO...



¿Y por qué es importante tener un plan de negocios?



Porque visualizas oportunamente la posibilidad de realizar con éxito tu emprendimiento y además te permite evaluar todos los riesgos antes de invertir en él. Permite tener una visión general del negocio antes de empezar.



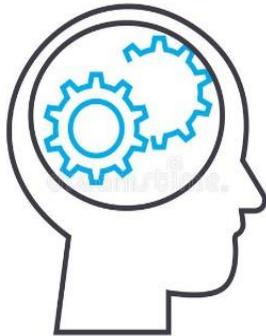
EL PLAN DE NEGOCIO TE PERMITE DETERMINAR, ANTICIPADAMENTE, HACIA DÓNDE QUIERES IR, DÓNDE TE ENCUENTRAS HOY, Y CUÁNTO TE FALTA PARA LLEGAR Y LOGRAR LA META PLANTEADA. TE FOCALIZA EN LO IMPORTANTE DEL CAMINO QUE ESTAS POR RECORRER.

- ✓ COMO CONFECCIONAR UN PLAN DE NEGOCIO EN UNA SEMANA, Autor: IAIN MAITLAND
- ✓ <https://www.casadellibro.com/libro-como-confeccionar-un-plan-de-negocio-en-una-semana/9788480889018/951214>



MODULO 2

IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO



¿QUÉ ES UNA IDEA DE NEGOCIO?

Una idea de negocio es una descripción corta y precisa de lo que será tu negocio. Para ello es necesario tener una idea clara sobre lo que deseas llevar a cabo. (Focalizarte)

Algunos ejemplos de ideas de negocio:

- ✓ Elaboración y comercialización de harina de Eucalipto.
- ✓ Ofrecer servicios de café-Internet.

¿Has pensado ya en una idea? Has observado tu entorno...
¿Sabes qué pasos ordenados debes seguir para implementarla?



Una buena idea de negocio debe identificar claramente:

- ✓ ¿Qué producto o servicio venderá su negocio?
- ✓ ¿A quién le venderá su negocio?
- ✓ ¿Cómo venderá su negocio, sus bienes o servicios?
- ✓ ¿Qué necesidad de sus clientes atenderá su negocio?

¿CÓMO IDENTIFICAR UNA IDEA DE NEGOCIO?

Una idea de negocio debe cumplir como mínimo dos requisitos básicos:

1. Cubrir las necesidades de los clientes, brindándoles satisfactoriamente lo que desean o necesiten.
2. Cubrir tus expectativas de las utilidades del negocio.

Un aspecto clave para identificar una idea de negocio es contar con respuestas para preguntas como:

¿Qué sé hacer yo? ¿Qué puedo hacer mejor que otros? ¿Qué falta por hacer?

Es decir, significa evaluar, también, las habilidades que tienes y los recursos disponibles para poder llevar a cabo tu idea de negocio.

La idea de negocio debe dar respuesta particularmente, a las siguientes interrogantes:



Qué necesidad, de todas las que tienen tus posibles clientes, ¿será satisfecha satisfactoriamente por tu negocio con los productos o servicios que vendas?

Es necesario aprender a identificar y analizar las necesidades del entorno que puedas atender con los recursos que cuentas. Puedes darte una idea de cómo hacerlo analizando el siguiente comentario:

“Quisiera que existieran pasteles que no engorden y nutran. Mis costumbres alimenticias no son tan fáciles de cambiar y en el futuro no quiero tener problemas de salud. Sin embargo, la rutina diaria me hace comer muchos pasteles que encuentro fácilmente en las cafeterías y dulcerías. ¿Cómo me gustaría encontrar pasteles nutritivos y que no engorden?”.

EJERCICIO:

Se recomienda analizar y discutir otras opciones de productos y/o servicios existentes en el mercado.



Para conocer las necesidades del mercado es recomendable que realices un estudio de mercado que te permita identificar todas las características de tus clientes potenciales.

- a) ¿Qué tipo de producto o servicio venderá tu negocio que satisfaga satisfactoriamente esa necesidad?



- b) ¿A quién le venderás en tu negocio? ¿Cómo son las personas que tienen esa necesidad? ¿Quiénes son esas personas?

Es importante describir claramente quiénes serán tus clientes, cómo serán sus gustos y preferencias, cuál es su edad, sexo, nivel de ingresos, condición laboral; asimismo, el perfil del cliente potencial. Lee atentamente lo siguiente:

“Pedro Juan es un ejecutivo de Ventas, que trabaja para una compañía que comercializa vehículos,...él dice que siempre necesita usar ropa formal para la oficina y demás áreas comerciales y de ventas. La compañía le brinda uniformes que son todos de talla estándar, pero él es un hombre muy delgado. Por ello tengo que buscar en otro lugar; lamentablemente existen muy pocos lugares que fabriquen uniformes sobre medida”.

- ✓ En la medida que avances en la elaboración de tu plan de negocio, podrás observarse aún le falta información, si hay alguna debilidad en la idea y si es necesario realizar una revisión o ajuste necesario.
- ✓ Revisa y analiza otros planes de negocios, esto te ayudará en la elaboración de tu documento. (Además de poder tener otros documentos comparativos)
- ✓ Recuerda que una buena idea de negocio, es aquella que satisface satisfactoriamente una necesidad; por lo tanto, las personas a las que se les satisface su necesidad, son a quienes denominas tus “clientes”.



¿CÓMO Y DÓNDE PUEDO ENCONTRAR UNA BUENA IDEA DE NEGOCIO?



Las ideas de nuevos negocios son producto de la observación constante de nuestro entorno, de los cambios que nos rodean y de las nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad. Una forma de generar ideas exitosas de negocios es observar con atención la vida cotidiana, reconocer los cambios que presenta para aprovechar las oportunidades de negocio.

Las oportunidades de negocios generalmente surgen entre los espacios vacíos existentes entre la oferta y la demanda: lo que las personas desean comprar y lo que los negocios existentes están ofreciendo. Estos vacíos no atendidos o mal atendidos del mercado pueden ser cubiertos por empresas nuevas o empresas existentes que introducen o mejoran productos en el mercado.

La idea de negocio puede estar en cualquier lugar, pero debe corresponder a lo que los clientes quieran y estén dispuestos a pagar por ese producto o servicio que tanto están deseando.

¿DE QUE MÉTODOS Y FUENTES DISPONEMOS PARA GENERAR E IDENTIFICAR IDEAS DE NEGOCIOS?



Un buen emprendedor nunca deja de buscar ideas, nunca se rinde.

Sigue intentándolo,.. persevera y serás un ganador!
La perseverancia se convierte en parte de su vida.





Existen herramientas que te pueden ayudar a generar una serie de ideas de negocios, pero recuerda que la idea de negocio que identifiques como “buena” será aquella que cumpla con algunas condiciones que tú mismo expongas como exigencia para desarrollarla.

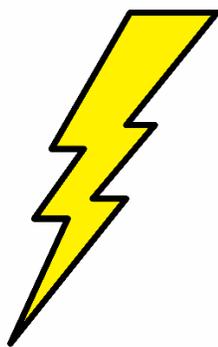
La identificación de una buena idea de negocio requiere del desarrollo de (4) cuatro pasos importantes, veamos:

Paso 1: Generación de ideas de negocios. (Investigar diferentes técnicas existentes).

Paso 2: Identificación de la mejor idea de negocio – Técnica del macro y micro filtro.

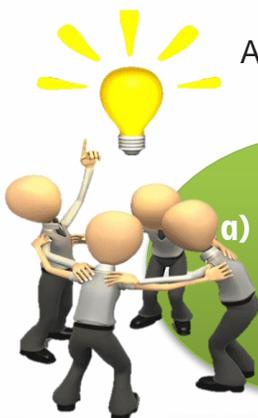
Paso 3: Análisis FODA (Cruzado), aplicado a la mejor idea de negocio.

Paso 4: Contraste de la idea de negocio identificada y la necesidad real de los posibles clientes (Sondeo de mercado)



PASO 1: GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIOS

Para generar un buen listado de ideas de negocios, puedes emplear los siguientes métodos y/o herramientas propuestas:



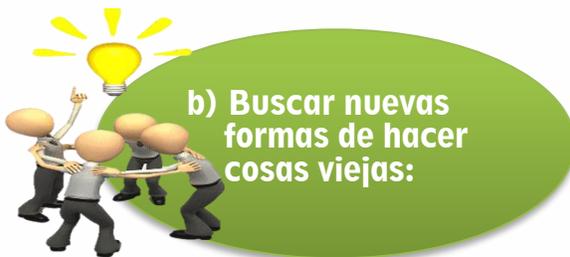
Activa y despierta ampliamente tu imaginación y tu creatividad con este método, el cual consiste en registrar en una pizarra o escribir en un papel todas y cada una de las ideas que lleguen a tu mente. Consulta y discute el término de “Creatividad”.

a) Lluvia de ideas:



Algunos elementos que te pueden servir:

- ✓ Cada uno inicia con una palabra o frase y escribe todas las ideas que se le ocurran. Todas las ideas valen, no importa lo descabellado, o locas que éstas parezcan.
- ✓ Es necesario que el grupo de rienda suelta a toda la energía e imaginación, elijan siempre soñar y escriban gran cantidad de ideas, tantas como les sea posible.
- ✓ En esta fase, no importa si la idea es buena o mala, lo importante es generarlas, para poder luego evaluar si cada una es o no una buena idea.



b) Buscar nuevas formas de hacer cosas viejas:

tareas. Tal vez tú puedas ahorrar tiempo a esas personas. (Pensemos en algunas de ellas.)

Hay gente que empleará más tiempo de lo necesario en sus actividades diarias relacionadas con su negocio, por ello, necesita reorganizarse para poder cumplir con todas las sugerir o hacer algo que les



c) Buscar publicaciones:

Revisa otros materiales como: libros, catálogos, revistas, comerciales, periódicos, entre otros, que pueden ayudarte a encontrar ideas de negocios.

Todos ellos están repletos de ideas y te informan sobre negocios o desarrollo de productos recientes.



d) Habilidades y pasatiempos

Quizás eres muy bueno diseñando, Entonces, según tu vocación, puedes dedicarte al diseño de carteras, ropa, muebles, interiores, publicidad, etc. O, tal vez, conoces mucho sobre carpintería y puedes hacer muebles de diversos modelos, al gusto de diferente público o clientes.



e) Recursos naturales locales

Estos son una fuente donde encontrar buenas ideas de negocios, identifica qué recursos están disponibles en forma abundante en el entorno como: el mar, la tierra, las plantas, los ríos, y qué productos puedes elaborar a partir de ellos, manteniendo el cuidado del medio ambiente.



f) Productos de desechos

Casi siempre estamos eliminando algo sobrante de las cosas que hacemos. Se sugiere usar las (3) tres "R" del medio ambiente: reciclar, reusar y reducir para generar ideas de negocios

Estos desechos pueden provenir de productos agrícolas y animales, desperdicios de las casas y de las industrias. Aquí puedes encontrar cosas interesantes a partir de objetos que otras han desechado. Por ejemplo, se puede reciclar papel usado, ya que puede ser usado como insumo materia prima para hacer productos como agendas, portavasos, portarretratos, cajas, entre otros productos valiosos.



g) Ferias de exposición y ventas de productos

Estos eventos proporcionan una gran oportunidad para observar e investigar qué productos y servicios se están ofreciendo y cuál es su demanda en el mercado



h) Búsqueda de información en internet

Puedes consultar en diversos sitios de Internet, en los que encontrarás información sobre ideas de negocios. Investiga en los buscadores con la frase “ideas de negocio”, “negocios para emprendedores”, “planes de negocios” o “Tendencias.”

Usando bien cualquiera de estos métodos y consejos sugeridos piensa y anota ahora las posibles **NUEVAS IDEAS DE NEGOCIOS** que puedas implementar.



Las necesidades no solamente se identifican, también se pueden crear determinadas necesidades en la población; esto pasa con los productos de "moda". Por ejemplo, a fines de los años 80 nadie usaba "zapatillas con luces", durante 1990 y 1994, este tipo de productos tuvieron gran aceptación entre los jóvenes niños y niñas entre los 13 a 17 años de edad; sin embargo,

¿Esta necesidad se identificó o se creó? (Pensemos)
¿Cómo crees que apareció esta idea? (Investiguemos)



PASO 2:

IDENTIFICACIÓN DE LA MEJOR IDEA DE NEGOCIO (TECNICA DEL MACRO Y MICRO FILTRO)

Ya en el **PASO 1** has generado una serie de ideas de negocio, ahora, es importante preguntarte:

- ✓ ¿Cuál de ellas desarrollarás?
- ✓ ¿Cuál es la mejor idea de negocio?
- ✓ ¿Cuál crees que realmente es la mejor?

En principio puedes escoger aquellas ideas que crees responden a las necesidades inmediatas de tus posibles clientes, pero para esto requieres de un mayor análisis. Puedes usar los métodos sencillos denominados: **Macro Filtro** y **Micro Filtro**, estos te permitirá seleccionar la mejor idea....Observemos lo siguiente:



El ejercicio consiste en trabajar en el formato adjunto, respondiendo con un(SI) o un (NO) a las preguntas que allí se indican. Las respuestas te darán cierta dirección o guía sobre lo exitosa o no, que puede ser tu idea de negocio. Coloca una “X” en casa casilla según corresponda, al final cuenta el número de (SI) que se obtienen en cada idea. Se debe quedar con aquellas ideas que obtuvieron la mayor cantidad de (SI).

Tabla 1. EJEMPLO DE MACROFILTRO

PREGUNTAS ORIENTADORAS/IDEAS	IDEA 1		IDEA 2		IDEA 3		IDEA 4		IDEA 5	
	SI	NO								
¿Existe una necesidad que satisfacer en tu Localidad?										
¿Existe un mercado para este producto o Servicio?										
¿Hay una demanda insatisfecha?										
¿Quieres realizar este proyecto?										
¿Es posible producir el producto en tu Distrito / región?										
¿Este proyecto permite tener ganancias?										
Total ideas con SI										

FUENTE: www.google.com/imagenes.

Es importante resaltar que las tres (3) primeras preguntas realizadas están referidas a la “identificación de la necesidad de la población”. Si bien es cierto, el análisis en el macro filtro nos pide respuestas de SI o NO, es importante tener sustento o criterio para cada una de las respuestas. Es así que, la primera pregunta. ¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad? se refiere a ¿cuál



esa necesidad a satisfacer? Esta respuesta tienes que saberla y no sólo responder SI o NO. La segunda pregunta. ¿Existe un mercado para este producto o servicio?, se refiera cuántos son, dónde están y que características tienen: ¿son hombres, mujeres o niños? ¿Son mayores de 30 años o menores de 15? ¿Son del barrio o sector? ¿Son de toda la ciudad o son extranjeros?, etc. En cuanto a la tercera pregunta **¿Hay una demanda insatisfecha?** Está tratando de identificar si existe una parte de la población que no está conforme con los productos o servicios que actualmente se ofrecen o hay en el mercado y que estaría dispuesta a cambiar de producto o servicio.



Del análisis realizado por esta técnica del Macro Filtro se puede obtener como resultado que, del total de ideas de negocios generadas en la lluvia de ideas, sean 5, 8, 10, o más las ideas que reciban un (SI) como respuesta sólo unas pocas se podrían desarrollar.

Es importante usar el Micro Filtro para definir cuál es la idea de negocio que finalmente se va a desarrollar. Con ayuda de esta técnica estará en condiciones de “priorizar” o “seleccionar” aquella idea para la cual se está mejor preparado.

El ejercicio consiste en darle una calificación a las ideas preseleccionadas, según se indican en la tabla de calificación. *** Se debe priorizar la idea que tenga un mayor puntaje***





TABLA 2: EJEMPLO DE MICROFILTRO

PRE GU NTAS OR ENTADORAS/ IDEAS	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3
Disponibilidad local de materias primas			
Existencia de demanda insatisfecha			
Disponibilidad de mano de obra Calificada			
Disponibilidad de mano de obra a costo Aceptable			
Tecnología localmente disponible			
¿El emprendedor tiene las habilidades para Gestionar el proyecto?			
PUNTAJE TOTAL			

FUENTE: www.google.com/imagenes.

TABLA DE CALIFICACIÓN

- 5 Muy bueno
- 4 Bueno
- 3 Regular
- 2 Malo
- 1 Muy malo

La idea que obtenga el mejor puntaje será aquella que debes priorizar, ya que reúne las mayores fortalezas y oportunidades para lograr el éxito empresarial. Las otras ideas (que queden en segundo o tercer lugar) no significan que sean malas ideas de negocios, sino que tienen algunas debilidades o existen algunas amenazas que no te permitirían obtener el éxito

EJERCICIO APLICADO:

Leer, Investigar y Elaborar la: MATRIZ DE MADURACION DE LA IDEA DE NEGOCIO.

Aplicar y socializar este nuevo ejercicio.

TABLA 3. EJEMPLO DE MATRIZ DE MADURACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO



MATRIZ PARA LA MADURACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	FILTROS										VALORACIÓN TOTAL					
	PERSONALES				MERCADO			RECURSOS								
	Me gusta la idea	Tengo información	Tengo contactos	Tengo tiempo	Tengo puntos fuertes	¿Hay hueco de mercado?	¿Es innovadora?	¿Satisface una necesidad de mercado?	Tengo información de la competencia	Tengo acceso a los canales de distribución		¿Puede ser rentable?	¿Tengo disponibilidad financiera?	¿Se puede llevar a la práctica?	Facilidad de acceso a la materia prima	¿Es fácil de ubicar?
0. NADA																
1 A 2. INSUFICIENTE																
3 A 4. POCO																
5 A 6. NORMAL																
7 A 8. NOTABLE																
9 A 10. SOBRESALIENTE																
SELECCIONA LOS FILTROS	x		x		x			x	x			x	x	x	x	x
ESTABLECE UNA PONDERACIÓN	10%		10%		15%			5%	10%			20%	5%	5%	10%	10%
ESCRIBE LAS IDEAS																
IDEA 1	3		2		5			5	7			7	6	4	3	1
IDEA 2	5		5		5			5	5			5	5	5	5	5
IDEA 3	3		5		8			9	9			6	4	5	3	7
IDEA 4	1		2		1			3	2			5	6	8	9	7
IDEA 5	8		9		8			5	7			7	8	9	9	7

FUENTE: www.google.com/imágenes.



PASO 3:
ANÁLISIS FODA
(FORTALEZAS,
OPORTUNIDADES,
DEBILIDADES Y
AMENAZAS)
APLICADAS A LA
MEJOR IDEA DE
NEGOCIO.



Como ya definiste tu idea de negocio, ahora entonces es necesario conocer con qué cuentas para iniciar tu actividad comercial o productiva, Veamos...



Las **FORTALEZAS**, son los puntos fuertes que están bajo tu control, ocurren actualmente y pueden ser aprovechados para la puesta en marcha del negocio.

Algunos Ejemplos:

- ✓ Altos conocimientos técnicos.
- ✓ Uso o acceso a nuevas tecnologías.
- ✓ Tener un local accesible o ubicado estratégicamente.
- ✓ Existencia de una red de contacto con proveedores y/o distribuidores.
- ✓ Poseer contactos con el mercado de destino (hacia donde llegará mi producto).



Otro factor importante son las **OPORTUNIDADES**, que son aspectos positivos o favorables que se encuentran en el entorno y de los que podrás hacer uso para implementar tu idea de negocio.





Algunos Ejemplos:

- ✓ Alta demanda del producto o servicio.
- ✓ Existencia de pocos competidores en el mercado.
- ✓ Fácil acceso a materias primas, Proveedores, etc.

EJERCICIO – CASO EMPRESARIAL.

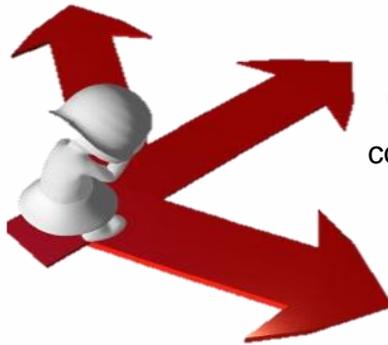
Se propone realizar un ejercicio aplicado seleccionando empresas existentes en la región donde se analicen y expongan cada de uno de los componentes DOFA (CRUZADO): debilidades, oportunidades, fortalezas y Amenazas de esa organización.

SOCIALIZAR Y COMENTAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

TABLA 4. EJEMPLO DE FODA CRUZADO

		Factores Internos (FI) de la organización.			
		1.- Fortalezas (F) Son los recursos y fortalezas que la organización posee, que le permiten ser único y que la diferencian	3.- Debilidades (D) Son las debilidades que la organización posee, al identificarlas pueden ser transformadas en fortalezas		
Factores Externos (FE) dados por el entorno	2.- Oportunidades (O) Son las oportunidades que se le presentan a la organización en el entorno externo y que se pueden aprovechar para crecer	Estrategias FO	5.- Estrategias FO (ofensivas) Se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades	Estrategias DO	6.- Estrategias DO Se aplican superando las debilidades y aprovechando las oportunidades
	4.- Amenazas (A) Son las amenazas del entorno externo que pueden afectar a la organización	Estrategias FA	7.- Estrategias FA Se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas	Estrategias DA	8.- Estrategias DA (defensivas) Se evitan las amenazas que puedan impactar las debilidades

FUENTE: <https://www.cristoleon.com/producto/analisis-foda-cruzado-plantilla/>



DEBILIDADES: Son las carencias o los puntos débiles del negocio y que están dentro del control del emprendedor, que ocurren actualmente y deberán superarse.

Algunos Ejemplos:

- ✓ Poseer tecnología obsoleta o inadecuada.
- ✓ Tener bajo conocimiento técnico.
- ✓ Presentar un inadecuado diseño y/o pobre presentación del producto.
- ✓ Tener una insuficiente capacidad administrativa o de gestión.



AMENAZAS: Son aquellos factores externos negativos y desfavorables en el entorno, generalmente están fuera del control del emprendedor.

Algunos Ejemplos:

- ✓ Existencia de muchos competidores.
- ✓ Disminución de la capacidad adquisitiva de los clientes.
- ✓ Cambios en la situación socio-económica del país.
- ✓ Desabastecimiento o dificultad para adquirir materia prima
- ✓ Tener eventos de desastres naturales.
- ✓ Deficiente prestación de servicios públicos como: energía, agua, gas etc.



EJERCICIO:

Se recomienda consultar y definir las fortalezas y oportunidades de algunas organizaciones, instituciones o unidades productivas del entorno.

Al realizar el análisis FODA CRUZADO, es importante tener en cuenta todos los aspectos que interfieren en la empresa, tales como: mercado, producción, tecnología, gestión, recursos físicos, proveedores, aspectos financieros, abastecimiento de materia prima, entre otros.

PASO 4:

Contraste entre la idea de negocio identificada y la necesidad real de los posibles clientes (Sondeo de mercado)



Hasta ahora hemos avanzado y desarrollado el **PASO 3**, donde se ha realizado un análisis de las mejores ideas de negocio desde el punto de vista del emprendedor, es decir. “yo pienso” que esta iniciativa es la mejor idea de negocio, ya que responde a las necesidades de los consumidores (clientes). Ahora entonces es necesario comparar lo que “yo pienso” con lo que **es realmente la necesidad** de los posibles clientes. Para lograrlo se propone hacer uso de lo que hemos denominado: **sondeo de mercado**, dicha herramienta permite **investigar a profundidad** el comportamiento, las



costumbres, los gustos y las preferencias de los consumidores o posibles clientes del negocio. (Consultar el concepto e importancia de Sondeo de Mercado, citar su autor).

RECUERDE ...Que debemos darles a los clientes lo que ellos quieren, no debemos brindarles lo que ~~nos~~ creemos que ellos quieren. Esto se logra conociendo concretamente sus costumbres, gustos y preferencias, el sondeo de mercado nos dará estas respuestas.



Sondeo de mercado

Es el proceso técnico y ordenado de identificación, recopilación, tabulación y análisis de la información sobre las características y necesidades del mercado con el propósito de obtener mayores elementos de juicio para la correcta toma de decisiones. (Realicemos un breve foro con los diferentes conceptos y autores consultados).



El Proceso de investigación de mercado:

La investigación de mercados consta de los siguientes pasos:



Consiste en buscar datos, Información estadística y estudios referentes sobre diversos temas económicos, sociales, culturales, legales, tecnológicos, que pueden influir en tu idea de negocio. Consultemos otros conceptos, y su autor

¿Dónde puedo hallar información, secundaria?

Existen en la actualidad varias instituciones, o entidades en el País que hacen y poseen estudios o información sobre diversos temas, sectores, y negocios entre las que podemos mencionar:

- ✓ Cámaras de Comercio.
- ✓ Departamento nacional de estadística, DANE
- ✓ Instituciones Gubernamentales (Ministerio de Trabajo, Ministerio de industria y comercio, Ministerio de Agricultura, etc.)
- ✓ Universidades públicas y privadas.
- ✓ ONGs

Otras fuentes importantes son los periódicos, revistas técnicas y /o especializadas, estudios y trabajos de investigación entre otros.



En esta etapa se busca hallar información que satisfaga las dudas no resueltas sobre lo que necesitas para poner en marcha tu negocio. Para ello es necesario planear una búsqueda de datos de primera fuente.

SE RECOMIENDA Utilizar los siguientes métodos para la recopilación de datos:

a) La observación:



Consiste en poder recopilar datos a partir de la observación activa del comportamiento de la gente en determinadas situaciones y del actuar de la competencia. Por ejemplo, se puede observar qué tipo de detergente compran o usan las amas de casa y con qué frecuencia lo utilizan.

b) La encuesta:



Este es el método más conocido y adecuado para obtener información descriptiva. Preguntando directamente a los consumidores, se pueden hallar datos relativos a sus preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, etc.



TIPOS DE DATOS A OBTENER:

Es importante señalar que hay dos tipos diferentes de datos que se deben recopilar:

- ✓ Datos cualitativos.
- ✓ Datos cuantitativos.



Datos cualitativos:

Son aquellos que nos brindan información sobre las razones, motivos actitudes, por los cuales el consumidor o cliente compra un bien o servicio. No son datos Numéricos.

Datos Cuantitativos:

Se centra en poder cuantificar la recopilación y el análisis de los datos, es la base del análisis estadístico, se pueden medir y verificar.

SE RECOMIENDA INVESTIGAR DIFERENTES CONCEPTOS Y AUTORES SOBRE DATOS: CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS Y EXPONER ALGUNOS EJEMPLOS.

Las técnicas para recopilar estos datos son:

Grupos Focales:

Es una técnica de entrevista, dirigida a grupos pequeños con características similares. Dirige la reunión un animador o moderador y la información se registra observando lo que pasa en la sala y/o fuera de ella a través de un video o grabación. Lo conforman entre 4 a 10 personas, un moderador y si es posible un observador.



Entrevista a profundidad:

Es una entrevista individual cara a cara, es un dialogo que surge a partir de preguntas. Es recomendable un tiempo de duración de dos horas en promedio. Se aconseja usar una guía de preguntas y registrar la información en una grabación.

EJERCICIO – CASO APLICADO:

Se propone investigar (2) dos casos de Empresas reales, de la región, una del sector de servicios y otra del sector productivo o comercial. Donde el estudiante pueda aplicar cada uno de los elementos vistos en el punto anterior.

Debes tener en cuenta que:

- ✓ El tamaño de la población (N) a que quieres llegar con tu producto o servicio, lo identificarás en las fuentes secundarias, por ejemplo, consultado DANE, Cámara de Comercio, etc.
- ✓ El sondeo de mercado lo debes realizar cada vez que tengas dudas sobre algún aspecto de tu negocio. No te dejes guiar sólo por lo que te dice la intuición, debes contrastarlo con lo que realmente quieren tus clientes, esto lo debes hacer cuando quieras lanzar un nuevo producto al mercado, brindar un servicio adicional, reducir un proceso, aumentar el precio de venta, etc. Es decir, el sondeo de mercado lo debes hacer constantemente.
“cualquier cambio en tu empresa debe estar acompañado de un sondeo de mercado”



MODULO 3

DEFINIENDO EL NEGOCIO



RESEÑA HISTÓRICA DEL NEGOCIO

En este apartado deberás describir los diferentes motivos, intereses y demás aspectos que te motivaron para crear tu negocio, señalando todas las razones por las que quieres y procuras iniciarlo. (Piensa en los primeros días que soñabas con esta idea y del que te motivaba)

NOMBRE DEL NEGOCIO

El nombre que definas para tu negocio representa la razón social y/o comercial de la empresa (no necesariamente es el mismo en ambos casos). Esto es muy importante ya que con este nombre tu negocio será reconocido legalmente y comercialmente en la comunidad o en entorno donde desarrollarás tu actividad



económica. Recuerda que la idea es vender un concepto global, por lo que el nombre del negocio debe estar asociado SIEMPRE a lo que vendes.

LA RAZÓN SOCIAL:

Se define como el nombre con el que se inscribió el negocio en cámara de comercio o registros públicos. Razón comercial: es el nombre con el que todos los clientes reconocen el producto (marca)

Por ejemplo: Observemos algunas empresas que conocemos...

EMPRESAS COLOMBIANAS:



EMPRESAS DEL CONTEXTO INTERNACIONAL:

TABLA 5. EMPRESAS DE CONTEXTO INTERNACIONAL

RAZÓN SOCIAL	RAZÓN COMERCIAL
TEXTILES EL TELAR S.A.C.	Tejidos Tricolor
COMERCIAL TEXTIL S.A.	Polystel
INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	Sapolio
AJEPER S.A.	Kola Real
GRUPO GLORIA S.A.	Queso Bonlé



CONOCIENDO LA VISIÓN DEL NEGOCIO:



La Visión es una imagen futura, un ideal con el que se sueña alcanzar en el corto plazo. Es lo que esperamos que sea nuestro negocio en el futuro inmediato. (Visualicémoslo en un futuro cercano).

La visión debe dar respuesta a algunos elementos esenciales del negocio, los cuales se puede lograr analizando y respondiendo entre otras a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ✓ ¿Cómo seremos en el futuro?
- ✓ ¿Qué haremos en el futuro?
- ✓ ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Observamos algunos ejemplos de empresas exitosas, y con una gran visión de futuro, en sus organizaciones





Visión de Adidas

«Somos líderes en innovación y diseño que buscan ayudar a los atletas de todos los niveles de habilidad a lograr el máximo rendimiento con cada producto que traemos al mercado».



“Ser la marca de café premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar en su entorno”.





CONOCIENDO LA MISIÓN DEL NEGOCIO:

La Misión es un enunciado del propósito que distingue a una organización de otra. Formular la misión equivale a declarar su principal razón de SER o de EXISTIR. Es también identificar la función que cumple en la sociedad.

Las siguientes preguntas te ayudaran a construir la MISIÓN del negocio:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué buscamos?
- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿Dónde lo hacemos?
- ✓ ¿Por qué lo hacemos?
- ✓ ¿Para quién trabajamos?

Ejemplos de la MISIÓN de empresas COLOMBIANAS, reconocidas por sus aciertos en el mundo empresarial:

Misión



Posicionar a Colombia en el mundo como un destino atractivo para la inversión extranjera directa y el turismo internacional y como proveedor de productos y servicios de clase mundial contribuyendo al crecimiento sostenible y a la construcción de un país con legalidad, emprendimiento y equidad.



Ecopetrol trabaja todos los días para construir un mejor futuro que sea rentable y sostenible, con una operación sana, limpia y Segura. Así mismo, Ecopetrol asegura la excelencia operacional y la transparencia en cada una de sus acciones a través de la construcción de relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés.

EJERCICIOS:

1. LECTURA RECOMENDADA:

- ✓ Sección 2. Proclamar el sueño: Crear las declaraciones de visión y misión de la iniciativa
- ✓ <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/vision-mision-objetivos/principal>

2. CONSTRUIR LA MISION Y VISION DE NUESTRO NEGOCIO. SOCIALIZAR LOS RESULTADOS.





DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Planificar lo que hacemos implica pensar en el futuro, saber qué somos, a dónde queremos ir y de qué manera lo lograremos. Para ello es necesario fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo. De esta manera con los objetivos propuestos, se puede verificar si tu negocio se está desarrollando en orden.

Para definir los objetivos del negocio, debes considerar lo siguiente:

- ✓ Deben ser claros y simples.
- ✓ Deben ser medibles para saber a cada momento si se ha avanzado.
- ✓ Deben ser realistas.
- ✓ Deben ser limitados en el tiempo.
- ✓ Deben ser constantemente revisados.

Al elaborar los objetivos debes preguntarte, cosas como:

- ✓ ¿Qué es lo que se quiere alcanzar?
- ✓ ¿Cuándo?
- ✓ ¿Cómo?
- ✓ ¿De qué forma será medido y evaluado?



Puedes fijar objetivos que estén relacionados con:

- ✓ Ocupar una posición deseada del mercado.
- ✓ Las ventas (por ejemplo: incremento de ventas del 20% para el segundo año)



de

- ✓ Funcionamiento)
- ✓ Un incremento de las utilidades por disminución de costos (por ejemplo: un
- ✓ 10% con respecto al ejercicio anterior)
- ✓ Ofrecer otras variedades de producto
- ✓ Mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

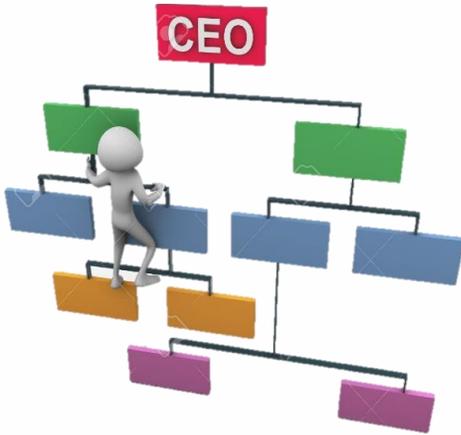


La estructura organizacional indica los puestos o áreas de trabajo que tiene el negocio y las personas encargadas de cada uno de ellos. También llamado: organigrama, es la herramienta gráfica que permite visualizar las relaciones de supervisión, dependencia y flujo de información que existen dentro de tu negocio, así como también las diferentes líneas de mando y autoridad que se dan en la empresa.

Existen diferentes criterios para su elaboración. Aquí te presentamos una forma de hacerlo, de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo:



Áreas Funcionales:



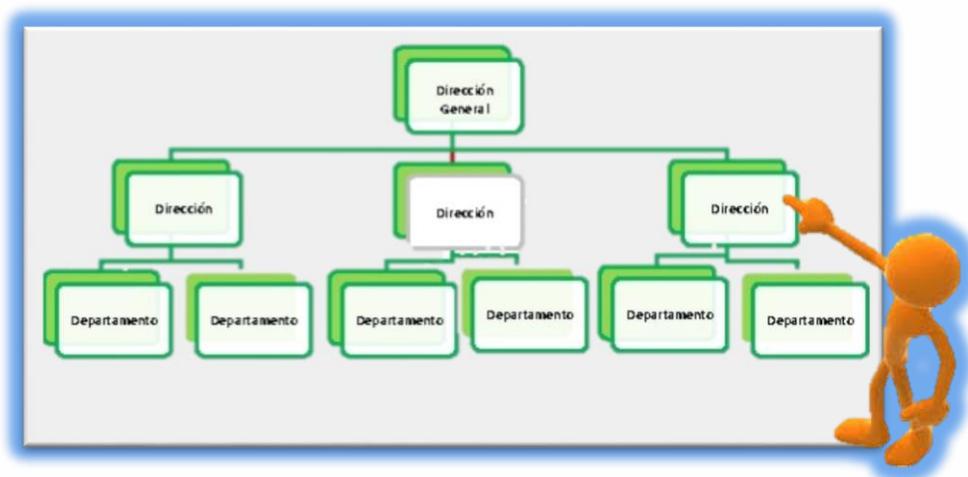
Un área funcional es la agrupación de funciones y responsabilidades que requieren, para ser atendidas, de conocimientos y habilidades afines. En todo negocio, independientemente del tamaño que tenga, existen cuatro funciones básicas que se deben realizar: la función de: Planear, Organizar, Dirigir, y Controlar, conocidas también como funciones administrativas o ciclo PODC.

estas áreas se presentan gráficamente con una estructura llamada: organigrama, u estructura organizacional.

EJEMPLO:

Observemos las Áreas, departamentos o Cargos, a los que se refieren los ejemplos

IMAGEN 1. **ORGANIGRAMA GENERAL**

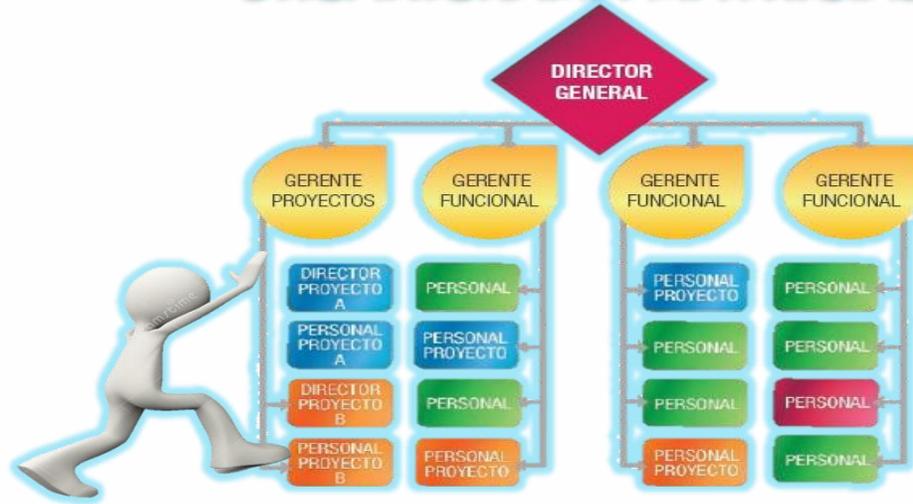


FUENTE: www.google.com.co/imagenes



IMAGEN 2.

ORGANIGRAMA MATRICIAL



FUENTE: www.google.com.co/imagenes





MÓDULO 4

ANÁLISIS DEL MERCADO



ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL



Al realizar el análisis del entorno empresarial, debes tener en cuenta el nivel de competitividad existente en el mercado.

¿Qué quiere decir competitividad?



Es la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los que hoy se encuentran en el mercado o en la competencia, tanto a nivel local, nacional o incluso en el contexto internacional. La competitividad beneficia a la población en general, pues mejora su calidad de vida.

Por lo anterior antes de iniciar un negocio, es necesario “analizar” las empresas que se encuentran en el entorno inmediato y su mercado en el que se piensa incursionar, de manera que puedas tomar decisiones acertadas, diseñando e implementando estrategias adecuadas para el ingreso a ese mercado.

Para realizar un buen análisis del entorno, se recomienda lo siguiente:



a) Recursos, conocimientos, capital, e infraestructura:

Para facilitar su identificación podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Conoces instituciones financieras que puedan ayudarte a llevar a cabo esta idea de negocio?
- ✓ ¿Existe personal con calificación, competencias o certificación adecuada para desarrollar la actividad empresarial que piensas iniciar?
- ✓ ¿Existen negocios similares o parecidos en el entorno inmediato o en mi zona de influencia?
- ✓ ¿Existen locales o terrenos adecuados para poner este tipo de negocio?



b) Apoyo entre empresas afines o competitivas:

Las empresas relacionadas, pueden compartir tecnologías comunes, insumos y productos complementarios, como también información. De esta manera logran que sus productos o servicios puedan minimizar sus costos, mejorar aspectos tecnológicos y productivos, así

como facilitar su distribución y comercialización.

Para evaluar este punto, debes realizar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Existen empresas proveedoras de maquinaria y equipo, insumos, recursos financieros y capacitación en tu localidad que apoyen tu iniciativa?
- ✓ ¿Cuál es la tecnología que se usan en el tipo de negocio en que piensas incursionar? (es decir, el tipo de máquinas y equipos que emplearás en tu negocio).
- ✓ ¿Con qué empresas crees que podrías establecer alianzas que te permitan reducir costos o que puedan ayudar al desarrollo de tu negocio?
- ✓ ¿Qué empresas crees que pueden ayudarte a distribuir tu producto?
- ✓ ¿Qué empresas pueden venderte los insumos (materia prima) que necesitas a precios más bajos o más competitivos?





EJERCICIO APLICADO:

Elabore un listado con el nombre y demás información pertinente de todos los proveedores, que según las características dadas en las preguntas anteriores existan en la región.

Socialice sus respuestas.



c) La demanda:

Es la cantidad de productos o servicios que las personas están dispuestas a comprar o adquirir. Por eso es importante conocerla, pues ella determinará el éxito o fracaso de nuestro negocio.

Para definirla podemos analizar lo siguiente:

- ✓ ¿Cuál es mi mercado potencial?
- ✓ ¿Quiénes son mis clientes potenciales?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de exigencia de los clientes potenciales (posibles compradores)?
- ✓ ¿Qué necesidades nuevas tienen los clientes potenciales?
- ✓ ¿En qué se fija más el cliente: ¿en el precio, la calidad o la presentación?
- ✓ ¿Cuáles son sus gustos sobre determinado producto o servicio?

EJERCICIO APLICADO:

Leer los conceptos de Oferta y Demanda y demás información referenciada en el siguiente link:

<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448181042.pdf>

Realice una socialización del documento propuesto. Identifique la relación existente con sus productos o servicios.



d) La organización y gestión de las empresas afines o de la competencia:

Se refiere a las prácticas de gestión y organización que son comunes a todas las empresas competidoras, es decir, a la forma como se organizan y dirigen.

Para evaluar mejor este punto, analiza lo siguiente:

- ✓ ¿Cuántos competidores ofrecen el mismo producto o servicio que piensas brindar?
- ✓ ¿Cuáles son las características de las empresas del sector?
- ✓ ¿Cuánto tiempo de existencia en el mercado tienen esas empresas?
- ✓ ¿Qué prestigio, e imagen tienen?
- ✓ ¿Qué tan fácil es que aparezcan nuevos competidores en el sector o tipo de negocio que piensas establecer?

EJERCICIO APLICADO:

Realiza un listado de los principales competidores existentes en tu entorno inmediato, teniendo en cuenta sus características y las pautas dadas en las preguntas anteriores.

Identifique cuales son competidores directos a su idea de negocio, Socializa tus respuestas.



ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL



Dentro del análisis del mercado potencial, se generan algunas preguntas claves como:

- ✓ ¿Quiénes desean nuestro producto o servicio?
- ✓ ¿Cuál es el tamaño de mi mercado?

En este punto, se debe proyectar la cantidad de productos que se pueden ofrecer y vender. Esta cantidad puede estimarse de la siguiente manera:

Determinando el número de personas que quieren comprar el producto y multiplicarlo por el número de unidades que comprarían. De esta manera se identifica el mercado potencial.

Cuando no se cuenta con información de primera fuente, es decir, datos exactos, se debe hacer un cálculo de manera indirecta, haciendo una investigación profunda, dirigiéndose a los lugares donde se encuentra el cliente potencial.



EJERCICIO PARA EL CÁLCULO DEL MERCADO POTENCIAL:

1. Defino mi segmento

Imagina que deseas abrir un negocio en el Municipio de Roldanillo Valle, que se dedica a la fabricación y comercialización de jugo de naranja en botellas de 1 litro. Supongamos, además, que deseas abastecer toda la comunidad, la cual cuenta con 50.000 personas.

2. Determina el número de posibles compradores dentro de tu segmento (n)

De acuerdo con tu investigación, ahora sabes que el 70% de las personas de esta localidad consumen jugo de naranja todos los días. Así, el número de posibles compradores (n) de jugo de naranja es $50.000 \times 70\% = 35.0000$ personas.

3. Establece el precio promedio de tú producto o servicio en el mercado (p)

Después de explorar el mercado y ver la competencia has podido concluir que el precio promedio por litro de jugo de naranja en dicha población es de \$ 18 mil pesos por Litro.

Establecer el precio promedio de tu producto es un trabajo arduo que toma tiempo; sin embargo, si deseas que tu análisis de mercado potencial sea concluyente, deberás invertir el tiempo que sea necesario en analizar tu competencia y los diferentes productos o servicios similares al tuyo para saber con cierto nivel de certeza cuánto pagan las personas en promedio por algo similar a lo que intentas comercializar.



4. Calculo la cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado (q)

De igual manera, deberás investigar cuál es el consumo promedio per cápita (por persona) de tu producto.

Supónganos que después de haber llevado a cabo tu investigación, has podido concluir que el consumo promedio per cápita de jugo de naranja en dicha localidad es de 5 litros.

Una vez que tienes todas las variables, podrás saber cuál es el mercado potencial para tu producto o servicio, en este caso sería:

$$Q = 35.000 \times 18 \times 5 = 3.150.000 \text{ unidades.}$$





SEGMENTANDO EL MERCADO: EL PÚBLICO OBJETIVO (CLIENTES POTENCIALES)



La segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. La segmentación como término general puede dividirse en otras grandes categorías como segmentación por ubicación, u otras categorías más precisas como segmentación por edad. Al usar este tipo de técnicas, las campañas de marketing son más efectivas debido a que impactan a las personas correctas con contenido adaptado a cada una de ellas.

Así tu idea será más exitosa....

Al conocer lo mejor posible la gran mayoría de características, deseos, necesidades insatisfechas y el comportamiento de cada uno de nuestros clientes potenciales o futuros

¿A qué proporción del mercado puedo llegar?



Como no puedes estudiar a toda la gente en su totalidad, tienes que seleccionarla de acuerdo a algunos criterios básicos, segmentando dicha población.

Algunas variables importantes a tener en cuenta en el proceso de Segmentación:

- ✓ Sexo
- ✓ Edad
- ✓ Nivel de ingresos
- ✓ Nivel de Educación
- ✓ Trabajo u Ocupación
- ✓ Lugar en el que vive
- ✓ Clima.

Ejemplo:

Si tu negocio es la comercialización de ropa para bebé, tu segmento de mercado podría ser: mujeres de 25 a 35 años que tienen bebés y que viven cerca de tu negocio.

Luego ¿Quiénes pueden ser tus clientes? Cualquier persona o empresa que tenga necesidades(éstas pueden ser entidades del gobierno, instituciones diversas u otras empresas).

Para conocerlas de manera adecuada podrás contar con la siguiente información:

- ✓ ¿Quiénes son?
- ✓ ¿Cuáles son sus preferencias?



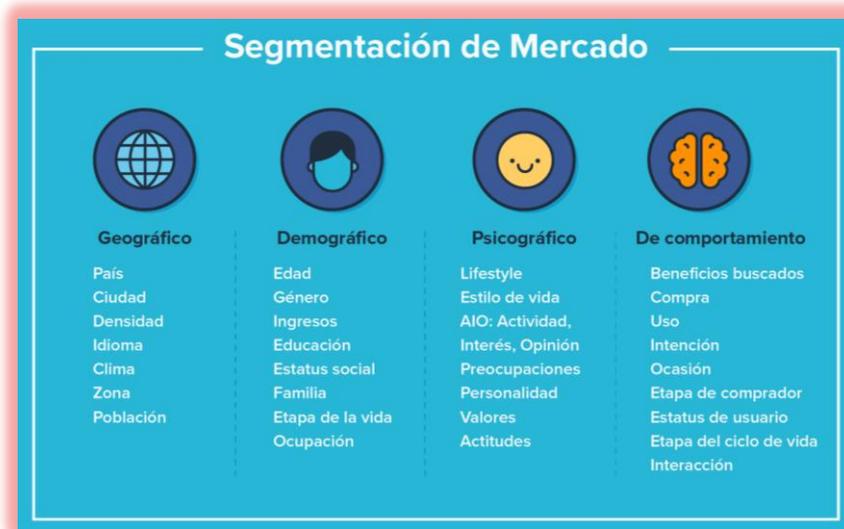


- ✓ ¿Cuándo compran?
- ✓ ¿Cuánto compran?
- ✓ ¿Para qué usan el producto o servicio?
- ✓ ¿Dónde viven o trabajan?

LECTURAS RECOMENDADAS:

- ✓ <https://sercontador.com/descarga-en-pdf-el-libro-segmentacion-de-mercados/>
- ✓ <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14270/1/Cap.2-Segmentaci%C3%B3n%20del%20mercado.pdf>

EJERCICIO APLICADO:



Realizar un ejercicio de Segmentación del mercado, teniendo en cuenta cada una de las variables mencionadas en este módulo. (Revisar los contenidos de los referentes bibliográficos mencionados).

Socializar los resultados obtenidos en este ejercicio.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



La competencia la conforman aquellas empresas o negocios que producen los mismos productos o servicios que usted.

También está constituida por quienes producen bienes sustitutos (los bienes sustitutos son aquellos que representan una alternativa a tu producto o servicio).

Ejemplo:

Si tú deseas producir y comercializar mermelada de fresa, tu competencia directa son los productores de esta mermelada, pero también debes evaluar a los productores de productos sustitutos como son: mermeladas de otras frutas, manjar blanco, miel de abejas, etc.

Los competidores potenciales son todas aquellas empresas o unidades de producción con quienes podrías ingresar a operar en el mismo sector de consumidores.



Preguntas te ayudarán a realizar un buen análisis de tu competencia:

- a. ¿Cuántas empresas producen el mismo bien o servicio que pretendo ofrecer?
- b. ¿Cuáles son esas empresas?
- c. ¿Qué empresa es la líder en el rubro?
- d. ¿A qué tipo de clientes atiende?
- e. ¿Cómo y por qué los clientes compran los productos de su competencia?
- f. ¿Cuántos productos venden las empresas competidoras?
- g. ¿Cuál es el nivel de calidad de los productos o servicios de la competencia?
- h. ¿A qué precios ofrece dichos productos o servicios?
- i. ¿Qué importancia tienen para los clientes el precio, la calidad, las garantías o el servicio postventa?

Los productos o servicios se pueden clasificar de la siguiente forma:



a) Productos sustitutos:

Son aquellos que satisfacen las mismas necesidades.



TABLA 6. EJEMPLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

PRODUCTOS	SUSTITUTOS	NECESIDAD QUE SE CUBRE
Gaseosa	Néctares y refrescos	Sed
Pan	Galletas	Hambre

FUENTE: www.google.com.co/imagenes



b) Productos complementarios:

Aquellos productos que necesitan de otros para satisfacer la necesidad de sus consumidores.

TABLA 7. EJEMPLO DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

PRODUCTOS	COMPLEMENTOS	NECESIDAD QUE SE CUBRE
Bizcocho	Mantequilla	Hambre
Camisa	Pantalón	Abrigo

FUENTE: www.google.com.co/imagenes





ESTRATEGIAS DE MERCADEO:



La estrategia de mercadeo es el **CÓMO** se generan y diseñan formas para alcanzar los objetivos propuestos por las empresas.

Estrategias de producto o servicio:

Al desarrollar tu idea de negocio, debes evaluar qué tipo de producto o servicio deseas ofrecer y qué beneficio brindará a tus clientes. Además, es muy importante que ofrezcas algo diferente a los demás.

Para definir tu producto, debes darle respuesta a lo siguiente:

- ✓ ¿Cuál es el producto o servicio que ofrezco?
- ✓ ¿Cuál es su principal atributo o ventaja?
- ✓ ¿Cuál es su precio?
- ✓ ¿Cuántas variedades de producto o servicio voy a ofrecer?
- ✓ ¿Cuáles son las características físicas principales de los productos o servicios que ofrezco?
- ✓ ¿Ofrezco? (forma, contenido, envase).
- ✓ ¿Cuáles son las características del servicio postventa o garantías principales de los productos que ofrezco?



ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN



Existen diferentes formas de hacer llegar tus productos a los consumidores. Todas ellas tienen ventajas y desventajas que surgen de las características del producto, del mercado y sus consumidores, la situación de la empresa y la de sus proveedores. Tú tienes que elegir la mejor manera de llegar a tu cliente.

Para definir tu estrategia de distribución, puedes ayudarte dándole respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo distribuirás tus productos y/o servicios a tus mercados?
- ✓ ¿Dónde están ubicados tus clientes?
- ✓ ¿Cómo llegarás a ellos, tanto para la venta como en la postventa?



CONOZCAMOS ALGUNOS DE LOS CANALES QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA QUE NUESTRO PRODUCTO LLEGUEN A SUS CLIENTES:



Los canales de distribución son la ruta o el camino a través del cual el producto se transfiere desde el lugar de la producción, hasta el consumidor final. ... Se puede recurrir a los canales directos, cuando el fabricante suministra los bienes directamente al consumidor final y no utiliza intermediarios.

Mayorista: por ejemplo: Supermercados

Minorista: por ejemplo: Tiendas pequeñas o especializadas, Establecimiento propio

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN:



El tener un buen producto o servicio no es una garantía total para el éxito. También debes dar a conocer todos los beneficios de tu producto o servicio, informando los beneficios de ellos a tus clientes, y cómo y dónde pueden adquirirlos de una manera oportuna y permanente.

Estas estrategias de promoción deben ser dirigidas tanto a clientes como a los distribuidores para lograr un mayor impacto y desempeño.



¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA A LA HORA DE DISEÑAR O ELABORAR ESTRATEGIAS DE PROMOCION?

ALGUNOS PUNTOS FUNDAMENTALES...

Definición de objetivos:

- ✓ ¿A quién vas a dirigir tu producto o servicio?
- ✓ ¿Qué producto o servicio vas a promocionar?
- ✓ ¿Qué impacto deseas lograr en el mercado?

Definir un presupuesto:

construir un presupuesto proyectado con los diferentes medios relacionados a la promoción del producto o del servicio.

Para ello puedes utilizar diversos medios o canales, tales como:

- ✓ **Publicidad:** en radio, televisión, revistas, correo electrónico, internet, etc.
- ✓ **Promoción de ventas:** demostraciones de producto, descuentos, muestras Gratis, concursos o sorteos, etc.
- ✓ **Publicidad a través de llamadas telefónicas:** Importante tener o construir bases de datos con información actualizada.
- ✓ **Uso de Redes Sociales y otros canales tecnológicos:** realizar publicaciones a través de: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, WhatsApp, y YouTube, entre otras.
- ✓ **Participación en ferias y demás eventos comerciales**





ESTRATEGIA DE PRECIOS:



Esta estrategia propone el valor que tendrá el producto o servicio en el mercado y que estará en condiciones de poder pagar tus clientes. Este precio involucra, los costos de producción, distribución y promoción, así como las características inmersas, que hacen de él algo diferente a lo que ofrece la competencia y que por eso le generan valor.

Hay dos elementos importantes al momento de establecer o diseñar una estrategia de precio:

- ✓ Los Costos de producción
- ✓ El Precio de venta de la competencia (usado como de referencia).

Estos elementos ayudarán a definir un precio base del producto o servicio, pero también depende de la elección de la estrategia de diferenciación utilizada:



Diferenciación en precio o liderazgo en costos:

Permite establecer precios por debajo de la competencia, para lo cual necesitarás producir en volúmenes mayores y reducir algunos costos como: publicidad, fuerza de ventas, y servicios postventa. (este caso no se enfatiza en la calidad del producto).

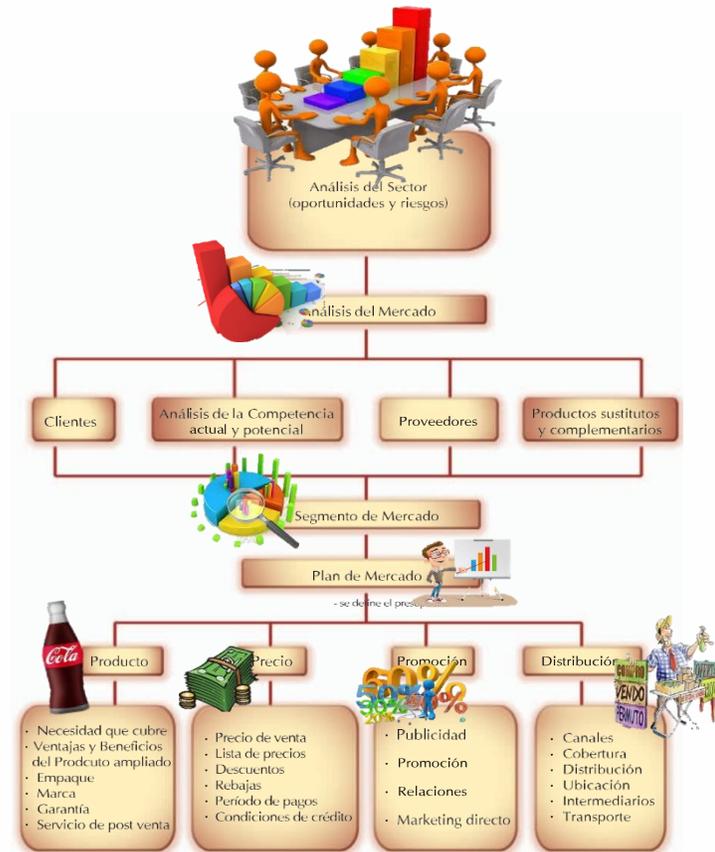


Diferenciación en producto, es decir en calidad:

Permite desarrollar productos diferentes, podrás definir precios más altos a la competencia, ya que el producto tiene un valor agregado, que hace la diferencia con los demás que existen en el mercado.

CUADRO RESUMEN DEL DESARROLLO DEL TEMA:

Mercado para investigar e iniciar un plan de negocio



con el desarrollo de estos elementos - Plan de Mercado



Ejemplo Caso de éxito Disney:



De este primer **producto** ha conseguido crear otros asociados con los que incluso consigue generar más dinero y de forma constante, como es el caso de su parque de atracciones, Disneyland.

En cuanto al **precio**, la compañía siempre se ha dirigido a un público amplio, podríamos decir que tiene productos para las masas. Cada uno de sus productos viene definido por un precio más elevado o no. Sin embargo, esto entra dentro de la estrategia, puede que el parque de atracciones sea más caro que ver una película o comprar un juguete, sin embargo, es una experiencia única a un precio asequible.

En cuanto a su **distribución**, podemos encontrar productos de Disney en los supermercados, con productos como vasos, platos o películas o una tienda exclusiva de juguetes dentro de un centro comercial. Con los parques de atracciones pasa exactamente igual, están presentes en varios países y son en sí mismo un centro de distribución de sus productos.

En cuanto a la **promoción**, Disney es una compañía presente en todos los medios de venta. La atracción hacia la marca la consiguen gracias al lanzamiento de sus películas o programas de televisión. Este consumo es el



que lleva a consumir después otro tipo de productos con un precio más elevado. La promoción no deja de ser masiva: asociándose con otras marcas o teniendo presencia en internet.

Tomado de: <https://www.rdstation.com/es/blog/ejemplos-de-marketing-mix/>





MÓDULO 5

FACTORES DE LA PRODUCCIÓN



El desarrollo de este importante módulo le permitirá Definir los todos elementos y variables técnicas con los que debe contar la empresa o el negocio para realizar correctamente las diferentes actividades de producción o de servicio.

DISEÑO DEL PRODUCTO:

Para elaborar un producto o prestar un servicio se requiere definir con claridad y precisión sus características.

Cuando se trata de un producto, el diseño se inicia en un plano, croquis o diagrama con las especificaciones técnicas de este. (Se deben realizar tantos borradores, o bosquejos como sea lugar), hasta lograr tener inmerso todos los componentes.

Cuando se trata de un servicio se describe de forma integral, en que y como se prestará el servicio determinado.



PARA TENER EN CUENTA:

...El diseño del producto es un prerequisite técnico para los procesos de producción. Este diseño se transmite en especificaciones del producto, que indican las características que tendrá el producto para proceder a la producción o fabricación final.

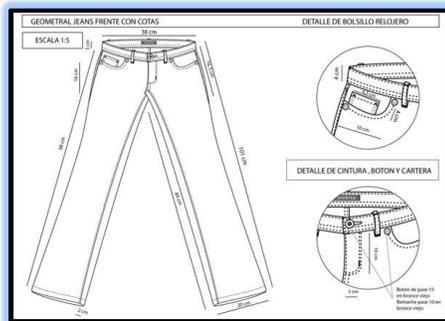
Ejemplo:



PRODUCCIÓN DE UN PANTALÓN (TIPO JEAN)

Especificaciones técnicas

TABLA 7. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE UN PRODUCTO



Tela: Jersey.
Densidad: 180 gramos.
Color: Azul, Gris, y Negro.
Tallas: 28-30-32-36 y 40
Proporción: S (25) – M – (25) – L – (10)
Modelo: Clásico
Insumos: Cierre, botones plateados:
Etiqueta: Marca, parte posterior.

FUENTE: www.google.com.co/imagenes



Descripción técnica del proceso de servicio de un restaurante:



Uniforme	Blanco. (Mandil y Gorro).
Mesas	Limpias, adornadas con flores
Cubiertos	Envueltos en servilletas de papel
Servilletero	Servilletas dobles
Condimentos	En cada mesa, recipientes con ají, sal y limón
Sillas	4 por mesa
Atención	Recepción del cliente en la puerta, acompañamiento a la mesa, presentación de la carta de menú, toma pedido por escrito, se le ofrece refresco.
	Durante el servicio: Estar pendiente de requerimientos. Al término se le agradece y se entrega la cuenta.
	Servicio complementario: Luego del pago se entregan mentas, caramelos, chicles, u otro tipo de productos similares.





EJERCICIO:

Investigar diferentes características técnicas de (2) dos productos y (2) dos servicios, revisar y analizar la información de los procesos técnicos descritos en ellas.

Para definir el diseño del producto, se deben desarrollar (4) cuatro etapas fundamentales:



Primera etapa:

Diseño preliminar del producto

Como resultado de la selección del producto o servicio, solamente se define su esqueleto. En el diseño preliminar se elaboran dibujos que identifican por completo el producto. En el caso de los servicios se hace una descripción detallada de la calidad.



Segunda etapa:

Construcción del Prototipo o modelo

La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes. Primero, se pueden fabricar a mano varios productos que se parezcan al producto final.



Por ejemplo, en la industria automotriz es normal hacer modelos de madera o de arcilla de los automóviles nuevos, utilizados como prototipos.

En la industria de servicios un prototipo podría ser un solo punto en donde se pueda probar el concepto del servicio en su uso real. Se puede modificar el servicio, si es necesario, para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Una vez que se ha probado el prototipo con éxito, se puede terminar el diseño definitivo y, eventualmente, dar el servicio en franquicia y desarrollarlo a gran escala.

Tercera etapa:

Prueba del Prototipo

Las pruebas en los prototipos buscan verificar su desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciar el desempeño comercial es construir suficientes prototipos como para apoyar una prueba de mercado para el nuevo producto. El propósito de una prueba de mercado es obtener resultados cuantitativos sobre la aceptación que tiene el producto entre los consumidores.





Cuarta etapa:

Diseño definitivo del producto:

Durante la fase de diseño definitivo, se desarrollan dibujos y especificaciones para el producto y/o servicio. Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo.

EL PROCESO PRODUCTIVO

IMAGEN 3.



FUENTE: www.google.com.co/imagenes

Para elaborar un producto o brindar un servicio se requiere de una secuencia de procesos de transformación que se inicia con el ingreso de la materia prima y continúa con el proceso de transformación para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado.



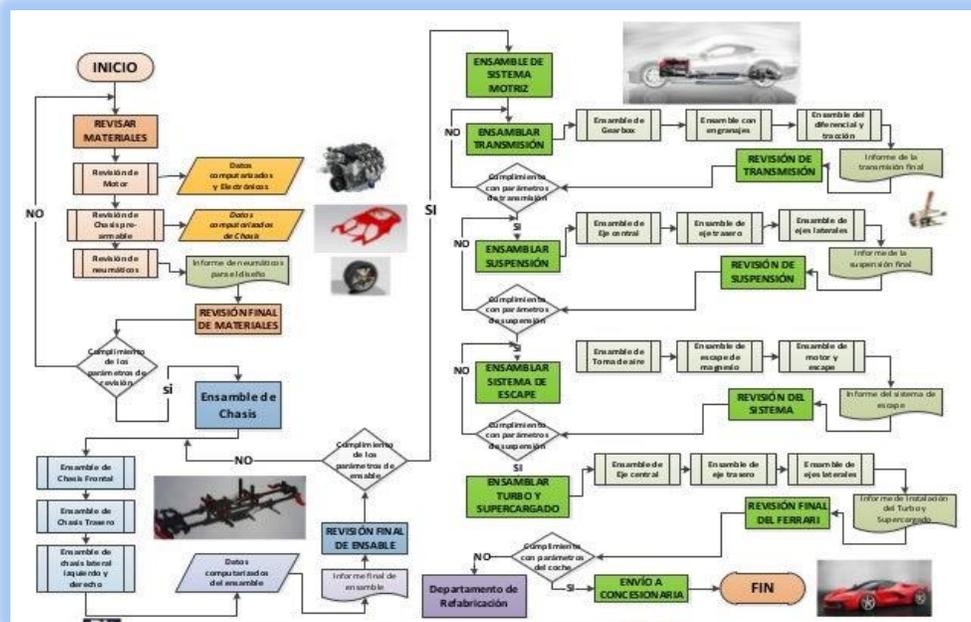
La secuencia de transformación depende de diferentes elementos técnicos necesarios como: equipos, maquinaria, instalaciones y personal. A esta secuencia ordenada y secuencial de procesos se denomina “El proceso productivo. Este está conformado, por las diferentes operaciones que se realizan para transformar la materia prima en producto final, cumpliendo con todas las características técnicas requeridas por el cliente.

Así mismo, todo proceso productivo tiene que ser representado gráficamente, para lo cual se puede estructurar y definir un Diagrama de Operaciones de Proceso. También denominado: diagrama de Flujo de Procesos, Cursograma, o Flujograma.

El diagrama de operaciones de proceso es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, identificándose mediante símbolos; éste diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones del taller, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado.

EJEMPLO:

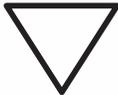
IMAGEN 4.



FUENTE: www.google.com.co/imagenes



Los símbolos técnicos (iconos) más utilizados para su construcción son (5) cinco:

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación: indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección: indica que se verifica la calidad o cantidad de algo
	Desplazamiento o transporte: indica el movimiento de los empleados, material y equipo de uno lugar a otro.
	Depósito provisional o espera: indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente: indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

Fuente: El Autor.

EJERCICIO APLICADO:

Desarrollemos el diagrama de operaciones en proceso de un negocio de fabricación de Estanterías de Madera:





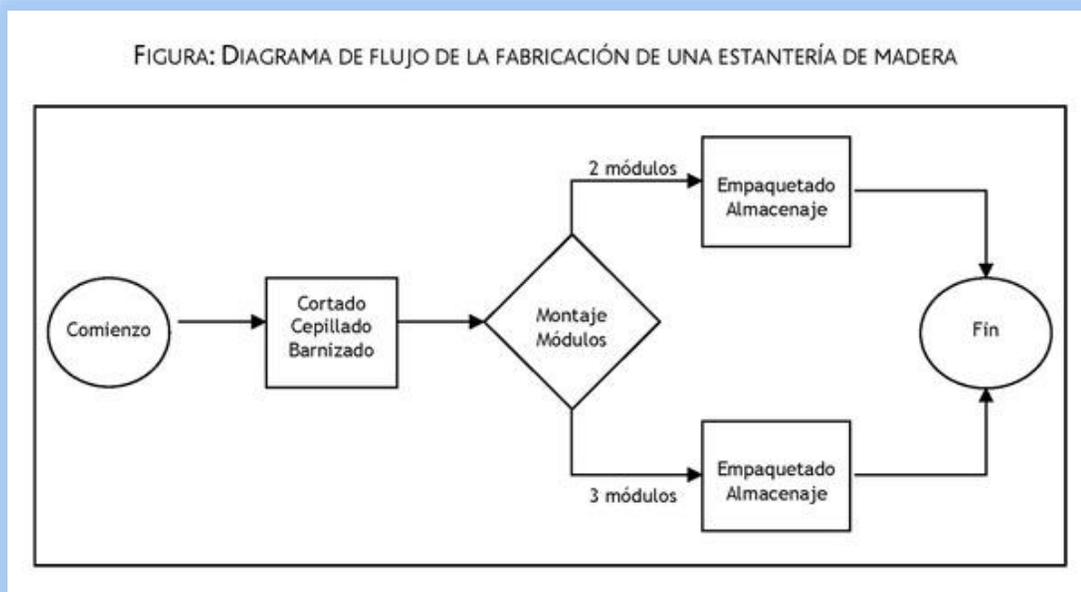
EJEMPLO:

Dentro del proceso (Básico) productivo de la pequeña empresa “**EL GORGOJO S.A.**” dedicada a la fabricación y comercialización de estanterías de madera con diferentes módulos, el cliente puede optar entre estanterías de (2) dos o de (3) tres módulos, siendo la longitud de las estanterías la misma. La fabricación seguiría las siguientes etapas:

- ✓ Cortado, cepillado y barnizado de la madera.
- ✓ Montaje de módulos.
- ✓ Empaquetado y almacenaje.

El diagrama de flujo que representa el “sistema productivo de la empresa El Gorgojo S.A.” que hemos tomado como ejemplo, utilizando los símbolos ya mencionados anteriormente, sería el siguiente:

IMAGEN 5. EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO



FUENTE: www.google.com.co/imagenes

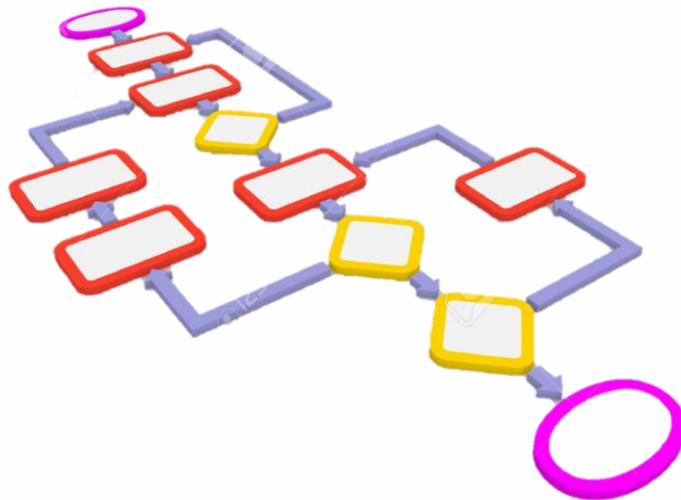


PARA RECORDAR:

- ✓ El empleo de gráficos de flujo de un proceso permite al director de operaciones comprobar que el proceso real se está llevando a cabo según el procedimiento estandarizado.
- ✓ El empleo de gráficos de flujo posibilita la reducción de tareas que no aportan valor añadido al proceso productivo.
- ✓ En los gráficos o diagramas de flujo se utilizan una serie de símbolos tradicionales que reconocen cada paso del proceso.

LECTURAS RECOMENDADAS:

- ✓ http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf
- ✓ https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3690/1/Gu%c3%ada_para_elaboraci%c3%b3n_diagramas_flujo.pdf





DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN EL ÁREA DE TRABAJO (DISTRIBUCIÓN DE PLANTA)



La distribución del área de trabajo es el ordenamiento activo y físico de todos los elementos que intervienen en el proceso de producción. Para ello se toman en cuenta sus características y demás factores que inciden en su funcionamiento, tales como: el flujo de materiales y todos los requerimientos de espacios.

Este orden incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, de trabajadores, de algunas máquinas, el almacenamiento y todas las demás actividades o servicios que se realizan y se planean en la empresa.

Una adecuada distribución debe seguir algunos criterios como:

1. Funcionalidad:

Que las cosas queden ubicadas donde se puedan trabajar de manera efectiva.

2. Economía:

Ahorro en distancias recorridas y utilización plena de todo el espacio existente.



- 3. Flujo:**

Permitir que todos los procesos productivos se den continuamente, sin retardos, tropiezos, barreras o demoras.
- 4. Comodidad:**

Crear espacios idóneos, suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado constante de los materiales o insumos necesarios.
- 5. La iluminación:**

este elemento importante, que se debe revisar dependiendo de la labor específica o rutinaria que se programe.
- 6. La ventilación:**

tener especial cuidado con este recurso, en procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprenden el uso de gases o altas temperaturas, etc.
- 7. Accesos libres:**

Permita el tráfico constante sin tropiezos, ni barreras, como también la señalización de las salidas de Emergencia.
- 8. Flexibilidad:**

Poder Prever cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento, o rediseño de planta.
- 9. Seguridad:**

Considerar normas de seguridad que eviten accidentes a las personas, al equipo, al material, a la infraestructura y al medio ambiente en general.





CÁLCULO DE MATERIALES



Calcular la cantidad de materia prima requerida en los procesos, nos permite garantizar la elaboración de los productos en el tiempo programado, con las condiciones y especificaciones técnicas requeridas. Además, permite adquirir todos los insumos necesarios para iniciar un proceso de producción, reduciéndose el riesgo de compras excesivas, de sobre almacenamiento, sobre costo de inventario o de desconocimiento de las cantidades necesarias para la elaboración de un determinado producto. (Todo lo anterior incrementa considerablemente los Costos).

Para calcular la necesidad de materia prima o insumos necesarios, para desarrollar un pedido determinado, lo primero que debemos hacer es calcular cuánto material (materia prima) necesitamos en la elaboración de una unidad de producto.



VEAMOS ENTONCES LOS SIGUIENTES CALCULOS...

Aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{. Necesidad de Material} = \text{Material necesario para una unidad} \times \text{N}^{\circ} \text{ de unidades producidas.}$$

Expliquémoslo con un Ejemplo práctico:

La Fábrica de Hamburguesas “EL CORRAL” requiere elaborar la cantidad de 120 de unidades de “hamburguesas especial”, que se esperan vender en un día. Para ello se requiere consolidar y preparar la siguiente información:

TABLA 7. EJEMPLO DE CÁLCULO DE MATERIALES

Materia prima Insumos	Cantidad Unidad	Unidades a Producir	Necesidad de Materiales
Carne molida	0.05 Kg. (50 gramos)	120	6 Kg.
Papas	0.1 Kg. (100 gramos)	120	12 Kg.
Panes	1 unidad	120	120 unidades
Aceite	0.25 Lt. (250 ml.)	120	2.5 Lt.
Ensalada	0.005 Kg. (5 gramos)	120	0.6 Kg.
Sal	0.005 Kg. (5 gramos)	120	0.6 Kg.
Cremas	0.015 Kg. (15 gramos)	120	1.8 Kg.
Bolsas	1 unidad	120	120 unidades
Servilleta	4 unidades	120	480 unidades

FUENTE: www.google.com.co/imagenes



Análisis del proceso:

Se realiza la preparación y construcción de la materia prima según: nombre, cantidad, unidad a producir y cantidad de materiales necesarios (ver la tabla anterior). Algunos de los insumos utilizados como el aceite, se usa por cada lote de producción, es decir, si el primer lote de producción es de (12) doce hamburguesas, entonces, se usa aceite para freír papas para las (12) doce hamburguesas, no para cada hamburguesa, lo mismo sucede para freír las (12) doce porciones de carnes, por lo tanto, se programan (10) diez lotes de producción de (12) hamburguesas cada uno, con lo que se producen las (120) unidades de hamburguesas; mientras que el uso de aceite es de 0.25 Litros. Para cada lote de producción. ($0.25 \times 10 = 2.5 \text{ Lt.}$).

DETERMINACIÓN DE HERRAMIENTAS, MÁQUINAS Y EQUIPOS

Al igual que hemos calculado la materia prima e insumos que necesitamos comprar, debemos determinar el número máquinas, equipos y demás herramientas con las que debemos contar para poder elaborar el producto o brindar el servicio que hemos definido como nuestra oportunidad de negocio. Este cálculo se debe hacer en función del diagrama de operaciones de proceso que has diseñado y la cantidad de producción regular e la empresa, tomando en cuenta los siguientes criterios:

Para las máquinas:

- ✓ Definir aquellas operaciones que se harán manualmente y aquellas en las que se usarán máquinas, esto depende del nivel de tecnificación de la empresa.

Por ejemplo: Si nuestra producción es artesanal requeriremos sólo de una cocina simple para hacer hamburguesas, de repente necesitamos un carrito sandwichero o necesitamos una cocina especial para freír hasta (12) doce porciones de carne.



- ✓ Definir las operaciones que se harán directamente y aquellas para las que se contratará servicios de terceros.

Por ejemplo: Si un carpintero tiene un pedido para hacer sillas con patas torneadas, no tiene por qué comprarse un torno, si su producción es poca y ocasional es más económico llevar las patas a tornear en una carpintería que haga servicio de torneado. (Proceso de tercerización).

- ✓ Definir la cantidad de máquinas que se requieren en la producción regular de la empresa.

Por ejemplo: si inicialmente vamos a atender a (100) cien personas diarias y mi capacidad de producción es de (120) ciento veinte unidades de hamburguesas sólo requerimos una cocina, pero, si en cambio, es de (240) unidades hamburguesas requeriremos un mayor número de cocinas.

Evaluar la capacidad operativa de las máquinas, ¿Cuánto podemos producir?, para ello tomamos en cuenta las especificaciones técnicas de la máquina, así como los años de vida útil de la misma.

Equipos y herramientas:





Por cada una de las actividades del proceso productivo definimos los equipos y herramientas auxiliares con las que debemos contar para poder realizar una producción o servicio eficiente (rápido y de calidad).

ADEMÁS DE ELLO DEBEMOS TENER EN CUENTA:

Tener el número ideal de personal y herramientas involucradas en cada una de las actividades: Cada persona debe contar con su propio instrumental o herramienta para no demorar la producción o el servicio. Por ejemplo: Si tenemos dos cortadores debemos tener, al menos, dos tijeras o dos máquinas para corte.

Contar con elementos, y equipos de reserva ante una emergencia. Por ejemplo, durante el proceso de cosido se rompe la aguja, debemos tener disponible una para el recambio de forma inmediata. (todos estos pequeños detalles retardan o entorpecen un proceso productivo).

ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL EN EL PROCESO PRODUCTIVO:

La organización del personal se realiza en función del diagrama de flujo de operaciones (Cursograma) de proceso y de la producción programada regularmente en la empresa. Generalmente, las micro o pequeñas empresas un mismo operario realiza varias actividades, pero, éstas deben funcionar de forma independiente para trabajar ordenadamente con eficiencia y eficacia.

La organización del personal en los procesos implica:

Asignar el trabajo que cada persona u operario debe hacer en función a un programa de producción.

Por ejemplo:

- ✓ El trabajador 1 es responsable de la elaboración de moldes, el trazado y corte de la tela y el acabado final.



- ✓ El trabajador 2 es responsable del proceso de cocido, pegado de cierre, botones y empaque final.

EJEMPLO:

La fabricación de (10) diez faldas rectas por día para entregar (50) cincuenta faldas en una semana. Para definir la cantidad de personal y asignar las tareas se debe tomar en cuenta entre otros aspectos los siguientes:

El grado de división del trabajo dentro de la empresa:

1. Cuánto más grande es la empresa, mayor es la división del trabajo y mayor el número de personal.

Por ejemplo:

Una empresa que produce 500 faldas semanales, requiere de personal especializado en los diferentes procesos, moldes, trazado, corte, cosido, pegado de botones y cierres, acabado final; por lo tanto, tendrá personal dedicado en forma exclusiva a cada una de estas funciones.

2. Tipo de producto, diseño, tipo de tela, grado de dificultad, tiempo de proceso.

Por ejemplo:

Una falda plisada requiere de mayor especialización pues su grado de dificultad es mayor a las faldas rectas y contará con personal especializado en esta actividad.

3. El modelo de organización del proceso de producción: a mayor especialización mayor requerimiento de personal.



Por ejemplo:

Una empresa que tiene áreas definidas como: corte, habilitado, acabado final, mantenimiento, etcétera y cuyos principios organizativos establecen que el personal es especializado y sólo trabaja en su área, requerirá de personal con estas características que cumplan funciones sólo en el área asignada.

4. Tipo de producción. Bajo pedido (produce en función del pedido de un cliente) o bajo programa (produce productos propios que pone en el mercado).

Por ejemplo:

Una empresa que trabaja con pedidos debe contar con personal especializado en cotizaciones y negociación con clientes. Una empresa que pone productos propios en el mercado debe contar con vendedores y personal que realice la investigación de mercado.

OTRAS OBSERVACIONES PARA TENER EN CUENTA:

- ✓ Tomando en cuenta estas consideraciones defina la cantidad de personal necesario para el funcionamiento de su empresa. Esta información le será de utilidad para elaborar su plan de inversión.
- ✓ Una empresa debe contar con personal suficiente para su producción regular. Cuando tiene un pedido que sobre pasa la capacidad de su personal puede contratar trabajadores eventuales a destajo y, de ese modo, cumplir con los plazos establecidos con el cliente.
- ✓ Así mismo, es conveniente precisar el régimen laboral y, por ende, los



beneficios sociales a que tienen derecho los trabajadores de la empresa. La premisa es fijar niveles remunerativos que permitan contratar personal capacitado y, a la vez, que permitan tener un gasto de personal razonable acorde con el tamaño de la empresa.

EJERCICIO:

Aplicar los diferentes elementos vistos en este módulo, para la construcción de los factores de producción de nuestro negocio. Socialicemos los resultados.





MÓDULO 6

ENTORNO ECONÓMICO



Una vez que has realizado el estudio de mercado, el estudio técnico de la producción y los aspectos legales, ya cuentas con la información necesaria para empezar a realizar el análisis económico, este es fundamental para conocer si el negocio es realmente rentable o no; es decir, te permitirá saber si estás ganando o perdiendo dinero en la operación del negocio, a cuánto asciende este valor, en cuánto tiempo recuperarás la inversión inicial, cuántos productos debes fabricar y vender, etc.

Cuando quieres saber cuánto vale elaborar tu producto o servicio, debes averiguar cuánto has gastado en materiales, mano de obra, y demás recursos utilizados en la fabricación o elaboración del producto. El costo no es sólo lo que se gasta en materiales y operarios. Implica relacionar otras variables como gastos en agua, luz, arrendamiento, maquinaria, etc.

Costo: es el valor en dinero de todos los recursos necesarios para la elaboración de un producto o servicio determinado.



Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierten en la empresa de los resultados esperados.

Ahora para saber si tu negocio deja ganancias o pérdidas, es necesario: planificar las unidades que debes vender, calcular los costos, determinar el precio de venta y construir el flujo de caja, para lo cual debes desarrollar los siguientes pasos:

1. Proyección de ventas en unidades.
2. Cálculo de la inversión.
3. Cálculo del costo total unitario
4. Determinación del precio de venta
5. Proyección de ventas en nuevos soles
6. Construcción del flujo de caja
7. Margen de contribución y punto de equilibrio
8. Valor actual neto y tasa interna de retorno.





PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES



tiempo.

AL PLANIFICAR EL NÚMERO DE UNIDADES A VENDER, LOGRARAS:

- ✓ Establecer una meta (medible) a alcanzar del volumen de ventas y determinarás cuáles son los períodos que presentan mayor número de ventas.
- ✓ Justificar la inversión en activo fijo porque, si esperas volúmenes de ventas muy pequeños, probablemente lo más indicado sería mandar a hacer determinados procesos productivos (Tercerización) y así evitar la comprar alguna maquinaria o equipo que después subutilices. Pero si por el contrario estos niveles de ventas son altos, lo más adecuado sería comprar las maquinas necesarias para atender ese volumen de ventas, y poder seguir aprovechándolas en el futuro.



Ejemplo:



La empresa colombiana “**CREM HELADO**” y su equipo comercial están dispuestos y focalizados en incursionaren el mercado con un nuevo producto llamado: “**MELOCOSITO**”, han realizado un análisis de mercado y, si bien el resultado ha dado de que nadie ha consumido este producto, la población encuestada estaría dispuestaa probar un producto de este tipo. Esto significa que, si el producto es del agrado de los consumidores, probablemente exista un buen mercado para este producto, ya que, el 90% de los encuestados son residentes de la Localidad de Suba en la ciudad de Bogotá.

El equipo comercial y de marketing, realiza la siguiente proyección de ventas en unidades, proyectando vender su producto en los barrios de la Localidad de Suba (una de las más pobladas de la ciudad).

TABLA 8. PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES:

N°	PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
1	Helado Melocoso por 250 grs.	100	150	300	350	400	450	500	500	650	800	900	1,000	6,100

FUENTE: www.google.com.co/imagenes



Podemos observar que el equipo Comercial está pensando vender en un año 6,100 unidades de Helado “**MELOCOSITO**” de 250 gramos cada una, en la localidad de Suba. Inicialmente colocará (100) cien unidades, (1 mes), luego (150), (2 mes) y así sucesivamente, hasta completar la proyección a un año. Este incremento dependerá de lo bien que aplique las estrategias de mercado (producto, precio, plaza y promoción, lo que también conocemos en el ámbito del mercadeo como: Marketing Mix o Mezcla de mercadeo.

LECTURA RECOMENDADA:

<https://www.forcemanager.com/es/blog/como-hacer-un-pronostico-de-ventas/>

EJERCICIO APLICADO:

Una vez realizada la lectura anterior, y teniendo como referencia el método exponencial, calcular a manera de ejemplo la proyección de ventas de nuestro negocio a 1 año.



¿Y EL CÁLCULO DE LA INVERSIÓN?

...PRIMERO CONOZCAMOS ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES:

✓ **Inversiones:**

Son asignaciones de dinero destinadas a la adquisición de máquinas, equipos, vehículos, infraestructura, mobiliario y otros, que se orientan al mejoramiento de las condiciones de producción y ventas en la empresa o a financiarlas condiciones para mejorar la calidad de los servicios prestados.



El conjunto de recursos o requerimientos necesarios para poner en marcha tu empresa conforman la inversión del proyecto empresarial

✓ **Costos:**

Están constituidos por todos los recursos necesarios para la elaboración de un producto o servicio determinado, son parte del capital de trabajo. En este caso son asociables física y directamente al producto o servicio que la empresa elabora o presta en el mercado.

Para una mayor claridad de los términos presentamos una lista de lo que implica cada uno:

TABLA 9. INVERSION VS. COSTOS

INVERSIÓN	COSTOS
-Compra del local de la empresa	-Alquiler de local de producción
-Maquinaria de producción	-Servicios (luz, agua, teléfono, para uso del negocio)
-Equipos y herramientas	-Transporte para compras, ventas, entrega de productos, trámites
-Vehículos (para transporte de materiales, productos, etc.)	-Sueldos de personal de planta (jefe de planta, capataz, operarios, etc.)
	-Combustible y lubricantes.
	-Repuestos, ropa de trabajo.
	-Beneficios sociales
	-Insumos
	-Pago de intereses por créditos para inversiones a capital de trabajo
	-Sueldo de los empleados de oficina
	-Tributos
	-Gastos de viaje
	-Impuestos
	-Honorario de consultores(as)

FUENTE: www.google.com.co/imagenes



También se pueden diferenciar los siguientes tipos de **COSTOS**:

Costos Fijos:

Definidos como aquellos que intervienen en la elaboración y distribución del producto o servicio y que no varían si aumenta o disminuye el volumen de producción. Los costos fijos se tienen que asumir así no vendamos nuestros productos. La depreciación de máquinas y equipos, el sueldo del personal administrativo, el alquiler, los servicios públicos (agua, energía, teléfono), los intereses por préstamos son costos fijos.

Costos Variables:

Definidos como aquellos que aumentan o disminuyen, dependiendo de cuál es el volumen de producción, todos los elementos del costo variable se van con el cliente cuando este compra el producto o servicio. La materia prima, los insumos, el pago de mano de obra, la comisión por ventas, el alquiler de máquinas.

Para saber...

El conjunto de los recursos o requerimientos necesarios para poner en marcha tu empresa conforman la "inversión del proyecto Empresarial"

Estos requerimientos se agrupan en cuatro grupos:

- ✓ Activo fijo
- ✓ Gastos preoperativos
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Costos indirectos



EJERCICIO APLICADO:

Investigar y describir el concepto e importancia cada de uno requerimientos expuestos. Construir un plan de inversión del proyecto empresarial.



CÁLCULO DEL COSTO TOTAL UNITARIO –CTU:





El costo unitario es el costo de cada unidad del producto elaborado o de cada servicio brindado. El procedimiento a seguir es sencillo porque utilizarás los datos del plan de inversión.

CALCULEMOS EL COSTO TOTAL UNITARIO:

Paso 1:

Determina el número de unidades a producir en un período de tiempo, que puede estar determinado en días, semanas, meses, bimestres, trimestres, semestres, años, etc., es recomendable usar las mismas unidades de tiempo que has usado al momento de construir la proyección de ventas en unidades, a fin de evitar las conversiones de unidades temporales.

Ejemplo:

30 faldas semanales

1000 docenas de libros mensuales 100 casas anuales, etc.

Paso 2:

Determina el tiempo de vida del proyecto, esto puede depender de varios factores como por ejemplo el tiempo de vida útil de las máquinas y equipos (cuánto duran los equipos antes de tener que renovarlos o repararlos), a la duración de las licencias de funcionamiento, a la duración del alquiler, por ejemplo, si tu empresa es una cafetería dentro de un colegio, el tiempo de vida útil podría ser el tiempo del contrato de concesión.

Ejemplo:

1 año

2 años

10 años



Paso 3:

Determina el número de unidades a producir en el tiempo que has asignado de duración de tu proyecto.

Usamos la fórmula:

Unidades producidas en una semana x número de períodos al año x años del Proyecto

Ejemplos:

- ✓ 30 faldas semanales x 52 semanas x 1 año = 1,560 faldas.
- ✓ 1,000 docenas de libros al mes x 12 meses x 2 años = 24,000 libros.10
- ✓ casas anuales x 10 años = 100 casas.

Paso 4:

Aplica la siguiente fórmula para hallar el costo fijo unitario:

Costo fijo unitario (CFU) =
$$\frac{\text{Costos fijos totales.}}{\text{Número total de unidades producidas durante el proyecto}}$$

Paso 5:

Calculamos el Costo Variable UnitarioAplicando la siguiente fórmula:

Costo variable unitario (CVU) =
$$\frac{\text{Costos variables totales.}}{\text{Número total de unidades producidas en un período}}$$



EJERCICIO PRÁCTICO:

Un joven estudiante universitario emprendedor ha estado vendiendo por las noches, 150 tacos de carne, a \$14.00 pesos cada taco, para solventar sus gastos personales. Le solicitó a un amigo que le ayudara a obtener el costo unitario por taco, para saber si el precio que da en el mercado para la venta era el correcto, y así conocer el porcentaje de utilidad que su negocio dejaba cada noche.

Para llevarlo a cabo, le pidió al estudiante la lista de ingredientes e insumos con el costo total para poder obtener el resultado.

	Cantidad	Insumos	Costo Total
El	3kg	Carne de pulpa de res	\$600.00
	3 unidades	Cebolla	\$20.00
	1 kg	Tocino	\$250.00
	5 unidades	Jitomate	\$75.00
	2kg	Queso asadero	\$300.00
	1 unidad	Bolsa de carbón	\$50.00
	1 unidad	Paquete de ocotes	\$20.00
	3 kg	Tortillas	\$550.00
	Apoyo de su hermana	Pago por ayuda	\$100.00
	Total	\$1,470.00	

estudiante produce y vende 150 tacos todas las noches sin descanso. La bolsa de carbón rinde para 3 noches de producción de tacos. Su hermana lo apoya sólo 4 días a la semana. Para obtener una estimación más acertada, se obtendrán los costos por un periodo de tiempo de una semana.



GASTOS FIJOS:

Cantidad	Insumos	Costo Total	Por 7 días
3kg	Carne de pulpa de res	\$600.00	\$4,200.00
3 unidades	Cebolla	\$20.00	\$140.00
1 kg	Tocino	\$250.00	\$1,750.00
5 unidades	Jitomate	\$75.00	\$525.00
2kg	Queso asadero	\$300.00	\$2,100.00
1 unidad	Paquete de ocotes	\$20.00	\$140.00
3 kg	Tortillas	\$550.00	\$385.00
	Total	\$1,470.00	\$9,240.00

GASOS VARIABLES:

Cantidad	Insumos	Periodo	Costo Total
1 unidad	Bolsa de carbón	3 días	\$166.60
Apoyo de su hermana	Pago por ayuda	4 días	\$400.00
		Total	\$566.60

Costos	Periodo	Total
Costos fijos	7 días	\$9,240.00
Costos variables	7 días	\$566.60
Total	7 días	\$9,806.60

Se Producen y venden 1,050 tacos por semana (150 x 7).

Lo más importante que debe tenerse en cuenta cada vez que se trate de obtener el costo unitario de un producto, es que la fórmula es aplicable para la serie de productos que son exactamente iguales. Si una compañía produce una diversidad de productos, habrá que aplicar la fórmula a la producción de cada tipo de producto.



La fórmula es aplicable por el periodo de tiempo en el que se produce el mismo tipo de producto. Si una compañía produce 3 productos diferentes al año, pero dedica 3 meses en la producción del tipo A, 5 meses a la producción del producto tipo B, y 4 meses a producción del tipo C, habrá que aplicar la fórmula a cada tipo de producto, por el periodo de tiempo en el que se produce; o bien por el tiempo en que se vende, cuando se trata de negocios en el mercado.

La información que proporciona el hecho de conocer el costo unitario por producto, es útil para:

- ✓ Identificar el porcentaje de utilidad obtenida en un periodo determinado.
- ✓ Conocer el posicionamiento en un mercado competitivo.
- ✓ Identificar si el margen de utilidad es suficiente para seguir manteniendo el negocio en el mercado.

EJERCICIO:

Proponer y desarrollar (2) dos casos aplicados para el cálculo de Costo Total Unitario CTU.





DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA (PV)

Recuerda que para determinar el precio de venta debes tener en cuenta dos elementos:

- ✓ Los costos de producción
- ✓ El precio de venta de la competencia, pero (como referencia).

Una fórmula fácil para calcular el precio de venta al por menos

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo del artículo}}{(100 - \% \text{ demarca}) \times 100}$$

Así que, por ejemplo, digamos que quieres fijar el precio de un artículo que vendes en tu negocio, cuyo costo es de \$15.

Si consideras que lo razonable es aplicar un margen del 45% —en lugar del habitual margen de ganancia del 50%—, así es como se calculará el precio de venta:

$$\text{Precio de venta} = \frac{1.500}{(100 - 45) \times 100}$$

$$\text{Precio de venta} = \$27.000$$
$$\frac{1.500}{(55) \times 100}$$



EJERCICIO:

Proponer y desarrollar (2) dos casos aplicados para el cálculo de Precio de venta.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO:

La prioridad de cualquier empresa es poder conseguir los objetivos marcados y asegurarse de que se obtengan los beneficios adecuados. Aquí entra en juego el margen de contribución.

El margen de contribución es el resultado de restar los costes variables al precio de venta. Otra forma de entender este concepto es como el sobrante de los ingresos en relación a los costes variables.

Este excedente debe ser suficiente para cubrir tanto los costes fijos como la ganancia o utilidad esperada. En este artículo conocerás la importancia de calcular el margen de contribución y cómo calcularlo.

Elementos del margen de contribución

El margen de contribución está compuesto por distintas variables. Es importante analizarlas para determinar su cálculo:

REPASAR LOS CONCEPTOS:

Costos fijos.

Costos variables.



¿CÓMO SE CALCULA EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN?

Si queremos hacer un cálculo del margen de contribución que se deriva de la producción de determinado elemento hay aplicar la siguiente fórmula:

$$MC = PVU - CVU$$

MC. Margen de Contribución
PVU. Precio de Venta por

IMPORTANCIA DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN MC

El objetivo de calcular esta variable, tal y como el propio nombre indica, es conocer cuánto contribuye la producción de un servicio o producto determinado a la estabilidad de una empresa en términos económicos. Gracias a este cálculo se puede saber con precisión hasta qué punto puede ser rentable seguir produciendo ese elemento.

Ventajas y desventajas del margen de contribución

- ✓ Calcular el margen de contribución es de suma importancia para conocer la rentabilidad de nuestra empresa, así como las limitaciones.
- ✓ Es un análisis sencillo y útil. Sin embargo, es importante conocer sus desventajas.

Entre sus beneficios podemos decir que:

- ✓ Se puede calcular con facilidad.
- ✓ Facilidad de uso
- ✓ Análisis con cifras existentes

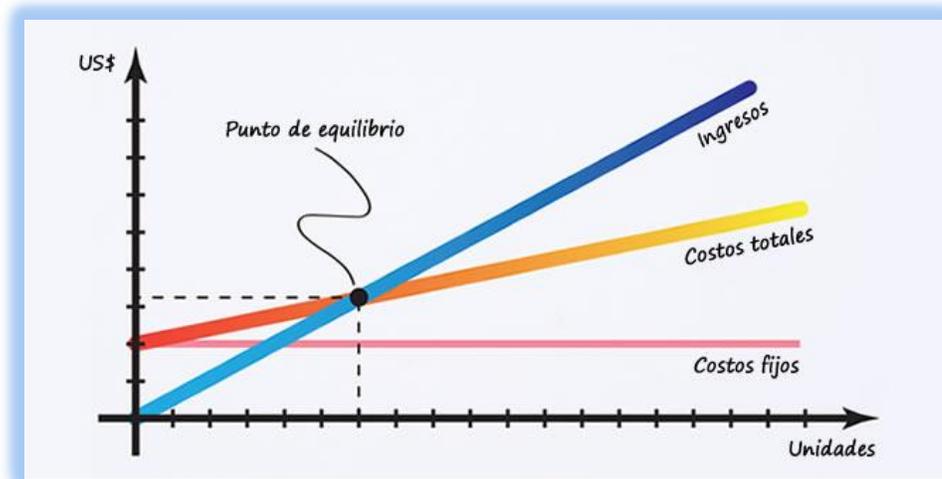


- ✓ Podemos conocer cuántos ingresos hay que generar para hacer frente a los costes
- ✓ Importante para determinar qué productos nos están generando pérdidas o ganancias.

En cuanto a sus desventajas:

- ✓ Supuestos poco realistas
- ✓ Dificultad para clasificar costes fijos y variables

¿QUE ES Y PARA QUE SIRVE EL PUNTO DE EQUILIBRIO?



Qué es el punto de equilibrio:

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos. Además, el punto de equilibrio muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades o pérdidas.



¿Cómo se calcula el punto de equilibrio?

Para calcular el punto de equilibrio usted necesita conocer los costes fijos de su empresa, los costes variables por unidad de producto/servicio y el precio de venta del producto/servicio.

La diferencia entre el precio de venta de cada producto o servicio y su coste variable es el margen que usted obtiene. Dividiendo los costes fijos entre el margen por producto o servicio, usted obtendrá el de productos que necesitará vender para cubrir todos sus costes fijos. En este momento, estará usted encontrando su punto de equilibrio.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio es:

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos
P Precio unitario
CV Costos variables unitarios

Ejemplo de cálculo del punto de equilibrio:

Pondremos un ejemplo muy básico y sencillo para explicar cómo se calcula el punto de equilibrio

Supongamos que usted dirige una empresa que se dedica a la fabricación de



bufandas, con unos costes fijos de E 100.000 euros. El coste variable de las bufandas que usted fabrica es de US. 20 dólares y su precio de venta es de US. 30 dólares.

Teniendo estos datos en cuenta, podemos calcular el margen de cada bufanda. Si restamos del precio de venta (US. 30 dólares) el coste variable de su fabricación (US. 20 dólares), encontramos que el margen de la venta de cada bufanda es de US.10 dólares.

ENTONCES USAMOS LA FORMULA:

$$\text{PUV} - \text{CUV}$$

$$\text{US.30} - \text{US.20} = \text{US.10.}$$

Para calcular el punto de equilibrio dividiremos los costes fijos de la empresa (US. 100.000 dólares) entre el margen de venta de cada producto (10 dólares):

$$\text{US.100.000} / \text{US.10} = 10.000$$

El resultado que obtenemos es que necesitará usted vender 10.000 bufandas para llegar a su punto de equilibrio. Es decir, usted no empezará a ganar dinero hasta que venda la unidad 10.0001. Y si vende menos, su empresa dará pérdidas.

EJERCICIO APLICADO:

Realizar el cálculo de Margen de contribución y de Punto de Equilibrio con información relativa de nuestro negocio propuesto.





MODULO 7

SECTORES DE TENDENCIA EMPRENDEDORA



FUENTE: www.google.com.co/imagenes

Existen diferentes tendencias en algunos sectores que han permitido desarrollar ideas de emprendimientos exitosos en los últimos años. Algunos de ellos se han definido o reconocido como: Sectores de Talla Mundial, los cuales permiten tener ciertas características en los mercados permitiendo su notable crecimiento, ofreciendo también al emprendedor las mejores oportunidades para crear, desarrollar y mantener su negocio. La innovación y la tecnología son valores que permanecen al alza, pero es sorprendente saber que hay sectores tradicionales donde también puedes ver una posibilidad de inversión y crecimiento considerable de los negocios.

Diferentes aspectos globales como: La transformación digital, el cambio climático, la transformación demográfica, la migración de poblaciones y la variación en la organización del trabajo son algunos de los factores que están empujando fuertemente y a una profundidad notable la variabilidad en los mercados, entonces todo esto propone encontrar o indicar algunos los sectores de futuro para el éxito de los nuevos emprendedores.



SECTORES DE FUTURO PARA NUEVOS EMPRENDEDORES, (TENDENCIAS):

Analizar y descubrir estas tendencias se ha vuelto una tarea algo compleja, ya que es necesario hoy apostarle al desarrollo con iniciativas empresariales innovadoras en mercados y negocios en crecimiento. Pero más allá de lo que en principio pudiera pensarse, no hay solo opciones en el campo de la tecnología, varios de los sectores tradicionales también están evolucionando y ofrecen nuevas posibilidades que podemos atender.

El emprendimiento en los últimos años en Colombia continua en auge, aun frente a los diferentes inconvenientes presentados por ejemplo con la Pandemia del COVID-19 en los últimos dos años, donde muchos o la gran mayoría de emprendedores iniciaron o reinventaron sus negocios por cuenta propia. Todo lo anterior conlleva a poder descubrir algunos “Sectores o Tendencias” de los mismos, que facilitaron el desarrollo, crecimiento, y la sostenibilidad de los nuevos negocios.

Sectores de futuro:

✓ **Competencias STEM y Tecnología:**

Los programadores de software y de código informático se perfilan como los «trabajadores del futuro». Competencias relacionadas con ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas estarán muy cotizadas. Su aplicación es transversal a muchos sectores en expansión: robótica, inteligencia artificial y machine learning, data science, industria del software, realidad virtual, videojuegos y por supuesto la creación de plataformas, páginas web y tiendas online.



✓ **Marketing Digital:**

El marketing digital es un sector en clara expansión desde hace años y todo parece indicar que seguirá creciendo en los próximos años. Su creciente complejidad ha dado lugar a la aparición de numerosos especialistas: creadores de contenido y expertos en inbound marketing, copywriters, media buyers como los técnicos SEM y los traffikers, digital designers, expertos en experiencia de usuario (UX), growth hackers. Son solo algunas de ellas.

✓ **Pensamiento verde:**

Cada vez hay más conciencia de que el cambio climático es una realidad que hay que frenar, es algo indiscutible. Por ello muchos de los trabajos que tendrán más proyección futura serán los que tengan que ver con los «empleos verdes». Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) son todos aquellos que contribuyen a aumentar la eficiencia energética, limitar las emisiones de gases de efecto invernadero, minimizar residuos y contaminación, promover la economía circular, restaurar los ecosistemas, adaptarse al cambio climático, etc.

Por ejemplo:

hablamos de reciclaje, bio-construcción, energías renovables, vehículos no contaminantes, silvicultura (actividades relacionadas con la gestión de los bosques o montes forestales) ...

Toda idea que se te ocurra en este sentido merece que sea analizada para ver cuál podría ser su viabilidad real.

Es probable que tengas entre manos un «diamante en bruto». Además, los fondos europeos para la recuperación de la crisis del Covid-19 van a dedicar una parte importante a financiar iniciativas de economías sostenibles.



✓ **La economía del cuidado:**

Solo piensa en estas dos cosas: población envejecida y hogares en los que los adultos responsables, de los menores trabajan siempre fuera de casa. Cada vez existen poblaciones con personas que envejecen cada vez a mayor escala. Esta tendencia hace que se fundamente la economía del cuidado, de personas mayores y de niños, sea un sector de futuro para emprender un negocio. Y no hablamos solo con la estancia, sino también de servicios de salud para ellos, cuidado de personas con discapacidad, etc.

✓ **Mundo rural:**

La economía rural también ofrece un gran potencial para desarrollar negocios con futuro ya que contribuye al desarrollo sostenible. Tiene gran capacidad de creación de empleo, siguen siendo motor de desarrollo de las zonas rurales y está abierto a nuevas alternativas al cultivo, como el ocio y el turismo. La progresiva implantación del acceso a internet de calidad en el medio rural y las tendencias al teletrabajo y la vuelta de parte de la población a entornos más naturales, abren la puerta a que numerosas profesiones con futuro que se pueden ejercer en remoto se desarrollen desde el mundo rural.

✓ **Alimentación de calidad:**

Frente al mundo de la comida rápida, cada vez más gente valora los productos de alta calidad, especializados y con muchas opciones de desarrollo de venta en su versión de tienda online. Se trata de un sector que no deja de generar empleo y que cada vez se evidencia más su crecimiento.





✓ **Smart-cities:**

Cada vez se visualizan más las denominadas “**ciudades inteligentes**”, proyectos de desarrollo urbano en los que se busca la sostenibilidad económica, social, tecnológica y alta calidad de vida. Pero no existen demasiadas empresas que se dediquen o se especialicen en este tipo de actividad. Por lo tanto, todas aquellas iniciativas que estén centradas en el desarrollo del capital humano, medioambiental, etc. estarán en auge en un futuro muy cercano.

✓ **Micromobilidad:**

En la actualidad el gran número existente de Motocicletas, bicicletas y patinetas de tipo eléctricas, han ido tomando diferentes espacios de nuestras ciudades. Y aunque la nueva normativa de aplicación y la crisis del Covid-19 pueden retrasar su crecimiento, es sin duda un sector de enorme potencial para la década de los 20. Por un lado, permiten desplazarse rápido y de manera fácil en un entorno cercano y, por otro, evitan la contaminación. Si tienes una idea relacionada con este sector tanto en la creación del vehículo, como en su distribución, uso compartido, implementación en zonas diferentes a las urbes, etc. podrías tener muchas posibilidades para triunfar.

✓ **Nutrición:**

El bienestar, la salud, la alimentación, la estética, de las personas seguirán formando parte de nuestro día a día en el futuro. Todo lo que sean planes de nutrición y modelos de negocio que ayuden a cuidarse y encontrarse mejor suponen un buen negocio. En este sentido, también aplicaciones y videojuegos terapéuticos son una apuesta segura y de crecimiento para nuevos emprendimientos y su tendencia en este sector.



ACTIVIDADES POR SECTORES CON POTENCIAL DE CREACIÓN DE NEGOCIO

A continuación, relacionamos algunas de las actividades con mayor potencial de creación de negocios y generación de empleo:

Agricultura, ganadería y pesca:

- ✓ Producción y distribución ecológicas y de productos de alta calidad.
- ✓ Producción agraria de alta tecnología con sensores para plagas, drones para seguimiento preciso y monitorización informatizada.
- ✓ Transformación de productos agrarios.
- ✓ Acuicultura.

Industria y construcción:

- ✓ Diseño, calidad y adaptación al consumidor en la industria tradicional.
- ✓ Robotización.
- ✓ Rehabilitación y reforma de viviendas.
- ✓ Genética y biotecnología aplicadas en la industria farmacéutica y agroalimentaria.

Sociedad de la Información:

- ✓ Telecomunicaciones.
- ✓ Internet, comercio electrónico y marketing online.
- ✓ Aplicaciones para el móvil.
- ✓ Videojuegos.
- ✓ Dispositivos del internet de las cosas



- ✓ Redes y sistemas informáticos.
- ✓ Gestión de bases y bancos de datos.
- ✓ Teletrabajo y tele servicios.
- ✓ Multimedia.
- ✓ Diseño gráfico e infografía.

Turismo y hostelería:

- ✓ Turismo de calidad.
- ✓ Turismo especializado: empresas, aventura, idiomas, naturaleza, flamenco...
- ✓ Comida rápida sana y de calidad.

Comercio:

- ✓ Comercio de proximidad, muy especializado y que ofrezca una experiencia lúdica.
- ✓ Comercio omnicanal, que combina las tiendas físicas con el comercio electrónico.

Servicios a empresas:

Servicios especializados de consultoría empresarial: marketing, calidad, recursos humanos, responsabilidad social corporativa, networking.



Servicios a las personas:

- ✓ Servicios para la tercera edad.
- ✓ Servicios a domicilio.
- ✓ Productos y servicios de salud y belleza.
- ✓ Mascotas y animales.
- ✓ Seguridad.

Ocio y tiempo libre:

- ✓ Industria del ocio y el entretenimiento. Actividades culturales.
- ✓ Actividades deportivas.
- ✓ Contenidos audiovisuales.

Servicios medioambientales:

- ✓ Energías renovables.
- ✓ Gestión de residuos.
- ✓ Ecodiseño y bioconstrucción.

Tomado de: <https://www.infoautonomos.com/ideas-de-negocio/sectores-de-futuro/>

LECTURAS RECOMENDADAS Y DE CONSULTA:

- ✓ <https://www.emprendedores.es/gestion/tendencias-sobre-las-que-montar-tu-negocio/>
- ✓ <https://www.emprendedores.es/gestion/tendencias-negocio-emprender-futuro-proximos-aos/>



- ✓ **PLAN DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL.** (analizando en ellos el sector al que pertenece tu idea de negocio).

EJERCICIO APLICADO:

Analizar, definir y Ubicar en qué sector o sectores podrían estar inmersas su idea de negocio. Sustentar sus criterios.





MODULO 8

CREACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA



SE RECOMIENDA:

Consultar en primera instancia el nombre de tu Negocio en el Registro Único Empresarial -RUES, así evitaras algunos inconvenientes por existencia del nombre, empresa y otros aspectos relativos a al negocio:

Al iniciar una actividad económica en el País, lo primero que se debe hacer son los trámites para la formalización del negocio, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial.

FORMALIZAR TU EMPRESA LE PERMITIRÁ:

- ✓ Participar en procesos de compra de locales, regionales, nacionales, internacionales, ya que la formalización es garantía de seriedad y confianza de tu negocio.
- ✓ Hacer contratos con empresas formales o activas que requieran



certificaciones de tipo documental o comprobantes de pago.

- ✓ Hacer alianzas estratégicas con otras empresas del mismo u otro sector.
- ✓ Acceder más fácilmente al sistema financiero formal y negociar incluso con inversionistas privados.
- ✓ Participar en programas de apoyo a las PYMES, promovidos y ejecutados por el Estado.
- ✓ Pertener o hacer parte activa de Gremios, e instituciones relativos al sector.
- ✓ En caso de pérdidas económicas la empresa responde frente a las obligaciones con terceros, sólo por el valor del capital aportado.

PASOS CLAVES PARA COMENZAR UN NEGOCIO EN COLOMBIA:

Existen varios pasos legales formales para comenzar su negocio en Colombia. Asegúrese de obtener asistencia y asesoramiento de un experto legal local en el país, para asegurarse de cumplir con todos los requisitos legales y contables corporativos.

1. Redactar y firmar un poder notarial:

El primer paso para comenzar un negocio en Colombia es redactar y firmar el documento de poder notarial (POA) para su representante legal. En caso de que los accionistas y el representante legal no se encuentren en Colombia, se debe redactar un poder para firmar los estatutos y presentarlos a la Cámara



de Comercio.

Si los accionistas son personas o empresas extranjeras, el gobierno colombiano solicitará documentos adicionales del extranjero. Tanto los documentos adicionales como el POA deben ser legalizados ante un notario público, apostillados y enviados en forma física a Colombia.

2. Elegir el nombre de su empresa:

A través de la base de datos pública del gobierno, en el Registro Único de Empresas o RUE, debe confirmar que el nombre deseado para su empresa esté disponible. Es importante tener en cuenta que el nombre legal de su empresa puede ser diferente al de su marca.

3. Elija la estructura legal adecuada:

Debe elegir el tipo de estructura social que se ajuste a las necesidades y la actividad económica de su negocio. Tenga en cuenta que, dependiendo de la estructura, se puede requerir documentación específica o procesos legales y contables adicionales.

LAS 3 ESTRUCTURAS LEGALES MÁS COMUNES AL CREAR UNA EMPRESA EN COLOMBIA SON:

1. Sociedad por Acciones Simplificadas o SAS:

Número ilimitado de accionistas, y no es necesario que los documentos corporativos estén disponibles públicamente.

2. Sociedad Anónima o SA:

El capital se divide en acciones de igual valor y están representadas por un título negociable.



3. Sucursal de empresa extranjera:

Extensión de una empresa matriz extranjera.

4. Redacte los estatutos de la compañía o del tipo de Negocio:

Deberá redactar los estatutos de su empresa. Esta es la constitución de la empresa. En este documento debe proporcionar toda la información relacionada con la compañía, cómo funcionará, las actividades económicas que llevará a cabo la compañía, el capital de la compañía, el número de acciones, los accionistas y los representantes legales.

5. Regístrese en la Cámara de Comercio:

La Cámara de Comercio de Colombia es responsable de regular la creación de empresas en Colombia. Para este registro, debe proporcionar un conjunto de documentos que describan las actividades de su empresa, los estatutos y el poder notarial e información para los accionistas.

La Cámara de Comercio revisará esta documentación para confirmar que cumple con los requisitos legales y las políticas de creación de empresas en el país. La aprobación del registro demorará solo 24 horas, después de las cuales su empresa puede comenzar a operar.

6. Obtenga su identificación fiscal (NIT):

La Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas, DIAN, es la entidad responsable de asignar un número de identificación fiscal o “NIT” a su empresa. Este es un número único con el que las autoridades colombianas identificarán a su empresa para todas las actividades fiscales y contables relevantes, además de las declaraciones de impuestos mensuales y anuales



que su empresa debe presentar. En algunos casos, una vez que la Cámara de Comercio haya aprobado su registro, el NIT se generará automáticamente. En otras ocasiones, el representante legal de la empresa debe acercarse a las oficinas de DIAN para llevar a cabo este proceso.

7. Abra su cuenta bancaria corporativa:

Finalmente, debe abrir una cuenta bancaria corporativa para finalizar el proceso y comenzar su negocio en Colombia. Hay muchos bancos diferentes en Colombia, y cada uno ofrece diferentes beneficios y acuerdos para cuentas corporativas. Para abrir una cuenta bancaria corporativa en Colombia, debe presentar el certificado de la Cámara de Comercio que certifique la existencia de su empresa en Colombia, su certificado de impuestos (NIT), el número de identificación del representante legal y el saldo de apertura de la cuenta de la empresa. Cada banco puede solicitar información adicional para este paso. Una vez que haya completado este paso, su empresa estará lista para comenzar a operar en el país.

PASOS ADICIONALES PARA COMENZAR UN NEGOCIO EN COLOMBIA

Tenga en cuenta que una vez su empresa inicie operaciones es necesario requerir ante la Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas (DIAN) la habilitación para el proceso de facturación electrónica. Para esto, usted deberá trabajar con un proveedor tecnológico de su preferencia, quien será el encargado de manejar su proceso de facturación electrónica entre la DIAN y la contabilidad de su empresa.

Fuente: <https://www.bizlatinhub.com/es/requisitos-legales-comenzar-negocio-colombia/>



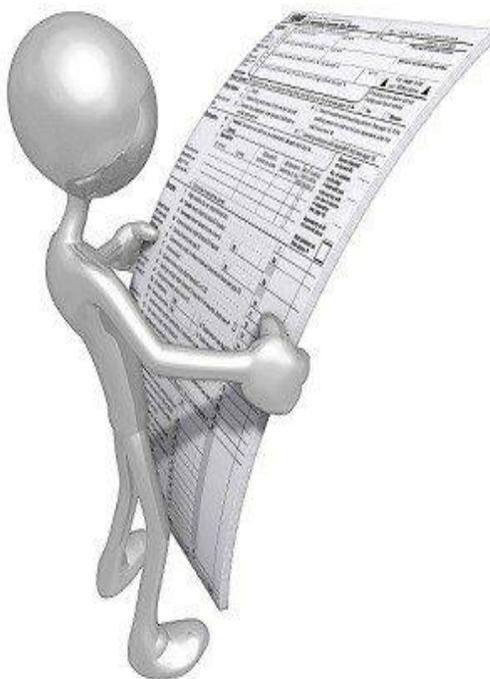
Recuerde que:

Una vez usted haya iniciado su negocio en Colombia obtendrá el derecho a operar en el país, pero a su vez la responsabilidad de dar cumplimiento a todos los requerimientos.

EJERCICIO APLICADO:

Investigar y documentar en la Cámara de Comercio de tu Ciudad, cada uno de los requisitos y apartados documentales necesarios y exigidos para la constitución legal de tu empresa. Así como también los beneficios, ventajas y demás aspectos importantes de la formalización de tu Negocio.

Socializar y presentar la constitución legal de tu Empresa.





MODULO 9

RECURSOS, ENTIDADES Y CONVOCATORIAS



¿SABIAS QUE?

Existen diferentes entidades, instituciones y demás entes tanto públicos como privados, que ofrecen y garantizan recursos monetarios a los emprendedores, la gran mayoría de ellos entregados o condonados, de manera gratuita para consolidar, desarrollar y llevar a cabo tu idea de negocio ¿?... ¡Solo deber participar reuniendo unos mínimos requisitos en las convocatorias programadas, y podrás llevar a cabo tu negocio!



FUENTE: www.google.com.co/imagenes



Para un emprendedor es clave recibir el impulso, apoyo y acompañamiento que lleve su proyecto al siguiente nivel, permitiéndole pasar de una buena idea a un verdadero negocio, producto o servicio sostenible. Esta es una selección de algunas entidades, redes y asociaciones a las que quizás valga la pena conocer y tocar alguna vez la puerta para entrar a las ligas mayores del emprendimiento y la innovación en Colombia.

Algunas entidades existentes para apoyar, acompañar y fortalecer las diferentes dinámicas emprendedoras, tanto a nivel regional como nacional



Es un programa promovido y financiado por la Alcaldía de Medellín que busca masificar la cultura del emprendimiento y dinamizar la economía de la ciudad mediante la creación de empresas innovadoras. Tiene distintos programas como el Banco de Oportunidades, el Fondo de Emprendimiento, programas de formación, proyectos de integración empresarial, semilleros y redes de microcrédito.

Sitio web: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE>



Es un fondo de capital semilla creado por el gobierno nacional y que está adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Tiene como objetivo financiar iniciativas empresariales creadas por aprendices o asociaciones



entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales.

Sitio web: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>



Es un acelerador para el desarrollo de proyectos que tengan prototipos en cuatro líneas tecnológicas: Electrónica y Telecomunicaciones, Tecnologías Virtuales, Ingeniería y diseño y Biotecnología nanotecnología. Los Tecnoparques son un programa del SENA.

Sitio web: <http://tecnoparque.sena.edu.co/Paginas/default.aspx>



Es el banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior. Financia cualquier necesidad de crédito que tengan las empresas, con destinaciones para capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos y capitalización empresarial. Estos financiamientos están disponibles para micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos.

Sitio web: <http://bancoldex.com/>



Es una entidad que impulsa, articula, transfiere y genera conocimiento científico y tecnológico, con el fin de contribuir al mejoramiento del desempeño



organizacional de empresas innovadoras. El CTA fue un aporte clave para la creación del Parque Explora y la Corporación Ruta N, dos referentes de centros sobre ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento en el país.

Sitio web: <http://bancoldex.com/portal/default.aspx>



Es una entidad creada por la Alcaldía de Medellín para promover el desarrollo de negocios innovadores basados en tecnología. En el caso de los emprendedores, les ofrece acceso a mercados, acceso a tecnologías, contactos clave, desarrollo de nuevos negocios, espacios físicos para trabajar, financiación, formación y asesorías en temas como propiedad intelectual.

Sitio web: <http://rutanmedellin.org/es>



Gestiona conocimiento en ciencia, tecnología e innovación entre universidades, empresas y el Estado. Funciona como un eje que conecta la oferta de investigaciones y conocimiento que surge de la academia con la demanda del sector empresarial.

Sitio web: <http://tecnnova.org/>



Es un clúster de arte digital, ciencia y tecnologías de la información conformado por más de 200 empresas de varias ciudades del país que comparten innovación, conocimientos y experiencias en tecnologías informáticas.

Sitio web: <http://parquesoft.com/>



Es un punto de encuentro para emprendedores que integra aceleración, academia, trabajo en equipo e inversión, con el objetivo de impulsar los proyectos innovadores en Tecnologías de la Información. HubBog ha ayudado a impulsar más de 100 emprendimientos colombianos, entre ellos, algunas apps tan exitosas como Tappsi.

Sitio web: hubbog.com



Es una red internacional dedicada a la innovación, la tecnología y el emprendimiento. Apoyan a las empresas en temas como diseño, prototipado



y validación de nuevos productos y modelos de negocio. Son los encargados de organizar el encuentro de innovación EmTech y publican el MIT Technology Review en español.

Sitio web: opinno.com/es



Es la iniciativa del Ministerio TIC de Colombia para promover y potenciar negocios que tengan como base el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Ofrece apoyo a ideas, mentorías y también convocatorias para impulsar a los mejores emprendimientos. Han creado una comunidad de más de 2.500 emprendedores y en su sitio web tienen una galería con más de mil apps creadas por esa comunidad.

Sitio web: apps.co



Es la institución del Gobierno Nacional para apoyar y promover iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Se enfocan en detectar y vencer los obstáculos que impiden el crecimiento de las empresas, en trabajar las barreras mentales que frenan del proceso creativo y en incentivar el desarrollo de las empresas en las regiones.

Sitio web: inpulsacolombia.com



Es una red de 30 empresas y organizaciones y 24 universidades que trabajan de manera conjunta para convertir a Bogotá en una ciudad líder en ciencia, tecnología e innovación. Su trabajo está enfocado en el emprendimiento, el fortalecimiento de capacidades, la articulación y conexión y la transferencia de tecnología.

Sitio web: connectbogota.org



Es una red empresarial que desde Santiago de Cali fomenta la innovación a través de herramientas, redes y acceso al mundo de los negocios. Vallempresa365 es una iniciativa de Comfandi que brinda espacios de conocimiento, relacionamiento y contactos, intercambio con líderes y creativos y eventos con muestras comerciales y empresariales.

Sitio web: vallempresa365.com



El CIDT es una fundación sin ánimo de lucro dedicada a ofrecer servicios de consultorías, asesorías, interventorías, capacitación, investigación, desarrollo e innovación, y ejecución de proyectos relacionados con las TIC y el emprendimiento.

Sitio web: paisdelconocimiento.org



Es una incubadora de empresas del sector solidario. Se dedica a apoyar la creación y fortalecimiento de empresas innovadoras y sostenibles mediante el uso de la tecnología. Ofrece un Modelo de Acompañamiento empresarial, dirigido a la generación de una cultura de emprendimiento solidario.

Sitio web: <http://www.gestando.coop/>



Es una organización conformada por universidades, empresas e instituciones públicas dedicadas a la promoción del uso de las TICs en el país. Sus tareas



están relacionadas con fortalecer la adopción y uso de las TIC, promover la competitividad de empresas, organizaciones públicas y privadas y apoyar la formulación, implementación y apropiación de políticas TIC.

Sitio web: colombiadigital.net



Es una incubadora de empresas creada por instituciones académicas, empresariales y gubernamentales, que ofrece programas de emprendimiento y modelos para la incorporación de las empresas en el mercado financiero y comercial global. CREAME opera en 80 municipios de 19 departamentos de Colombia.

Sitio web: creame.com.co



Es una red global que apoya y conecta a emprendedores para lograr que sus proyectos tengan un nivel máximo de impacto. A los emprendedores le ofrecen una red de mentores y de aliados, así como eventos de educación y networking.

Sitio web: endeavor.org.co



Es una extensa red de aliados que promueven la creación y el desarrollo de proyectos empresariales en Colombia. Su misión es atraer capital y articular al sector público, social y privado para fortalecer el ecosistema empresarial. Tiene programas de aceleración, financiación, formación y el Concurso Ventures que premia a los proyectos más innovadores y sostenibles.

Sitio web: ventures.com.co



Colciencias es la entidad del Estado que promueve las políticas públicas para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia. Su plan anual de convocatorias ofrece oportunidades de formación, investigación e innovación para emprendedores en el área de las TIC.

Sitio web: colciencias.gov.co

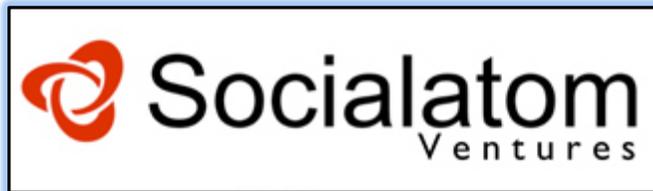


Es la plataforma digital que informa y conecta a líderes innovadores del país. Este portal comparte diariamente artículos de actualidad, análisis, consejos y



buenas prácticas relacionados con el emprendimiento.

Sitio web: <http://mprende.co/>



Es una firma de capital semilla que además de inversión ofrece servicios de acompañamiento a emprendedores en el área de la tecnología. Social Atom brinda ayuda en el desarrollo de negocios, relaciones públicas, mercadeo, búsqueda de recursos e ingeniería de producto.

Sitio web: socialatomventures.com

UNIVERSIDADES

Prácticamente todas las universidades tienen un centro de apoyo al emprendimiento y a la innovación, (Unidades de Emprendimiento o centros de desarrollo empresarial), además, entre ellas crean redes y asociaciones que fomentan la investigación, el intercambio de experiencias y la conexión con el mundo empresarial.



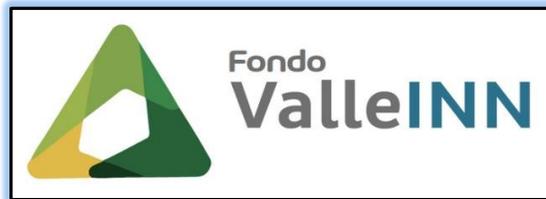
Las cámaras de comercio de cada ciudad tienen programas de apoyo, concursos y convocatorias destinadas a fomentar el emprendimiento, el



comercio y la creación de empresas de distintos sectores.

FUENTE:

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/25-entidades-te-ayudaran-carrera-emprendedor-colombia/>



Es un programa de Emprendimiento que brinda múltiples servicios a personas que estén en etapa de ideación de un negocio o a empresas que se encuentran consolidándose en un mercado, con asesorías personalizadas y especializadas; funciona a través de los nueve Centros de Emprendimiento e innovación Valle INN, Ubicados en diferentes municipios del Valle: Cali,

Palmira, Yumbo, Buga, Tuluá, Cartago, Caicedonia, Zarzal y Buenaventura; los cuales, a través de un equipo de gestores, disponen de servicios como:

- ✓ Asesorías empresariales:
- ✓ Asesorías para la reinversión.
- ✓ Acompañamiento para la gestión de créditos y capital semilla.
- ✓ Apoyo en la implementación de los protocolos de Bioseguridad.

Escuela de empresarios Valle INN

Capacitación en ámbito empresarial, ayudando a estructurar planes de negocio para emprendedores que quieran fortalecer habilidades o acceder a fuentes de financiación.

- ✓ Acceso a fuentes de financiación:
- ✓ Créditos financieros a través de la estrategia Valle Responde.

Sitio web:

<https://www.valledelcauca.gov.co/competitividad/publicaciones/70434/fondo-valle-inn-municipios-2021-i/>



SE RECOMIENDA:

Consultar las páginas y/o portales web de cada entidad o institución para conocer los términos de referencia y demás aspectos técnicos de cada convocatoria.

Realizar un foro o conversatorio sobre todas estas entidades y sus beneficios.



ALGUNOS DE LOS TERMINOS Y CONCEPTOS COMPLEMENTARIOS MENCIONADOS EN ESTA GUIA:

GLOSARIO

Activo: Representan todos los recursos económicos que posee la empresa, ya sea en bienes (maquinarias, muebles, equipos), derechos y/o valores. En otras palabras, un activo se considera un bien material, ya sea dinero, una propiedad, maquinaria, etc., o inmaterial como pueden ser los derechos de propiedad intelectual, las marcas, etc., y que se asienta o anota, en los registros contables.

Ahorro: Es la parte del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para poder reinvertirlo en el negocio o posibilitar un mayor consumo futuro. El



ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo o gasto efectuado por una persona o una empresa.

Alianza estratégica: Consiste en establecer una relación o vínculo entre dos o más personas o empresas, que comparten sus recursos a fin de trabajar juntas para conseguir un beneficio mutuo. Esta forma de cooperación permite a las empresas establecer acuerdos comerciales (compra o venta de productos o materia prima), adaptarse a los cambios tecnológicos y reducir la incertidumbre en mercados nuevos.

Análisis FODA: Es una herramienta que sirve para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa y así determinar su situación competitiva frente a los competidores. Su principal función es detectar y analizar las variables externas que podrían afectar a la organización, así como los recursos y capacidades internas con las que cuenta la organización, para luego diseñar las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos planteados.

Arancel: Es un impuesto que se aplica a la importación de un bien.
Asociación: Grupo de personas, instituciones o empresas que voluntariamente se organizan y actúan conjuntamente para alcanzar un fin común.

Autogestión: Es la gestión directa de los recursos de una organización por parte de sus integrantes o de quienes trabajan en ella.

Balance general: Estado financiero que, a una fecha determinada, brinda información sobre el total de los activos (lo que una empresa posee); el total de los pasivos (lo que la empresa debe) y la conformación del patrimonio neto



(la diferencia entre el activo y el pasivo).

Benchmarking: Proceso de identificación de las mejores prácticas con respecto a productos y procesos, tanto en la misma industria como fuera de ella, con el objetivo de utilizarlas como guía y punto de referencia para mejorar las prácticas de la propia organización.

Bienes sustitutos: Son aquellos que, aunque diferentes entre sí, pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor. Ejemplos de bienes sustitutos son el té y el café, la carne de ave y la carne de vacuno, un pasaje en bus y un pasaje en tren.

Calidad. Es una característica fundamental de los productos y de los negocios determinada por ciertos criterios que dan la seguridad de que lo que se está adquiriendo es un buen producto.

Canales de distribución: Son las cadenas por las cuales llegan los productos a los consumidores finales. Se llaman canales directos cuando el producto pasa.

Capacidades: Se refiere al conocimiento y la disposición de la persona para hacer bien una tarea.

Capital: Total de recursos materiales (terrenos, bienes, equipos), financieros (dinero, acciones) y humanos (personal) que posee una empresa. El capital puede ser tangible (dinero, bienes materiales), intangible (contactos, patentes, prestigio de una marca, imagen).





Capital de trabajo: Es la cantidad de dinero que requiere una empresa para poner en marcha sus operaciones. El capital de trabajo, a diferencia del capital para inversiones, suele cubrir las compras de materia prima, pago de mano de obra, alquiler del local, publicidad, servicio de luz, servicio de agua, servicio de teléfono y todos aquellos gastos en los que una empresa tenga que incurrir para producir el bien o servicio que debe vender (no incluye inversiones en maquinarias o equipos).

Capital intangible: Se entiende como capital intangible a la suma del capital intangible que posee una empresa y que por lo general incluye el humano o intelectual (conocimientos, habilidades, valores y actitudes), la propiedad intelectual, las marcas, el conocimiento del mercado, los procesos, la estructura organizacional, técnicas y procedimientos, patentes, cultura empresarial y procesos administrativos, entre otros.

Capital social: Es el aporte en dinero o bienes que los socios de una empresa proporcionan para dar origen a la misma o para aumentar el patrimonio de la empresa. Este capital se transforma en el patrimonio de una empresa y crece en valor a medida que esta acrecienta sus utilidades. También se entiende como capital social a la red de contactos que las personas tienen y que suelen ser valiosos.

Capital de inversión: Es el dinero que se necesita invertir para comenzar un negocio.

Cliente potencial: Se refiere al cliente que conociendo o no el producto o servicio de una empresa probablemente consumiría el producto o servicio si lo conociera.

Comercio electrónico: Es la venta de productos y servicios a través de la



Internet. En este caso, las actividades de marketing y los contactos con los clientes (promoción, publicidad, soporte de ventas, entre otros), se realizan a través de medios electrónicos. Los medios electrónicos más empleados son la página web y el correo electrónico.

Competencia: Es el conjunto de empresas que producen o elaboran productos o servicios similares, sustitutos a los que desarrolla una determinada empresa. Se denomina competidor directo a aquel que produce el mismo producto o servicio para el mismo mercado objetivo, satisfaciendo la misma necesidad del cliente.

Competitividad: Es la capacidad de atraer, generar y/o desarrollar las capacidades y talentos necesarios en una empresa, para lograr altos niveles de productividad que permitan a la empresa generar ventajas frente a la competencia.

Contabilidad administrativa (gerencial): Sistema que brinda información a dueños, gerentes, directores y trabajadores sobre el estado económico de una empresa. Se ocupa de la elaboración, análisis y control de costos, presupuestos, estimación del punto de equilibrio y proyecciones financieras. Su visión es a futuro y su elaboración es opcional (no obligatoria).

Corporación: Se refiere a la suma de dos o más empresas que de manera conjunta conforman una persona jurídica. Las corporaciones suelen tener más de una unidad de negocio y no necesariamente todas están en el mismo giro de negocio.

Costo: Es el monto en el que se incurre para la elaboración de un bien o prestación de un servicio.



Costo de exportación: Se refiere a los costos incurridos en la exportación de mercancías. Algunos de los costos inherentes a las exportaciones son despacho aduanero, embalajes especiales, servicios logísticos en los puertos, comisión de agentes, seguros, gravámenes a las exportaciones, entre otros.

Costos fijos: Se denominan así a aquellos costos que permanecen constantes o casi fijos y que no varían con el volumen de producción o niveles de ventas. Los principales costos fijos son: sueldos de personal administrativo, alquiler de locales, depreciación, servicios (luz, agua, teléfono), seguro, patente, licencias informáticas, gastos de comunicaciones, gastos municipales, pagos por membresías, entre otros.

Costos variables: Son aquellos costos que tienden a variar conforme cambia el volumen total de la producción, o la venta de productos o servicios. Los principales costos variables son: materia prima directa, bonificaciones a la producción, comisiones sobre ventas, gastos de transporte, gastos de distribución, impuestos sobre ingresos, entre otros.

Costos totales: Se calculan sumando los costos fijos a los costos variables.

Costo promedio: Se calcula dividiendo el costo total de la producción entre el número de unidades producidas, e indica el costo promedio de cada unidad producida.

Costo variable unitario: Se calcula dividiendo el total de costos variables de un determinado período, entre la producción de dicho período. Indica la variación en el costo total por cada unidad producida.

Cualitativo: Lo cualitativo está referido a todos aquellos aspectos intangibles



y subjetivos que están relacionados con una persona (actitudes, competencias, sentimientos), ambiente (aspecto), producto o servicio (imagen, sensaciones). Dada su naturaleza sólo pueden ser descritos de manera conceptual.

Cuantitativo: Lo cuantitativo está referido a todos aquellos aspectos tangibles que pueden ser contados, pesados o medidos y dada su naturaleza, pueden describirse numéricamente. Porejemplo, el ingreso promedio de los habitantes de una zona, el peso y medida de productos; la cantidad de productos fabricados por un determinado número de trabajadores o máquinas, son datos cuantitativos.

Clientes: Son las personas que consumen de forma regular los productos que ofrece la empresa.

Competencia: Rivalidad que se crea entre varias personas o negocios por conseguir el mayor número de clientes.

Control: Es el examen permanente de las distintas actividades del negocio para verificar que se están realizando de acuerdo a lo planificado y hacer los ajustes necesarios.

Costos: Son los recursos que se invierten para obtener un producto.

Costos de producción: Lo que cuesta elaborar un producto.

Costos fijos: Aquellos que se mantienen invariables, en el mismo nivel, independientemente del volumen producido o las ventas realizadas, dada una determinada escala de producción.



Costos variables: Aquellos que varían en función del volumen de ventas o de producción.

Demanda: Es la cantidad de productos y/o servicios que los consumidores desean y están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades. Es el pedido que se crea en el mercado por un determinado producto. La demanda no es fija, puede variar de un momento a otro. Depende del precio, de la calidad del producto, de lo que ofrece la competencia.

Déficit: Viene a ser el resultado negativo que se produce al comparar los egresos con los ingresos de una empresa. Dicho de otra forma, es cuando los gastos (egresos) fueron mayores que los ingresos.

Diferenciación de productos: Estrategia de marketing que se basa en la creación de un producto o servicio (o añadir valor agregado a un producto o servicio ya existente) que sea percibido por los consumidores como algo único o diferente.

Dirección: Se trata de lograr que todos en la organización trabajen para lograr los objetivos y metas planificados.

Distribución: Conjunto de actividades que se realizan con el fin de poner los bienes o servicios al alcance de los clientes o consumidores finales.

Distribuidor: Persona natural o jurídica (empresa) que tiene la responsabilidad de almacenar, comercializar y/o distribuir los productos, a fin de que puedan ser adquiridos por los consumidores.

Dividendos: Son las utilidades generadas por la empresa y que pueden ser reinvertidas en la empresa repartidos entre los socios o accionistas. Dependiendo del tamaño y desarrollo de las empresas, las utilidades pueden



ser repartidas también entre los trabajadores.

Eficacia: Capacidad de alcanzar las metas establecidas, es decir, la medición del grado de cumplimiento de los objetivos planteados sin considerar necesariamente los recursos disponibles para ellos.

Eficiencia: Capacidad para lograr los objetivos optimizando los recursos disponibles, es decir, utilizando un mínimo de recursos.

Egreso: Es la salida de recursos financieros, o el desembolso o salida de efectivo.

Encuesta: Instrumento bastante usado para registrar la opinión de las personas sobre alguien o algo. Está formada por preguntas cortas, generalmente de opción cerrada. Cuestionario elaborado en función a los objetivos de la investigación de mercado, con la finalidad de recabar información sobre los clientes, el mercado, la competencia e información y opinión relativa a todo aquello que sea de interés para la empresa.

Estados financieros: Son documentos que muestran la situación contable y financiera de una empresa en un periodo determinado. Sirven para mostrar el desempeño de la empresa y para estimar el cálculo del impuesto a la renta. Los más conocidos son el Estado de Ganancias y Pérdidas, que muestra el desempeño y rentabilidad de la empresa en un periodo de tiempo, y el Balance General que muestra la situación financiera y la solvencia de la empresa en un momento dado.

Estandarizar: La estandarización es el desarrollo de normas y procesos que ayuden a obtener medidas uniformes y especificaciones detalladas para la



fabricación de los productos y el manejo de materiales, minimizando las fallas o errores en la producción y controlando la pérdida (merma) de insumos (materiales). De esta forma se obtendrán siempre productos con las mismas especificaciones y características.

Entorno de la empresa: Se refiere a los elementos externos a la empresa pero que tienen relación con ella, pueden ser otras empresas de la misma localidad, la población, los recursos del lugar en que está ubicada esa empresa.

Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios requeridos para llevar a cabo una actividad económica. Dichos recursos pueden provenir de: las utilidades generadas por la empresa, el aporte de accionistas, el aporte de inversionistas, donaciones o préstamos del sistema financiero.

Flujo de caja: Es una herramienta que sirve para conocer la cantidad de dinero (efectivo) que ingresa y sale de la empresa en un periodo determinado. Es fundamental para estimar la viabilidad de un proyecto y conocer rentabilidad del negocio.

Focus group: Es un método de recolección de información. Se basa en la realización de una entrevista grupal a un grupo de entre seis a ocho personas pertenecientes a un mismo mercado objetivo. Al final de la entrevista grupal, el investigador conocerá la opinión del grupo con respecto a un producto o servicio determinado.

Garantía: Es el valor que protege o asegura a una persona (natural o jurídica) cuando asume alguna obligación o deuda. También entra dentro de esta definición, el documento que suscribe el compromiso adquirido y que asegura y



protege contra algún riesgo o eventualidad. Como garantía de un préstamo se puede emplear: bienes, hipotecas, documentos financieros o el respaldo de una persona (aval).

Gastos iniciales: Son los gastos mayores que se realizan al inicio del negocio.

Gastos operativos: Son los que se realizan regularmente en el negocio para reponer los insumos o para efectuar pagos de servicios, generalmente por única vez.

Gestión: Son las funciones que realizan las personas que conducen un negocio para lograr el objetivo planificado.

Globalización: Proceso de internacionalización e interdependencia de factores económicos, culturales y sociales a nivel mundial. Este fenómeno aparece gracias al desarrollo tecnológico y a la evolución de las comunicaciones. De esta manera el planeta se ha convertido en un mercado global, y cualquier suceso que acontece en una parte del continente, repercute en el resto del mundo.

Idea de negocio: Es una posibilidad de negocio que se propone al inicio. Cuando se planifica y se lleva adelante deja de ser solo una idea y se convierte en negocio.

Impuesto: Son las tasas o tributos impuestos sobre los productos, servicios, operaciones comerciales, acciones sociales o civiles, exigidas por el estado y/o entidades públicas.

Impuesto a la renta: Tributo u obligación que se aplica sobre la ganancia obtenida ya sea por actividades personales (servicios personales), comerciales



o cualquier actividad económica percibidos durante un año. Este impuesto se aplica después de restar a los ingresos, los gastos incurridos para poder llevar a cabo dicha actividad.

Ingreso: Son todos aquellos recursos monetarios que obtienen las personas, empresas, instituciones gobiernos, por el ejercicio de alguna actividad.

Innovación: Desarrollo y aplicación de nuevas técnicas, procesos o ideas que significan un cambio o transformación positivos en un producto o servicio y que son validados por el mercado.

Intermediario: Es la persona (natural o jurídica) que hace llegar los productos o servicios del productor a los consumidores finales, a cambio de un beneficio. Los comerciantes mayoristas o minoristas, los agentes, los brokers e importadores son ejemplos de intermediarios. También cumple la función de distribución del producto o servicio.

Inventario: Es una relación detallada de los productos (terminados o por terminar) o materias primas (insumos o materiales) y/o todos los bienes materiales que posee una organización y que forman parte de su activo. El inventario debe ser muy detallado y debe incorporar la cantidad, la descripción de los artículos, el precio, clasificaciones, entre otros.

Investigación de mercados: Es la búsqueda, recopilación y análisis de la información que se obtiene de una situación específica del mercado (consumidores, clientes potenciales, competencia) y que permite tomar



decisiones estratégicas para el desarrollo económico y comercial de una empresa. Para realizar una investigación de mercados se pueden emplear las siguientes herramientas de investigación: encuestas, entrevistas, observación o focus groups. La investigación de mercados también permite conocer aspectos relevantes del entorno (económicos, políticos, sociales, legales, tecnológicos, ambientales) que podrían afectar nuestro negocio, ya sea que vendamos en un mercado local o internacional.

Know-how: Habilidad, experiencia, conocimiento, técnica o pericia para hacer algo.

Línea de crédito: Es el monto máximo de préstamo o límite de crédito que concede una entidad financiera a una persona (natural o jurídica).

Liquidez: Disposición inmediata de dinero para hacer frente a todo tipo de compromisos.

Logística: Conjunto de acciones destinadas a planear, organizar y controlar los recursos destinados a la fabricación de un producto o servicio, de tal manera que se tenga la cantidad adecuada en el momento apropiado. En una empresa, este proceso empieza con la adquisición de materia prima para la fabricación y culmina con la entrega del producto terminado. Incluye decisiones sobre transporte, embalaje, almacenamiento y distribución de los insumos y productos.

Logo: Forma abreviada de “logotipo”. Es un conjunto de letras, imágenes o dibujos que sirve de símbolo o representación a una empresa. Esta representación se utiliza como una imagen de marca. El logo sirve como elemento de reconocimiento y recordación para los clientes.

Margen unitario: Se determina estableciendo la diferencia entre el precio



unitario de venta y el costo variable unitario. En algunos casos se expresa como un porcentaje e indica la utilidad antes de gastos financieros e impuestos que se logrará por unidad.

Marketing (mercadeo / mercadotecnia): Es un conjunto de actividades y estrategias que tienen como fin agregar valor a un producto o servicio e introducirlos en el mercado para su comercialización, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa y satisfagan las necesidades de los consumidores. El marketing busca cómo atraer, retener y fidelizar a los clientes.

Materia prima: Materiales, bienes o insumos que son procesados y transformados para dar origen a un producto o servicio. La materia prima puede ser un elemento de la naturaleza (sea de origen animal, vegetal o mineral) o un producto ya procesado. Por ejemplo del algodón (materia prima de origen vegetal) se puede obtener hilo, producto que a su vez se convierte en materia prima para la elaboración de telas.

Medios de promoción. Son los mecanismos que las empresas utilizan para que los clientes sepan de dónde encontrar sus productos.

Mensajes de promoción. Son los canales a través de los cuales se transmiten a los clientes las bondades de los productos.

Mercado: Conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad, dinero para satisfacerla y voluntad para hacerlo (demanda), y vendedores que ofrecen productos o servicios que pueden satisfacer dichas necesidades (oferta).



Merchandising: Material empleado para publicitar y difundir un producto o servicio en Diferentes puntos de venta. Este material sirve para informar e influir sobre las decisiones de compra del consumidor. Emplea como soporte: productos, mobiliarios y accesorios diversos. Entre los productos de merchandising más empleados se tienen: llaveros, polos, vasos, tazas, lapiceros, USB y juguetes que llevan el logo de la empresa u organización.

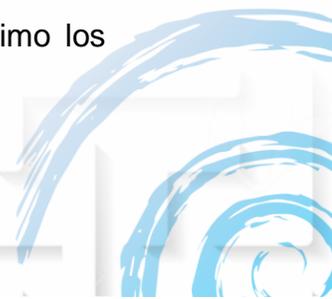
Misión: Es la razón de ser de la empresa, la finalidad para la que fue creada. Se suele definir como una síntesis de los objetivos fundamentales, las acciones que se realizan, las personas a quienes se dirige y el cómo, dónde y porqué se realizan las acciones.

Muestra: Representa una porción o parte representativa de una población determinada que se emplea como objeto de estudio para investigaciones diversas. De ella se inferirá una serie de resultados u observaciones que pueden tomarse como base confiable para la toma de decisiones. Por ejemplo, para las encuestas de opinión o la investigación de mercados se investiga a un grupo de la población en general, lo suficientemente representativa (en tamaño) para que los resultados sean confiables.

Nicho de mercado: El nicho de mercado está conformado por un pequeño grupo de personas y/u organizaciones que poseen características muy singulares o complejas.

Oferta: Conjunto de productos y servicios disponibles para la venta.

Optimizar: Son las acciones encaminadas para aprovechar al máximo los recursos, en el menor tiempo para lograr el mejor resultado posible.





Organización. Es agrupar, distribuir y ubicar todos los recursos que se tienen de tal forma que se puedan realizar las actividades de la forma más adecuada, al menor costo y con el mayor nivel de calidad posible. Para definir claramente lo que quieren hacer, cómo lo van a hacer, con qué, en cuánto tiempo. Permite que todos presenten sus ideas y tener una visión global de todas las opiniones.

Pasivo: Son las obligaciones o deudas contraídas por una persona, empresa u organización.

Plan de negocios: El Plan de Negocios es un documento en el cual se describen las características que tendrá el negocio a futuro y en el que se detallan de manera ordenada los aspectos operacionales y financieros de una empresa. El plan de negocios es una herramienta a través de la cual se desarrollan estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos de un negocio; además, sirve como medio informativo y de presentación para los miembros de la empresa, socios o posibles inversionistas.

Planificación: Se refiere al proceso de establecer objetivos y determinar los cursos de acción más adecuados para poder alcanzar dichos objetivos, con los recursos disponibles y en el tiempo determinado. El proceso de planificación implica la determinación de: visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, tácticas, procedimientos, programas y presupuestos.

Posición financiera: Situación que tiene la empresa en términos de liquidez, solvencia, situación patrimonial y eficiencia financiera. La posición financiera indica la situación financiera general de la organización, tomando en cuenta los activos, los pasivos y el patrimonio actual, así como los ingresos y gastos proyectados.

Precio: Es el valor monetario que se aplica a un producto o servicio. Es la cantidad o valor de intercambio que el consumidor está dispuesto a pagar para



satisfacer una necesidad o deseo.

Presupuesto: Estimación detallada de los ingresos y egresos en los que incurrirá una persona, empresa u organización, en un periodo de tiempo determinado. El presupuesto presenta información anticipada de los recursos necesarios (bienes, insumos, dinero, personal) para poder llevar a cabo una actividad, proyecto o negocio.

Producto: Bien o servicio que posee un conjunto de atributos tangibles (que pueden tocarse o medirse, como: empaque, color, precio, calidad, marca) e intangibles (que no pueden tocarse, como por ejemplo el prestigio de una marca o las percepciones y sensaciones que se obtienen a partir de la observación o el disfrute de un producto o servicio) que satisfacen las necesidades de un segmento de consumidores.

Producto ampliado: Elementos y características que se añaden a un producto o servicio y que le dan un valor adicional. Estos elementos pueden ser tangibles o intangibles, como por ejemplo el envase empaque, garantías, servicio postventa, entre otros.

Producto Bruto Interno (PBI): Se refiere al valor total de la producción de bienes y servicios dentro del territorio nacional.

Producto complementario: Son productos cuya demanda aumenta o disminuye en función a la demanda de otro producto. Por ejemplo, las impresoras y las tintas requeridas para su uso; el pan y la mantequilla, en el caso de alimentos.



Producto sustituto: Es aquel producto o servicio que, siendo diferente, cubre la misma necesidad que otro producto o servicio. Esta alternativa puede ser un producto diferente o mejorado al que actualmente se ofrece en el mercado. Por ejemplo, un producto sustituto del pan pueden ser las galletas pues, siendo diferentes, satisfacen la misma necesidad de alimentación o de compañía a una buena taza de leche en el desayuno.

Promoción: Son aquellas actividades que buscan informar y persuadir al público objetivo o consumidor para que adquiera determinado producto o servicio. La estrategia de promoción incluye el uso de publicidad, promoción de ventas, marketing directo, entre otras.

Posicionamiento: Proceso de ubicar los productos y las marcas en la mente de los consumidores.

Precio de venta: Es el pago que hacemos por un bien o servicio.

Procedimientos: Son los métodos, los procesos para realizar las cosas.

Proveedores: Personas o empresas que abastecen de distinto tipo de recursos a los negocios. Persona (natural o jurídica) que vende o proporciona productos o servicios que luego serán transformados en nuevos productos o servicios.

Punto de equilibrio: Establece el nivel mínimo de producción y de ventas que, en valor unitario monetario, debe lograr la empresa para poder generar utilidad contable. Al comparar el punto de equilibrio con el nivel previsto en el plan de ventas, se tiene una idea del margen de seguridad y de riesgo de la empresa.



Razón social: Nombre legal de una sociedad con el que se inscribió en registros públicos y con el cual contrae sus obligaciones. No puede coincidir con la razón social de otra empresa u organización del mismo territorio.

Recursos: Conjunto de medios (personas, conocimientos, capacidades, bienes, tecnología, dinero) necesarios para el desarrollo de una empresa u organización.

Redes empresariales: Tipo de alianza estratégica entre personas, empresas u organizaciones, que mantienen su independencia y autonomía, pero que se articulan para potenciar sus capacidades, obtener economías de escala, mejorar su poder de negociación, acceder a servicios complementarios y lograr un mejor desarrollo en el mercado.

Recursos humanos: Están formados por las personas que trabajan en la producción de un bien o servicio. Es parte de su trabajo el conocimiento, la experiencia, el uso de la tecnología.

Recursos naturales: Son los elementos de la naturaleza que se emplean en la producción de bienes y servicios.

Recursos tecnológicos: Conjunto de procesos o métodos de producción que se emplean en la elaboración de un producto.

Responsabilidad Social Empresarial: Es una filosofía o forma de gestión que orienta el rol que debe cumplir una empresa en la sociedad y que tiene como fin satisfacer las necesidades de todos los grupos con los que se relaciona (también llamados stakeholders): accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, gobierno y la comunidad en general.

Riesgo: Amenaza o factor negativo que se puede encontrar en el entorno de



una empresa.

Sinergia: Suma o integración de esfuerzos, elementos, conocimientos, habilidades y herramientas de un grupo de personas, empresas u organizaciones con el fin de alcanzar un objetivo superior.

Socios/as: Grupo de personas (naturales o jurídicas) que se unen para desarrollar o conformar una empresa u organización.

Sistema contable: Sistema de recopilación, registro, procesamiento y reporte de todas las transacciones financieras de una empresa.

Sondeo de mercado: Se refiere a la obtención y procesamiento de información que generalmente se usa para conocer el perfil, las características, los hábitos de consumo y el estilo de comportamiento de las personas que forman parte del mercado que queremos conquistar. A diferencia de una investigación, el sondeo de mercado no puede proyectar los resultados del estudio a toda la población.

Tasa interna de retorno (TIR): Tasa implícita que iguala el valor de los flujos de entrada y salida de una inversión, a la fecha inicial de la misma; es decir, que es la tasa que produce un valor neto (VAN) igual a cero.

Ventaja competitiva: ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.





BIBLIOGRAFIA

- ✓ <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/06-bibliografia-para-etp/6-gipneg.pdf>
- ✓ https://www.trabajo.gob.pe/migrante/pdf/2017/guia_negocio_busqueda_financiera_2017.pdf
- ✓ https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1170/4565_cartillagua_plandeempresa.pdf
- ✓ COMO CONFECCIONAR UN PLAN DE NEGOCIO EN UNA SEMANA, Autor: IAIN MAITLAND
- ✓ <https://www.casadellibro.com/libro-como-confeccionar-un-plan-de-negocio-en-una-semana/9788480889018/951214>
- ✓ <https://es.calameo.com/read/00328520418d3dfc48a1f>
- ✓ <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- ✓ <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-segmentacion-de-mercados/>
- ✓ http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf



- ✓ https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3690/1/Gu%c3%ada_para_elaboraci%c3%b3n_diagramas_flujo.pdf

- ✓ <https://www.emprendedores.es/gestion/tendencias-sobre-las-que-montar-tu-negocio/>

- ✓ <https://www.emprendedores.es/gestion/tendencias-negocio-emprender-futuro-proximos-aos/>

- ✓ PLAN DE DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL.

