



**codespa**

**Proyecto Red Emprende: Ecosistema de emprendimiento y empleo digno**  
para 1.500 jóvenes y mujeres de los Departamentos de Sololá, Sacatepéquez y Chiquimula



# EL CAMINO HACIA EL ÉXITO EMPRESARIAL

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA CREAR Y POTENCIAR NEGOCIOS



Una iniciativa en el marco del Programa de Empleo Digno de la Unión Europea con el Ministerio de Economía



**Programa Empleo Digno**



EL CAMINO  
**HACIA EL ÉXITO EMPRESARIAL**

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS  
PARA CREAR Y POTENCIAR NEGOCIOS

BETZA GÓMEZ GUEVARA  
KARLA TOBÍAS LÓPEZ  
JOSÉ CARLOS CÁRCAMO  
JORGE MARIO GARCÍA

**EL CAMINO HACIA EL ÉXITO EMPRESARIAL**

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA CREAR Y POTENCIAR  
NEGOCIOS

**ISBN:** 978-9929-8202-4-1

**Autores:**

Betza Gómez Guevara

Karla Tobías López

José Carlos Cárcamo

Jorge Mario García

**Fotografías:**

Equipo Red Emprende Universidad del Valle de Guatemala Campus Altiplano

**Diseño de portada:**

Lucila Roquel

**Diagramación:**

B'alam Oscar Mejía

**Impresión:**

CHOLSAMAJ



Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de la Universidad del Valle de Guatemala y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.

# ÍNDICE

<b>7</b>	<b>Capítulo 1</b> Introducción al emprendimiento y la innovación
<b>25</b>	<b>Capítulo 2</b> Búsqueda e identificación de oportunidades
<b>39</b>	<b>Capítulo 3</b> Diseño y planificación de una oportunidad
<b>51</b>	<b>Capítulo 4</b> Desarrollo de Prototipos
<b>63</b>	<b>Capítulo 5</b> Modelo de negocios
<b>81</b>	<b>Capítulo 6</b> Gestión de Proyectos
<b>95</b>	<b>Capítulo 7</b> Transformación Digital
<b>113</b>	<b>Capítulo 8</b> Buenas prácticas de sostenibilidad
<b>127</b>	<b>Capítulo 9</b> Tránsito de la informalidad a la formalidad
<b>139</b>	<b>Biografía de Autores</b>



UUVG

UNIVERSIDAD  
DEL VALLE  
ALTIPLANO

# INTRODUCCIÓN



**Fernando Paiz**

Decano de la Facultad de Ingeniería y de la  
Business and Management School  
Universidad del Valle de Guatemala

**H**e trabajado por más de veinticinco años por promover la emprendeduría y la innovación en Guatemala, tratando de promoverla combinando la investigación y la enseñanza, pero sobre todo motivando la acción de emprender. Esa acción de emprender que personalmente experimenté durante mis primeros años de vida profesional y que me permitió hoy concebirme como un emprendedor.

En cada página de este libro “El camino hacia el éxito empresarial, Conceptos y herramientas básicas para crear y potenciar negocios” pude descubrir una “proclama” por la acción. La acción que comienza desde una intuición, como dice el profesor Luis Pérez-Breva de MIT, desde un presentimiento, que luego pasa por diseñar una oportunidad para resolver un problema real, aprender a estar fructíferamente equivocado y ampliar la escala.

La riqueza de este libro reside en entender la acción de emprender, es decir, la aventura y la práctica independientemente del efecto, por eso en el primer párrafo me referí a la emprendeduría y no al emprendimiento. El término emprendimiento tiene problemas para

capturar la acción en sí misma y se concentra en su efecto. En castellano el sufijo -miento define el efecto de una acción, por ejemplo, el agotamiento define el efecto de haber agotado algo, pero no la acción que lo produjo. Enfatizar demasiado en los efectos de algo a lo que solo podemos anhelar o soñar, nos dice poco sobre lo que tenemos que hacer para lograrlo. La emprendeduría como lo refleja este libro es una profesión, como la ingeniería o la abogacía, es decir, se focaliza en entender el conjunto de acciones que definen el emprender.

Este libro subraya, desde sus primeras páginas, la importancia de concebir al emprendedor como un profesional que siente curiosidad y deseo permanente de aprender; una forma de vida. El presentir que existe un problema real, el intuir que el problema tiene solución, que para lograr la solución se puede comenzar con algunas personas y algunas piezas que tengamos a la mano, funciona si se cuenta con la buena predisposición a estar equivocado.

Solo ese saberse “equivocado” nos llevará a descubrir qué personas mantener, qué piezas guardar, qué piezas descartar y qué nuevas piezas adquirir. Es el aprendizaje el que hace

madurar el presentimiento. El libro nos sugiere que para aprender es necesario crear productos o servicios muy imperfectos en un principio. Estos productos y servicios imperfectos nos permiten convertirnos en expertos en el problema que queremos resolver, no en la solución imperfecta que proponemos. El desafío se vuelve llegar a prototipar muy bien el problema, no la solución. Este es un proceso iterativo y no lineal que continúa hasta que hacemos desaparecer el problema. Como dice muy bien este libro: "enamorar del problema no de la solución".

Al hablar de la importancia de la emprendeduría en Guatemala, tanto el Informe sobre línea base socioeconómica, que establece las condiciones actuales de la población y emprendedores de Sololá; el Mapeo de actores, que identifica el conjunto de entidades públicas y privadas que apoyan al ecosistema de emprendimiento de Sololá; el Diagnóstico de aspiraciones y necesidades elaborados dentro de las actividades del proyecto Red Emprende, así como el informe del Monitor de Emprendimiento Global (GEM por sus siglas en inglés), son herramientas que nos permiten conocer mejor a los emprendedores locales, sus necesidades, sus limitantes y sus desafíos.

El saber que los emprendedores guatemaltecos, en su mayoría, son hombres (55 %), que tienen entre 18 y 34 años (55 %) y que poco más de la mitad de los emprendedores (53 %) tiene el nivel diversificado completo o más educación son de gran ayuda para perfilar el tipo y la forma de apoyar al emprendedor. Adicionalmente, cerca de cinco de cada diez negocios de los emprendedores guatemaltecos arrancan con una inversión inicial menor a Q. 5 mil. Seis de cada diez están orientados al sector de consumo y 5 de cada 10 emprendimientos no generan ningún empleo. Los emprendedores guatemaltecos sirven mercados pequeños,

donde 8 de cada 10 atiende a clientes en su comunidad o municipio.

Es importante notar que el 66 % de los emprendimientos en fases tempranas opera de manera informal, pero a medida que los negocios superan los 3.5 años de operación, la tasa de informalidad se reduce de forma importante al 45 %. Es decir, claramente la emprendeduría es una prioridad para el desarrollo económico de Guatemala.

Para superar el desafío de la baja formación educativa y profesionalización del emprendedor típico guatemalteco, el proyecto financiado por la Unión Europea denominado "Red Emprende: Ecosistema de emprendimiento y empleo digno para 1,500 jóvenes y mujeres de los departamentos de Sololá, Sacatepéquez y Chiquimula", identificó que un emprendedor puede invertir apenas 2 horas semanales en procesos de formación. Puntualmente que los procesos de formación sean en jornada matutina, presenciales, en sus municipios y que se incluya un refrigerio; y que se tome en cuenta a personas mayores y que una de las personas participantes domine el idioma local. Los temas que más les interesan son los relativos al Marketing (generación de logotipos, presentación de productos, promoción en redes sociales), fortalecimiento de procesos contables y legales o ventas, generación de redes de negocios e intercambios.

Este libro claramente viene a apoyar todos estos procesos de formación, permitiendo que el emprendedor haga emprendeduría, genere nuevos y mejores empleos dignos en sus respectivas comunidades. Es decir, que llegue a ser emprendedor como un profesional.

Como institución, la Universidad del Valle de Guatemala se siente orgullosa y motivada por participar en estos procesos de análisis y creación de propuestas de desarrollo emprendedor.



Capítulo

01

Introducción al  
**emprendimiento**  
y la **innovación**



# Capítulo 1: **Introducción al emprendimiento y la innovación**



**E**mprender un negocio genera muchas emociones: esperanza por el futuro, temor por la aceptación del mercado, alegría por la primera venta, optimismo por crecer. Todas estas sensaciones las experimentan aquellas personas que, por identificar una buena oportunidad o porque no tienen otra alternativa para generar ingresos, se aventuran en una iniciativa comercial propia en búsqueda de la superación profesional y económica.

Independientemente del tipo de negocio que se inicie, existen ciertas “reglas de juego” que todo emprendedor debe conocer al momento de iniciar su proyecto. ¿Qué significa ser emprendedor? ¿Qué es y para qué sirve la innovación? ¿Qué habilidades personales necesito desarrollar para tener éxito con mi negocio? ¿Qué herramientas son de utilidad para iniciar mi emprendimiento?

En este módulo inicial, se dará respuesta a estas preguntas con el objetivo de ser una herramienta esencial en el camino del emprendedor. Presenta una breve historia emprendedora; los conceptos más importantes en cuanto al emprendimiento y la innovación, para finalmente, desarrollar el conjunto de habilidades y competencias más relevantes al momento de iniciar el camino y permanecer en él.

Muchas veces iniciamos una aventura sin tener mucho conocimiento del tema, otras veces nos interesamos en saber la teoría antes de la práctica. En cualquier caso, es importante reconocer que, para un emprendedor, aprender todos los días es una condición básica para la supervivencia comercial.



#### ▶ OBJETIVO GENERAL

Desarrollar motivación, conocimientos y un conjunto de habilidades requeridas para iniciar un negocio de forma exitosa.

#### ▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Presentar de forma práctica y sencilla los conceptos de emprendimiento e innovación.
-  Identificar las principales habilidades requeridas para tener éxito en una experiencia comercial.
-  Proveer de herramientas esenciales para iniciar un negocio de forma exitosa en el mercado.

# Introducción al **Emprendimiento** y la **innovación**



**Fuente:** Libro La historia de don Carlos, un hombre de Guatemala

## **Una historia inspiradora:** **El éxito a pesar de** **las dificultades**

Don Carlos tuvo que aprender desde muy joven a hacerse cargo de su subsistencia y encontró que emprender en los negocios lo llevaría a desarrollarse como persona, a pesar de sus muchas dificultades. Para empezar, sus padres murieron cuando él era un niño. A los pocos años falleció el abuelo a cuyo cargo había quedado. Por ello, don Carlos tuvo que ser muy ingenioso para encontrar una ocupación que le permitiera, no solamente subsistir, sino mejorar su calidad de vida.

El éxito le llegó a don Carlos ya tarde en la vida. Su gran creatividad y su espíritu curioso no lo dejaban descansar y lo llevaban a estar probando nuevas fórmulas y soluciones, saltando de un proyecto a otro sin llegar al fondo de ninguno. Don Carlos resume sus primeras incursiones en los negocios de esta manera: "Ya en Teculután (a donde se había trasladado a la edad de 11 años) se me ocurrió enseñar a leer y a escribir a adultos por las noches, con lo que gané algunos centavos y mucha simpatía en el pueblo". "Para que pudiera juntar unos pesos, mi hermano Abelardo (quien murió cuando don Carlos tenía 17 años) me permitía vender cada año las cosechas de coco y mango de la finquita que nos había quedado. Por mi parte, yo producía un poco de ceniza de güisquiles que vendía a los pequeños



productores de jabón de coche. Hechos algunos ahorros, comencé a comprar arroz y frijol a los mozos de la finca y en los pueblos aledaños para venderlos en Zacapa”. En esas circunstancias, a la edad de 13 o 14 años, además de comerciante de productos diversos, me convertí en un pequeño banquero que hacía préstamos a los campesinos, que luego me pagaban con productos de su cosecha. Hasta llegué a competir con el ferrocarril con dos yuntas de bueyes en las que al regresar de Zacapa transportaba carga para los comerciantes de Teculután, La Reforma y Huité”.

Hasta el final de sus días, don Carlos buscó incansablemente formas para innovar su oficio. Estaba atento siempre a las ideas de vanguardia, a las que revolucionaron y modificaron las formas tradicionales de comercializar productos. Naturalmente, hubo muchas veces que siguió una corriente equivocada que no se ajustaba ni a su realidad, ni a la de los tiempos que vivía nuestro país. A través de las experiencias duras y las contrariedades económicas fue aprendiendo a elegir con cuidado los riesgos que podía tomar, y a canalizar sus esfuerzos en un solo tipo de negocio para tener más probabilidad de éxito. Los fracasos lo llevaron a sufrir dos quiebras, pero la manera honesta y transparente como las enfrentó, lo hizo ganarse el crédito y el respeto de banqueros y proveedores. También los clientes, que lo miraban trabajar junto a su esposa de manera diligente e incansable, con su eterna sencillez y buen humor, lo premiaron con su apoyo. La expansión surgió, pues, hasta que don Carlos aterrizó, ya en su madurez, después de probar suerte en la venta de productos agrícolas y farmacéuticos, artículos de cuero, electrodomésticos y demás, en su gran innovación, el negocio de la supertienda,

una combinación de supermercado con almacén de novedades bajo un solo techo.

La idea de que la revolución industrial necesitaba de una comercialización masiva para subsistir lo tenía cautivado, y en un curso de la NCR, la empresa fabricante de cajas registradoras con sede en Dayton, Ohio, se topó con la fórmula que le permitiría comercializar los productos a gran escala. Ahora solo faltaba dar el salto al vacío, arriesgándose a probar algo que no se había hecho nunca antes en Guatemala: la venta en autoservicio. Don Carlos tuvo que mandar a Ohio a varias delegaciones de familiares y empleados que laboraban en la empresa para convencerlos de que aquel proyecto no era una locura. Bajo el nuevo concepto, el comprador se atendía a sí mismo sin ocupar a los dependientes. Faltaba ahora conseguir más capital para invertir en el local, los muebles y el inventario de una nueva tienda para poder empezar a crecer. Don Carlos razona: “Mi capital era bastante exiguo, por lo que no podía hacer más inversiones. Los préstamos que podía conseguir en la banca no me resultaban convenientes por los cortos plazos. Yo necesitaba plata a plazos largos, de manera que me diera tiempo para que las inversiones se hicieran productivas y los pagos al capital no se convirtieran en drenaje peligroso. La solución era fundar una sociedad anónima en la que los empleados, las amas de casa y, en fin, la gente tradicionalmente no-inversionista pudiera participar. Es decir, una sociedad anónima con carácter popular”. Fue entonces cuando Almacenes Paiz se convirtió en una sociedad anónima, con la participación como socios de sus colaboradores más antiguos, que empezó su expansión sólida. (de Paiz, Anabella. Tomado de elPeriódico, 8/5/2005).

### Actividad 1.1. Comprobación de lectura y reflexión

- ✓ ¿Sabes qué negocio es Almacenes Paiz ahora? Realiza una búsqueda en internet y descubre cómo se llama ahora y de qué tamaño es la sociedad. También descubre otros datos acerca del señor Carlos Paiz Ayala y que no se hayan consignado en esta historia.
- ✓ De la lectura anterior, menciona y describe las principales dificultades que don Carlos atravesó a lo largo de su vida.
- ✓ Reflexión: ¿Por qué razones crees que don Carlos superó sus dificultades y finalmente alcanzó el éxito? ¿Qué habilidades crees que tuvo al momento de hacer crecer su negocio?

La lectura anterior proporciona información sobre los temas que abarcan este módulo. ¿Por qué razón hay personas que, a pesar de las dificultades, persisten y tienen éxito? ¿Qué actitudes debemos desarrollar para mantener un sueño a pesar de los errores que se pueden cometer? ¿Cómo me levanto de una caída, ya sea financiera o laboral? Vamos a responder a estas preguntas proporcionando las bases teóricas para el emprendimiento y la innovación.

## Emprendimiento



El emprendimiento se puede definir como la actitud y la acción de crear algo de valor a partir de prácticamente nada. Se trata de una mentalidad que permite a las personas perseguir oportunidades y encontrar soluciones innovadoras a problemas y necesidades. El emprendimiento puede llevarse a cabo en cualquier ámbito, desde el empresarial hasta el social o el artístico, y puede tener distintos objetivos, como generar ingresos, mejorar la calidad de vida de una comunidad o impulsar el cambio social. Aunque el emprendimiento puede ser un camino arriesgado y requerir mucho trabajo y dedicación, también puede ser muy gratificante y tener un impacto positivo en la sociedad.

Según Jeffry A. Timmons, el emprendimiento es una actitud que permite perseguir una oportunidad más allá de los recursos disponibles. Por su parte, Peter F. Ducker define al emprendedor como aquella persona que busca siempre el cambio y lo explota como oportunidad a través de la innovación. Ducker sostiene que el emprendimiento es una disciplina que se puede aprender.

## Concepto de emprendimiento

De estas definiciones anteriores, podemos identificar que ambos autores hablan sobre cambio, creatividad y búsqueda de oportunidades. Si te das cuenta, la historia de don Carlos también explica que él fue muy creativo y constantemente buscaba formas de hacer las cosas diferentes. Uno de los autores anteriores habla también sobre la importancia de explotar la oportunidad (generar ingresos) y otra habla sobre la innovación como herramienta para alcanzar los objetivos. También es importante hacer notar que cuando se habla de valor, este puede ser ingreso monetario, ahorro de tiempo, mejora en calidad, aumento de productividad, etc. También es necesario resaltar que un emprendedor debe salir de su zona de confort, animarse a buscar un cambio y además, tener la capacidad de saber cobrar por un trabajo realizado.

Derivado de ello, podemos hacer una definición propia de emprendimiento que se adapte a las condiciones de la población local y regional. Podemos definir emprendimiento como **la acción humana que permite identificar una oportunidad y crear, entregar y capturar valor**. Cuatro responsabilidades que son fundamentales al momento de iniciar una aventura comercial y que se detallan a continuación.

## Responsabilidades indispensables del emprendedor

Las personas que inician una aventura empresarial deben saber que tienen responsabilidades y reglas de juego que hay que aprender y seguir. Por ejemplo, una persona emprendedora debe asumir un camino que no es lineal. Por ejemplo, para hacer un helado tradicional, es necesario seguir pasos ya establecidos y repetitivos que se vuelven procesos productivos. Pero para iniciar un negocio, hay varias formas de hacerlo. Es ahí en donde el emprendedor debe saber autogestionarse y persistir. Para ello, debe entender qué responsabilidades debe asumir en su rol de empresario. A continuación, se describen las cuatro principales responsabilidades.



## 1. Búsqueda e Identificación de una oportunidad

Esta primera responsabilidad es el corazón de las actividades de un emprendedor. Buscar e identificar oportunidades que nadie más ha visto. Tener la curiosidad para aprender y profundizar en temas en los que una persona se puede convertir en experta o simplemente buscar oportunidades en las áreas que a una persona le apasiona, generan negocios emocionantes. En el módulo 2 se profundizará más sobre este tema, pero aquí se consignan los elementos básicos para buscar e identificar una oportunidad de negocio:

-  **Sentir curiosidad y deseo de aprender:** un emprendedor siempre está dispuesto a aprender cosas nuevas. Esto se logra con dos acciones puntuales: ser humilde para reconocer que hay personas más inteligentes que nosotros y por tanto, tenemos mucho que aprender de todos y tener la iniciativa de buscar información relevante y disponible. Cuando aprendemos y profundizamos, nos volvemos expertos. Y cuando nos volvemos expertos, desarrollamos más habilidades para resolver problemas en determinada área.
-  **Utilizar herramientas adecuadas de búsqueda:** buscar información sin herramientas adecuadas, nos hará llegar a los contenidos con los que todo el mundo ya cuenta. Hoy en día, con el avance de la tecnología, podemos observar que toda la información está disponible de forma sencilla, pero es importante fortalecer dos hechos importantes: la lectura es una ventaja competitiva. Hoy en día, leer documentos técnicos, profundos, y enriquecidos con diferentes opiniones, es una oportunidad para encontrar información selecta. También utilizar un juego de palabras en los buscadores, o buscar en otros idiomas, permite empezar desde ahí, a diferenciarnos en la búsqueda de oportunidades. También acercarse a expertos que han tenido la oportunidad de desarrollar productos o que conocen a profundidad un tema y platicar con ellos, proporciona una forma adecuada de identificar oportunidades.
-  **Reconocer la razón de la búsqueda:** para realizar una búsqueda adecuada, debemos entender primero, qué estamos buscando. Un emprendedor debe tener claro que está buscando **una necesidad no atendida en el mercado**, un problema, algo que le molesta a un grupo de personas y que actualmente no tiene solución. Algo que un mercado no ha encontrado todavía. Esto es difícil, pero dedicando tiempo y paciencia, se puede encontrar. Si nuestra razón de búsqueda no es buscar una necesidad, es altamente probable que iniciemos un negocio que tenga mucha competencia o que sea un negocio que agregue muy poco valor en el mercado. En ambos casos, el resultado es que tendremos pocas oportunidades de generar ingresos y hacer crecer nuestra actividad comercial.
-  **Enamorarse del problema, no de la solución:** para que la búsqueda tenga éxito, debemos entender que la identificación de una oportunidad se basa en encontrar efectivamente ese problema y entender a profundidad, las causas del mismo. Además, es importante saber que puede haber muchas soluciones al problema identificado, pero de lo que debemos apasionarnos es del problema en sí, no de las posibles soluciones. Esto permitirá al emprendedor desechar sin ningún problema cualquier solución que no sea factible o que ya esté en el mercado por medio de otros emprendedores.





Uri Levine, cofundador de Waze.

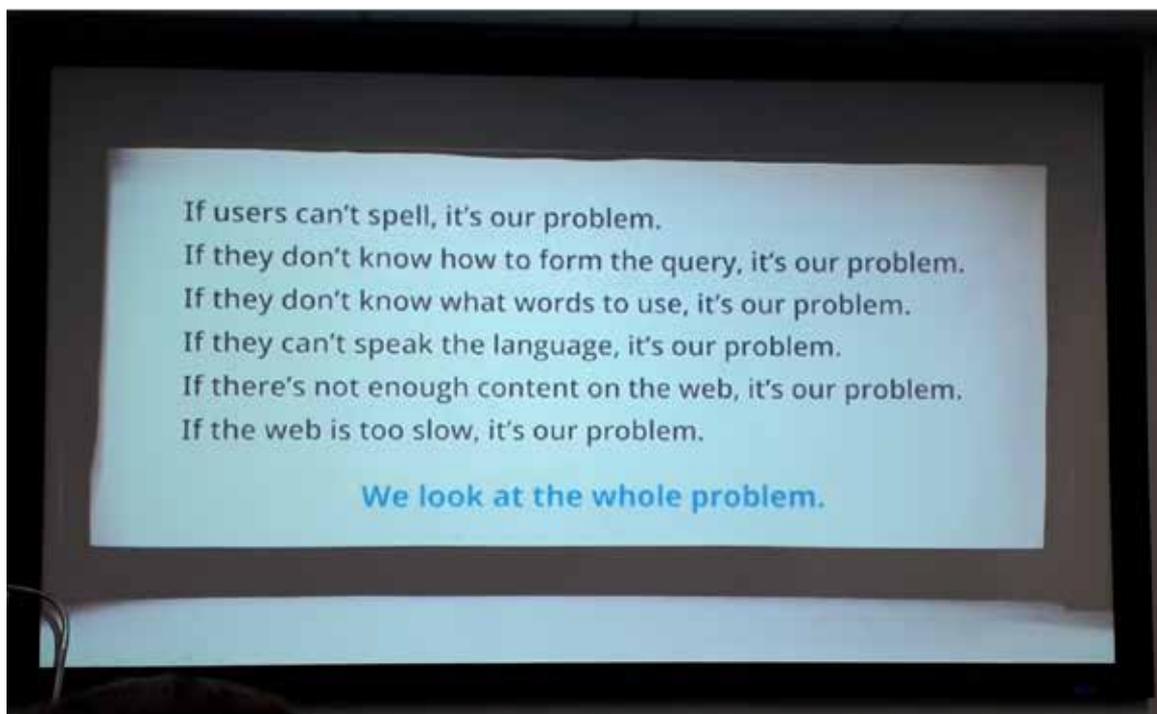
### **Actividad 1.2.** Ejemplos de oportunidades de negocio

Instrucciones: Realice una búsqueda bibliográfica y descubra al menos tres emprendedores que han encontrado una oportunidad de negocio. Enfóquese en describir cuál es el problema o necesidad que identificaron en el mercado, no tanto en la solución (producto o servicio).

## **2. Crear valor**

Esta es la segunda responsabilidad del emprendedor. Una vez hayamos identificado una necesidad no atendida o un problema sin resolver, debemos crear una solución que sea capaz de resolver de forma práctica y efectiva dicho problema. Una de las empresas más exitosas de estos tiempos, google, suele decir que su motor de búsqueda tiene claro que, si un usuario no puede escribir correctamente lo que está buscando, es problema de google, Si un usuario no sabe cómo hacer una consulta en línea, es problema de google o si un usuario no sabe qué palabra usar para su búsqueda, es problema de la misma empresa.





Conferencia de Google en California: Todos los problemas del usuario son problemas nuestros.

La creación de valor, se profundizará en el módulo 3: Diseño y planificación de una oportunidad, en donde se desarrollarán las herramientas básicas y prácticas para, una vez identificada una necesidad, planificar y diseñar un negocio que responda a nuestros clientes. A continuación, se consignan, las acciones requeridas para tener éxito en esta etapa.

Las habilidades de creatividad incluyen el despertar la creatividad, el desarrollo de la empatía, el uso de herramientas de creación de valor y la filosofía de prueba y error. Es importante ser creativo para encontrar soluciones innovadoras a problemas identificados, Tener empatía para entender las necesidades y sentimientos del cliente y utilizar herramientas para crear propuestas de valor atractivas. Además, es esencial aceptar y aprender de los errores y hacer pruebas para validar tu propuesta de valor. Estas habilidades son indispensables para el éxito de un negocio. Entender que el camino del emprendedor no es lineal, sino más bien un sube y baja en donde se aprende y luego se vuelve a empezar. Esta fase también se desarrollará más adelante en el módulo tres.

### 3. Entregar valor

La tercera responsabilidad del emprendedor está ligada con la capacidad de poder entregar un producto o servicio de forma efectiva en un mercado. Es importante hacer ver que algunas veces hemos identificado satisfactoriamente una necesidad en el mercado y que hemos diseñado una propuesta de valor que cumple con las expectativas del cliente, Sin embargo, si un producto o servicio no se puede entregar de forma satisfactoria con el usuario, el negocio fallará. Entregar valor se trata entonces, de saber llevar mi solución al cliente con el menor esfuerzo posible. Algunos elementos básicos para considerar en esta responsabilidad son:

Para entregar valor a los clientes, es importante comprender la importancia del tiempo para ellos y hacer un esfuerzo por ser rápidos en la entrega de productos o servicios. Además, es fundamental tener una comunicación clara y cumplir con lo prometido. Es importante darle seguimiento a la entrega y recibir retroalimentación para poder mejorar y evitar errores en el futuro.



Amazon y su impresionante sistema de entrega de productos.

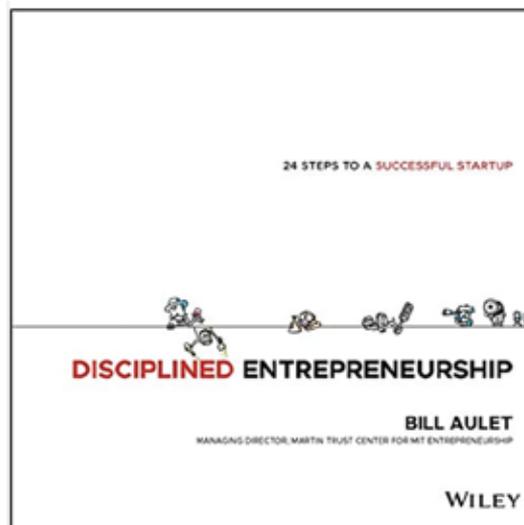


## 4. Capturar valor

Esta responsabilidad se refiere a la capacidad de un emprendedor de generar ingresos por las tres responsabilidades anteriormente descritas (identificar una oportunidad, crear y entregar valor). De nada sirve tener una necesidad detectada, un producto/servicio que resuelva esta necesidad y contar con un increíble sistema de entrega si no se cobra por el trabajo realizado. Es importante reconocer que esta última actividad debe ser considerada y priorizada para mantener la sostenibilidad del negocio iniciado.

Bill Aulet, director del Martin Trust Center for Entrepreneurship del Instituto Tecnológico de Massachusetts MIT y autor del libro "Disciplined Entrepreneurship" ("La disciplina de emprender") explica que, para iniciar un negocio, se requiere una única condición básica inicial: Tener un cliente que esté dispuesto a pagar por nuestro producto. Eso significa que la captura de valor debe estar siempre presente en la mente del emprendedor y no olvidar que los ingresos son una recompensa por haber servido de forma efectiva al consumidor. Aun cuando estemos pensando en establecer un negocio de carácter social, se debe considerar la ganancia económica. La diferencia entre un negocio empresarial y un negocio social es el destino que le da el propietario a sus ganancias.

La captura de valor se verá a detalle en el módulo "Plan de negocios". Sin embargo, a continuación, se consignan las acciones requeridas para tener éxito en esta etapa.



“Condición básica para iniciar un negocio: Tener un cliente que pague”. Bill Aulet - Disciplined Entrepreneurship.

- 📌 **Identificar qué significa valor para un cliente:** Cuando creamos un negocio, lo que intentamos generar es un beneficio compartido. En este intercambio el emprendedor aporta un valor, pPor ejemplo, un panadero produce barras nutritivas y las entrega al cliente en un establecimiento. Luego, se determina el precio del producto y el cliente acepta el precio del producto y paga. En este ejemplo, la barra nutritiva no es el único valor que el emprendedor aporta a su mercado. También tiene una tienda en una ubicación favorable, tiene una estantería atractiva e inocua para despachar el producto y una iluminación adecuada para la experiencia de compra. Algunas de estas cosas, el cliente ni siquiera está consciente de que lo valora. Por ello, es importante identificar qué es lo que hace que una persona saque su billetera para pagar por un producto o servicio. ¿Es el producto? ¿Es la ubicación? ¿Es el precio?, etcétera.
- 📌 **Facilitar el proceso de compra y pago:** Una empresa debe estar preparada para cobrar de forma eficiente. Los canales de compra deben estar disponibles para los clientes y debe haber una comunicación clara y efectiva sobre las formas de pago establecidas. Esto genera

confianza y facilidad para el intercambio comercial. No hay peor experiencia que ser atendido por una empresa que hasta su proceso de compra es lento.

 **Identificar maneras innovadoras de cobro:** Hay diferentes formas de generar ingresos para una empresa. Es responsabilidad del emprendedor entender qué formas creativas ayudan a capturar el valor deseado y hacer del pago, una experiencia para los clientes. Este tema de generación de ingresos se profundizará en el módulo de plan de negocios.

El **emprendimiento** es la acción de identificar una oportunidad y de crear, entregar y capturar valor. Un emprendedor es una persona creativa que busca generar oportunidades y explotarla. Tiene capacidad de trasladar recursos de un lugar de bajo rendimiento hacia uno de alta rentabilidad. Sale de su zona de confort por oportunidad o por necesidad. Se requiere de un conjunto de acciones en cada una de las responsabilidades que ayudan a tener éxito en un negocio.

## La innovación



Una vez desarrollado el concepto de emprendimiento, se presenta en este apartado el concepto de innovación y qué relación tienen entre sí. La palabra innovación proviene del latín “innovatio”, que significa crear o hacer algo nuevo. Este concepto, al igual que el de emprendimiento, ha sido desarrollado también por varios autores. A continuación, se brindan dos definiciones útiles para entender qué significa y por qué es importante en el camino de un emprendedor

Innovación es la creación o implementación de algo nuevo o mejorado en una empresa o industria. Es importante para el emprendimiento porque puede proporcionar una ventaja competitiva y promover el crecimiento y el desarrollo de la empresa. Según Schumpeter, la innovación es la clave del crecimiento económico y es el trabajo de los emprendedores utilizar las invenciones para el beneficio de sus



empresas. Según Porter, la innovación debe ser parte de la estrategia de una empresa y proporcionar una ventaja competitiva sobre los competidores. También debe ser guiada por una visión de cambio en la organización.

### Concepto de innovación

Las definiciones anteriores sugieren entonces que el emprendedor usa la innovación para diferenciarse y para obtener una ventaja competitiva respecto a las demás empresas que ofrecen productos o servicios similares o sustitutos. Una persona puede iniciar un negocio sin innovación, por ejemplo, poner una tienda de barrio junto a otra tienda de barrio, pero una persona no puede innovar sin contar con elementos emprendedores que lo hagan salir de su zona de confort. La innovación es entonces, una herramienta para introducir cambios y novedades dentro de una empresa, con el objetivo de ser más competitiva en el mercado.

Ahora bien, ¿Qué se requiere para ser innovador? Esta es una pregunta que, aunque es compleja de resolver, tiene ya varios estudios realizados por expertos en el tema que nos dan claridad sobre las habilidades que se requieren para vivir una cultura basada en la innovación. Veamos en el siguiente apartado, el estudio del ADN de la Innovación.

### El ADN de la innovación

¿Qué habilidades necesita una persona innovadora? Existen muchas lecturas y documentos que refieren a las habilidades que debe tener una persona que quiere innovar para su empresa. En resumen, muchos especialistas hablan de las “habilidades de descubrimiento”. Veamos cuales son estas según el artículo de Harvard Business Review: El ADN de la innovación.

**Asociar:** la primera habilidad consiste en conectar de forma satisfactoria preguntas, problemas o ideas de diferentes campos aparentemente sin relación alguna. Por ejemplo, Pierre Omidyar lanzó ebay, en 1996, después de conectar tres cosas aparentemente sin relación: 1) Su fascinación por crear mercados más eficientes, 2) el deseo de su novia de encontrar dispensadores que eran difíciles de encontrar y 3) el mal servicio de muchas empresas de entrega en ese momento. Steve Jobs, emprendedor estadounidense explicaba que la “creatividad consiste en realidad en conectar cosas”.

**Preguntar:** tal como Peter Drucker decía, lo difícil para un emprendedor no es encontrar la respuesta correcta, lo difícil es encontrar la pregunta correcta. Una persona innovadora constantemente hace preguntas. Los innovadores constantemente hacen preguntas que desafían la sabiduría popular. Esto quiere decir que cuestionan lo incuestionable. El lema favorito de los innovadores es “¿Qué pasa si hacemos tal cosa?”. Para hacer preguntas efectivas, los innovadores dicen: ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Qué pasaría si...?



**Observar:** esta tercera habilidad se refiere puntualmente a analizar con profundidad el comportamiento de potenciales clientes. Muchos emprendedores han obtenido ideas de negocio a partir de las dificultades observadas en el día a día de las personas. Estas sin darse cuenta, hacen cosas que se pueden mejorar con simples acciones, pero que son difíciles de detectar.

**Experimentar:** tal como lo hacen los científicos e inventores, los innovadores constantemente tienen nuevas ideas y hacen prototipos y artefactos para lanzarlos en el mercado y hacer pruebas. Tal como Tomas Alva Edison dijo, "No he fallado, simplemente he descubierto muchas formas de cómo no funciona", el innovador no le tiene miedo al fracaso, sino más bien, aprende de él. El fracaso es parte del proceso del éxito, no hay éxito sin fracaso. Los experimentadores, a diferencia de los observadores, hacen cosas que les permite interactuar con el cliente objetivo.

**Construir redes:** los emprendedores que son innovadores, buscan conocer personas con diferentes perspectivas para extender su propio conocimiento. Dedicar tiempo y energía para encontrar y probar ideas por medio de una red de diversas personas, les brinda una perspectiva totalmente diferente. Construir redes se vuelve importante porque el emprendedor debe buscar personas que puedan ampliar las oportunidades de crecimiento, desarrollo y expansión de una empresa. La búsqueda constante de oportunidades inicia con conocer a las personas adecuadas. La construcción de redes se basa en la visión de ofrecer valor a las personas.

### **Actividad 1.3.** El ADN de la innovación

Seleccionar una de las cinco habilidades descritas anteriormente, describirla con sus propias palabras y consignar un ejemplo de algún emprendedor que tenga esta habilidad, indicando ejemplos de su actuar que evidencie dicha habilidad.

La **innovación** es introducir cambios que producen novedad con el objetivo de obtener una ventaja competitiva, es decir, algo que los competidores no tienen. Para ser innovador, se requieren de cinco habilidades básicas: asociar (conectar puntos aparentemente desconectados), preguntar (indagar las razones por las que un consumidor se comporta de tal manera), observar (analizar el comportamiento de las personas), experimentar (construir artefactos que permitan interactuar con los consumidores) y construir redes (conocer personas que pueden ampliar las oportunidades del negocio).

## ■ Características y habilidades del(la) emprendedor(a) exitoso(a)



Hemos hablado sobre los conceptos básicos de emprendimiento e innovación, así como algunas estrategias necesarias para desarrollarlas a nivel personal. Ahora bien, el simple hecho de ser emprendedor y utilizar la innovación para diferenciarse, no garantiza que una persona tenga éxito en su aventura empresarial. Es por ello que analizaremos en este tema, las características más relevantes, así como las principales habilidades que hacen a un emprendedor en negocios exitoso.

### Habilidades creativas

Las habilidades creativas son importantes para el emprendimiento ya que permiten a una persona ser original y visualizar oportunidades. Tres habilidades creativas esenciales son la curiosidad, la imaginación y la empatía. La **curiosidad** es el constante interés por aprender y preguntar. La **imaginación** es la capacidad de crear o representar ideas o proyectos. La **empatía** es la capacidad de entender los pensamientos, sentimientos y necesidades de otras personas. Tener estas tres habilidades puede ayudar a un emprendedor a tener éxito en sus negocios.

### Habilidades de liderazgo

Las habilidades de liderazgo son aquellas que permiten dirigir y motivar a un equipo de trabajo para alcanzar metas comunes. Algunas habilidades de liderazgo importantes son la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y el empoderamiento. La **comunicación efectiva** es la capacidad de transmitir, compartir, recibir y comprender un mensaje de manera eficaz con otras personas. El **trabajo colaborativo** es la integración y colaboración efectivo con otros miembros del equipo. El **empoderamiento** es la capacidad de construir visiones en otras personas y motivarlas para alcanzar sus metas. Tener estas habilidades de liderazgo pueden ser beneficioso para el éxito de un emprendedor al frente de un equipo de trabajo.

## Habilidades de gestión

Las habilidades de gestión son las que permiten hacer y ejecutar planes y proyectos. Algunas habilidades de gestión importantes son la organización, la disciplina y la persuasión. La **organización** es la preparación de un proyecto o actividad considerando todos los detalles necesarios para su buen desarrollo. La **disciplina** es el conjunto de normas y reglas de comportamiento para llevar a cabo un proyecto con éxito. La **persuasión** es la habilidad de convencer a otras personas, a través de argumentos racionales o emocionales, para que hagan algo en un tiempo determinado. Tener estas habilidades de gestión puede ser beneficioso para el éxito de un emprendedor.

Un **emprendedor** posee habilidades que le permiten tener éxito en los negocios. Se requieren habilidades creativas, liderazgo y gestión. Las habilidades creativas son aquellas que nos ayudan a constantemente construir cosas nuevas; entre ellas se encuentra la curiosidad, imaginación y empatía. Las habilidades de liderazgo se refieren a aquellas capacidades para liderar y trabajar en equipo; las más importantes son: Comunicación efectiva, trabajo colaborativo y empoderamiento. Las habilidades de gestión son aquellas que sirven para ejecutar planes y acciones; las principales son la organización, disciplina y persuasión.







Capítulo

# 02

Búsqueda e  
identificación  
**de oportunidades**



## Capítulo 2



**E**n el primer módulo aprendiste las responsabilidades indispensables del emprendedor, cómo crear, entregar y capturar valor, así como la importancia de la innovación y las características y habilidades que debe tener un emprendedor exitoso.

En este módulo nos basaremos en la búsqueda e identificación de oportunidades, lo cual se considera un proceso fundamental para cualquier emprendimiento. Implica encontrar una necesidad o problema en el mercado y desarrollar una solución que pueda ser comercializada.

Este proceso puede ser desafiante, pero también puede ser muy gratificante. Requiere dedicación y esfuerzo, pero al final del día, encontrar una oportunidad de negocio puede ser la clave para el éxito de un emprendimiento.

Para buscar e identificar oportunidades de negocio, es importante hacer una investigación para analizar las tendencias y necesidades no satisfechas en el mercado. Además, es importante reflexionar

sobre tus habilidades y experiencias y cómo puedes utilizarlas para mejorar tu negocio.

Es importante tomar en cuenta que el proceso de búsqueda e identificación de oportunidades de negocio es continuo y requiere dedicación y esfuerzo. Puede ser útil tener un enfoque metódico y utilizar herramientas y técnicas de análisis para evaluar la viabilidad y el potencial de cada oportunidad.

Este módulo es una oportunidad para aprender diferentes herramientas que pueden ayudarte a identificar oportunidades, para mejorar tu emprendimiento.



#### ▶ OBJETIVO GENERAL

Este módulo está enfocado en proporcionar al participante los conocimientos y herramientas necesarias para analizar sus áreas fuertes. Asimismo, identificar las áreas de oportunidad en el mercado, para determinar estrategias que le permitan permanecer en él.

#### ▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 📌 Brindar herramientas básicas que le permitan al participante identificar necesidades no satisfechas en el mercado y con base a ello, mejorar sus productos y/o servicios para satisfacerlas.
- 📌 Profundizar en el desarrollo de estrategias que le permitan al emprendedor, enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas en el mercado.
- 📌 Brindar ejemplos de casos de éxito sobre emprendimientos que han identificado oportunidades a través del análisis de su entorno.

# Búsqueda e identificación de oportunidades



La búsqueda e identificación de oportunidades es un proceso en el que se detectan oportunidades que puedan ser beneficiosas para una empresa o emprendimiento. Esto puede incluir la búsqueda de nuevos mercados, la identificación de nuevos productos o servicios que puedan ofrecerse, o la exploración de maneras de mejorar o expandir la empresa. La identificación de oportunidades es una parte importante del proceso de toma de decisiones en una empresa, porque les permite a los líderes de la empresa considerar nuevas posibilidades y elegir las que puedan ser más beneficiosas.

Este proceso puede ser realizado de manera interna, mediante la revisión de los recursos y actividades de la empresa, o de manera externa, mediante la recopilación de información del mercado y la competencia.

## ■ ¿Cómo identificar oportunidades en tu emprendimiento?

Hay varias maneras de potenciar tu emprendimiento, una de las más importantes es asegurarse de tener una buena idea y un plan sólido para llevar a cabo tu negocio. Para ello, será necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- 1 Estar atento a cambios en el mercado o en la industria en la que se opera.
- 2 Mantenerse en contacto con otros profesionales y estar al tanto de lo que están haciendo.
- 3 Hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades que enfrenta.
- 4 Estar atento a las necesidades y preocupaciones de los clientes y buscar formas de satisfacerlas y/o atenderlas.
- 5 Explorar nuevos mercados o segmentos de mercado.
- 6 Mantenerse al día con las tendencias y desarrollos tecnológicos relevantes.

## ■ Diagnóstico del emprendimiento

Para buscar e identificar oportunidades para tu emprendimiento, será necesario en primer lugar, realizar un diagnóstico de la empresa, el cual se considera un análisis exhaustivo de la situación actual y sus perspectivas futuras. Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta.



Este análisis le permite a la empresa comprender mejor su entorno y tomar decisiones informadas para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. Para ello, en primer lugar, desarrollaremos un Análisis Porter.

## a. Análisis PORTER

El análisis de Porter es una herramienta estratégica de una empresa. Se utiliza para comprender las condiciones del entorno competitivo en el que se encuentra y para identificar las fuentes de ventaja competitiva que le permitan obtener una posición sólida en el mercado.

Este análisis se basa en cinco factores clave: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la intensidad de la competencia entre los competidores existentes, la amenaza de productos sustitutos, la presión de los proveedores y la presión de los compradores.

¿Cuáles son los pasos para realizar un análisis PORTER?



Las cinco fuerzas de Michael Porter

- 1. La amenaza de nuevos competidores:** esto incluye la facilidad con la que nuevas empresas pueden entrar en el mercado y cómo esto podría afectar la posición de nuestra empresa. Por ejemplo, en el 2003, la cerveza que dominaba en el mercado guatemalteco era Gallo, pero en ese año, entró Ambev con su marca de cerveza emblemática Brahva a competir. Esto representó un reto para la primera, ya que tuvo que identificar la fortaleza de su competidor y las acciones que debía tomar para no perder muchos consumidores. Realizar un análisis de amenaza de



nuevos competidores nos permite identificar qué tenemos que cambiar cuando entra un nuevo competidor al mercado.

2. **El poder de negociación de los proveedores:** esto incluye la capacidad de los proveedores para afectar a los precios, calidad y condiciones de los productos o servicios de la empresa.
3. **El poder de negociación de los clientes:** esto incluye la capacidad de los compradores para afectar a los precios y condiciones de los productos o servicios de la empresa.
4. **La amenaza de productos sustitutos:** es necesario analizar si existen productos o servicios alternativos que puedan reemplazar a los de la empresa y cómo esto podría afectar su posición en el mercado.
5. **La intensidad de la competencia entre las empresas existentes:** esto incluye el número de empresas en el mercado, su tamaño y su grado de competencia. Es necesario evaluar cómo se compara la empresa con sus competidores en términos de precios, calidad y otros factores clave.

### Actividad 2.1. Comprendiendo el entorno de tu emprendimiento

Luego de haber efectuado la lectura sobre las Fuerzas de PORTER, medita por unos minutos en las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué nuevas empresas hay en el mercado que vendan los mismos productos que tú?
- ✓ ¿Eres susceptible a que tus proveedores afecten los precios, calidad y condiciones de tus productos?
- ✓ ¿Eres susceptible a que los clientes tengan el control de los precios o condiciones de tus productos?
- ✓ ¿Existen en el mercado productos alternativos que puedan sustituir a los de tu empresa?
- ✓ ¿Qué te hace diferente de tu competencia?

## b. Análisis FODA

Esta es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial para identificar las fortalezas y oportunidades que se pueden aprovechar, así como las debilidades y amenazas que se deben abordar o mitigar. Esto les permite a las empresas tomar decisiones acordes a la información obtenida, definir estrategias y planes de acción para mejorar y crecer.

El análisis FODA es un acrónimo en el que cada letra representa un aspecto distinto que se evalúa:

- 📌 **F: Fortalezas**, son factores internos de tu emprendimiento que se consideran puntos fuertes y pueden ser utilizados como ventajas competitivas. Por ejemplo, una empresa puede tener una fortaleza en términos de costos, calidad, posicionamiento en el mercado o tecnología. Como es el caso de Pollo Campero, cuya principal fortaleza es la profunda aceptación por parte del cliente que se siente identificado con la marca. Pollo Campero es tan nacional como las tortillas.
- 📌 **O: Oportunidades**, son factores externos a la empresa que pueden ser aprovechados para mejorar tu posición en el mercado. Por ejemplo, una empresa puede tener la oportunidad de expandirse a nuevos mercados o de lanzar nuevos productos. Como es el caso de la plataforma Zoom, la cual al momento de iniciar la pandemia COVID-19 visualizó la oportunidad de crecer y expandir su negocio, ampliando los planes, productos y servicios que tenía originalmente. Esta plataforma promueve el teletrabajo y las videoconferencias.
- 📌 **D: Debilidades**, son factores internos que representan un área de oportunidad para la empresa, es decir, pueden afectar su posición en el mercado. Por ejemplo, una empresa puede tener debilidades en términos de recursos o infraestructura. Acá quisiéramos mencionar el caso de Google Maps, que aunque es una aplicación de mapas con navegación, cuenta con indicaciones de rutas para más tipos de transporte, es fácil de utilizar para localizar negocios. Funciona sin conexión, no es tan eficiente como Waze, porque es más personalizada y colorida, ajusta sus rutas más rápido a cualquier incidencia, evitando atascos y es más amigable por la utilización de íconos.
- 📌 **A: Amenazas**, son factores externos que pueden afectar a la empresa de forma negativa. Por ejemplo, una empresa puede enfrentar amenazas de nuevos competidores o de productos sustitutos. En nuestro país, para los medios de transporte colectivo y servicios de taxis tradicionales, representó una amenaza muy fuerte el ingreso de las diferentes redes de transporte privado a través de aplicaciones móviles como Uber, Urban Taxi, Urban Pink e InDriver. Las opciones se expanden, las comisiones se diversifican y las particularidades de ellas se hacen cada vez más visibles.

En el diagnóstico FODA, se debe incluir información de los siguientes aspectos:

- a. **Situación financiera:** estado de resultados, balance general, flujos de caja, ratios financieros, etcétera.
- b. **Situación comercial:** ventas, clientes, competidores, tendencias del mercado, etcétera.
- c. **Situación operativa:** procesos de producción, tecnología, calidad, recursos humanos, etcétera.
- d. **Situación organizativa:** estructura organizativa, cultura empresarial, liderazgo, comunicación, etcétera.

## Análisis FODA de Facebook

Para poder comprender de mejor forma la estructura del análisis FODA, a continuación, te planteamos el ejemplo de Facebook.

### Fortalezas

- 📱 **Amplia base de usuarios:** cuenta con más de 2.7 mil millones de usuarios activos mensuales en todo el mundo.
- 📱 **Gran cantidad de datos:** recopila una gran cantidad de datos sobre sus usuarios, lo que le permite ofrecer anuncios altamente personalizados y relevantes.
- 📱 **Redes sociales integradas:** es propietario de otras redes sociales populares como Instagram y Whatsapp.

### Oportunidades

- 📱 **Crecimiento en el mercado móvil:** el uso de dispositivos móviles está en constante crecimiento, por lo que puede desarrollar aplicaciones y servicios móviles.
- 📱 **Expansión en mercados emergentes:** Crecer en mercados emergentes en todo el mundo, especialmente en Asia y África.
- 📱 **Nuevas fuentes de ingresos:** puede ampliar sus servicios existentes, como el mercado, la transmisión de vídeo en línea, las citas en línea, las herramientas empresariales, la cartera electrónica, etcétera.

### Debilidades

- 📱 **Problemas de privacidad:** ha enfrentado controversias y críticas por cómo maneja los datos de sus usuarios. Según datos de Edison Research, Facebook ha perdido unos 15 millones de usuarios desde 2017.
- 📱 **Excesiva dependencia de la publicidad:** depende en gran medida de la publicidad para generar ingresos. Alrededor del 98.5 % de sus ingresos anuales provienen de la publicidad.
- 📱 **Competencia:** enfrenta competencia de otras plataformas de redes sociales y de servicios de mensajería, como Snapchat y WeChat.

### Amenazas

- 📱 **Regulación gubernamental:** ha enfrentado regulaciones gubernamentales en varios países en cuestiones relacionadas con la privacidad y el uso de datos.
- 📱 **Creciente preocupación por el impacto en la sociedad:** ha sido criticado por su impacto en la sociedad, como la difusión de noticias falsas y el aumento de la polarización política.
- 📱 **Cambios en los hábitos de consumo de medios:** los usuarios pueden cambiar su forma de consumir contenido en línea, lo que podría afectar a Facebook.



## Actividad 2.2. Elaboración del Diagnóstico FODA

Para elaborar tu análisis FODA, las siguientes preguntas podrán ayudarte.

**Fortalezas:** ¿Cuáles son las ventajas competitivas de tu emprendimiento? ¿Qué recursos y habilidades tienen?

**Oportunidades:** ¿Cuáles son las tendencias del mercado y cómo pueden aprovecharse? ¿Existen oportunidades de colaboración o alianzas con otras empresas o instituciones? ¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo existen para tu emprendimiento?

**Debilidades:** ¿Cuáles son las limitaciones o debilidades internas de su emprendimiento? ¿Cuáles son las áreas de la organización que necesitan mejora? ¿Existen problemas de eficiencia o productividad en la organización?

**Amenazas:** ¿Cuáles son los desafíos externos que enfrenta tu emprendimiento? ¿Existen competidores fuertes o nuevos entrantes en el mercado? ¿Qué cambios en el entorno pueden afectar negativamente a tu emprendimiento?

La siguiente tabla será de utilidad para que puedas anotar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas en tu emprendimiento.



Análisis FODA



## ¿Cuál es la importancia de efectuar un análisis FODA?

El análisis FODA es una herramienta valiosa para comprender la situación actual de una empresa y desarrollar estrategias para mejorarla. Es importante llevar a cabo un análisis FODA periódico para asegurar que la estrategia de la empresa sigue siendo viable y se ajusta a los cambios del mercado. Este análisis le permite a la empresa:

- 📌 **Comprender su situación actual:** al identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la empresa puede tener una mejor comprensión de su situación actual y cómo está posicionada en el mercado.
- 📌 **Desarrollar una estrategia sólida:** al conocer sus fortalezas y debilidades, la empresa puede desarrollar una estrategia que aproveche sus fortalezas y minimice sus debilidades para mejorar su posición en el mercado.
- 📌 **Anticiparse y reaccionar a los cambios del mercado:** al identificar las oportunidades y amenazas del mercado, la empresa puede anticipar los cambios que podrían afectarla y tomar medidas para reaccionar a ellos de manera efectiva.
- 📌 **Mejorar la toma de decisiones:** el análisis FODA proporciona una base sólida de información para la toma de decisiones estratégicas, lo que permite a la empresa tomar decisiones más informadas y efectivas.

### c. Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta utilizada en el diseño centrado en el usuario que permite a los emprendedores comprender las necesidades, deseos y motivaciones de las personas que hacen uso de sus productos o servicios. El objetivo principal del mapa de empatía es ayudar a los emprendedores a desarrollar una comprensión profunda y empática de los usuarios y a utilizar esa comprensión para diseñar soluciones que sean más relevantes y útiles para ellos.

¿Cuáles son los pasos para crear un mapa de empatía?

Para crear un mapa de empatía, se comienza por seleccionar un grupo de personas que representen a los usuarios del producto o servicio que estamos comercializando. Luego, se llevan a cabo entrevistas o se realizan observaciones para recopilar información sobre las experiencias, necesidades y deseos de esas personas. A partir de esa información, se crea un mapa que incluye elementos como:

- 📌 **Emociones:** cómo se sienten las personas en diferentes momentos del día o durante el uso del producto o servicio.
- 📌 **Actividades:** qué hacen las personas durante el día y cómo utilizan el producto o servicio.
- 📌 **Valores y necesidades:** qué es importante para las personas y qué esperan obtener del producto o servicio.
- 📌 **Interacciones y relaciones:** cómo se relacionan las personas con otras personas y con el producto o servicio.



El mapa de empatía se utiliza en la fase de diseño de la idea de negocio para ayudar a los emprendedores a identificar las necesidades y deseos de los usuarios y a desarrollar soluciones que satisfagan esas necesidades de manera efectiva. Algo relevante es que se puede utilizar para evaluar y mejorar productos o servicios existentes.

### **Actividad 2.3.** Mapa de Empatía de tu emprendimiento

Basándote en la serie de pasos proporcionados anteriormente para crear el mapa de empatía. Medita por unos minutos en lo siguiente:

Identifica el perfil y las características de la persona o grupo de personas que consideras tu cliente y del cual quieres entender su perspectiva y sus necesidades.

Haz una lista de preguntas que te ayuden a entender sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Algunas preguntas que puedes hacer son: ¿Qué sienten? ¿Qué piensan? ¿Qué necesitan? ¿Qué hacen?

Recopila información, puedes hacerlo a través de entrevistas, observación o revisión de documentos y otros materiales.

Utiliza la información recopilada para completar el mapa de empatía.

## MAPA DE EMPATÍA



Mapa de Empatía



## ¿Cómo reconocer una oportunidad de negocio en el mercado?

Reconocer una oportunidad de negocio en el mercado implica estar atento a las necesidades y deseos de los consumidores, así como a los cambios en el mercado y en la industria. Aquí te presento algunas estrategias que puedes seguir para reconocer oportunidades de negocio:

1. **Observa las tendencias del mercado:** estudia los patrones de compra de los consumidores y las tendencias en la industria. Esto te ayudará a identificar oportunidades de negocio que se ajusten a las necesidades y deseos actuales de los consumidores.
2. **Identifica problemas y necesidades no satisfechas:** busca problemas o necesidades que no estén siendo satisfechas por las empresas existentes. Una oportunidad de negocio puede estar en ofrecer una solución innovadora a un problema o necesidad no satisfecha.
3. **Explora nichos de mercado no cubiertos:** busca segmentos de mercado que no estén siendo atendidos por las empresas existentes. Ofrecer productos o servicios a un nicho de mercado no cubierto puede ser una oportunidad de negocio.
4. **Aprovecha las oportunidades de crecimiento:** estudia el potencial de crecimiento de una industria o sector en particular y busca oportunidades de negocio que puedan aprovechar ese crecimiento.
5. **Analiza la competencia:** conocer a tus competidores te ayudará a identificar áreas en las que puedes destacar y ofrecer algo diferente.
6. **Mantente actualizado:** está atento a los cambios en el mercado y en la industria y aprovecha las oportunidades que surjan. Por ejemplo, puedes estar atento a nuevas tecnologías o cambios en las regulaciones que puedan abrir nuevas oportunidades de negocio.
7. **Sé creativo:** algunas veces, las oportunidades de negocio surgen de maneras inesperadas. Mantente abierto a nuevas ideas y no tengas miedo de explorar opciones fuera de lo común.

## Casos de éxito en la búsqueda e identificación de oportunidades

Existen muchos ejemplos de personas que han identificado y aprovechado oportunidades de negocio con éxito. Algunos ejemplos incluyen:

-  **Mark Zuckerberg, fundador de Facebook:** Zuckerberg identificó la oportunidad de crear una red social en línea que conectará a las personas de manera más efectiva. Hoy en día, Facebook es una de las empresas más grandes y exitosas del mundo.
-  **AirBNB:** la plataforma de alquiler de viviendas y habitaciones fue creada en 2008 por dos amigos que buscaban una forma de ganar dinero alquilando su propia casa. Identificaron una oportunidad en el mercado de viajes y crearon una plataforma que ha revolucionado la industria del turismo. La empresa ha logrado expandirse a más de 220 países y ha ofrecido alojamiento a más de 3.000 millones de personas.



 **UBER:** plataforma de viajes en línea fundada en 2009 que conecta a pasajeros con conductores de vehículos particulares a través de una aplicación móvil. Uno de los principales factores del éxito de Uber ha sido su capacidad para identificar una oportunidad en el mercado de los servicios de transporte. La empresa ha creado una plataforma que ha revolucionado la forma en que los pasajeros solicitan y pagan por viajes, y ha logrado expandirse a más de 60 países.

El proceso de búsqueda e identificación de oportunidades de negocio implica encontrar una necesidad o problema en el mercado y desarrollar una solución que pueda ser comercializada. Esto puede involucrar:

**Hacer una investigación de entorno:** a través de la herramienta PESTEL, puedes evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una empresa o emprendimiento. Estos factores pueden tener un impacto positivo o negativo y pueden ser utilizados para identificar oportunidades y amenazas en el mercado.

**Identificar tus puntos fuertes y áreas de oportunidad:** para ello, el análisis FODA, te permitirá reflexionar sobre tus habilidades, experiencias y conocimientos y cómo puedes utilizarlos para mejorar tu emprendimiento.

**Ser creativo:** no tengas miedo de pensar fuera de lo común y de ser innovador. A veces, las oportunidades de negocio más interesantes son aquellas que aún no existen. Por medio del análisis del Mapa de Empatía, podrás comprender y predecir cómo las personas se pueden sentir, pensar y actuar en diferentes situaciones. Lo cual te permitirá comprenderlos y desarrollar productos o servicios que se adapten a sus necesidades y deseos.

**Utilizar tus redes de contactos:** utiliza tus relaciones y conexiones para obtener información y apoyo. A menudo, las oportunidades de negocio surgen a través de la red de contactos de una persona.

**Ser proactivo:** no esperes a que las oportunidades de negocio se presenten, sino que busca activamente oportunidades y toma medidas para hacerlas realidad.







Capítulo

# 03

Diseño y planificación  
**de una oportunidad**



## Capítulo 3



Ahora que ya has analizado y evaluado tu emprendimiento a través de la identificación de las oportunidades, amenazas, las fortalezas y debilidades; el análisis de tus competidores y el mercado en general, en el curso de Diseño y Planificación de una Oportunidad vamos a seguir analizando tus productos y servicios. Así empezar con la generación de ideas, para que en el siguiente curso ya puedas empezar a desarrollarlas bajo una planificación y desarrollo de estrategias.

En el curso, se analizarán a profundidad los productos y servicios de tu emprendimiento. Primero vamos a utilizar la matriz BCG que ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos y servicios para poder proponer estrategias, para que tus productos y servicios sean más rentables. Ver cuales solo te generan gastos y la mejor opción sería retirarlos del mercado.



Luego de analizar tus productos y servicios vamos a empezar a conocer acerca de la propuesta de valor y como puedes agregarles valor a tus productos, para diferenciarte de tu competencia. Por último, utilizaremos la herramienta de value proposition canvas que se puede utilizar para mejorar tus productos y servicios existentes o desarrollar nuevos productos. Esto permite asegurarte que tu oferta esté a la altura de los requisitos de tus clientes.

En resumen, en este curso analizaremos tus productos y servicios actuales para que puedas mejorarlos o innovar en nuevas propuestas y estés listo para empezar con el módulo de gestión de proyectos.



#### ▶ OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este curso es identificar el mercado potencial del emprendedor, generando una propuesta de valor para el segmento del mercado identificado.

#### ▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 🕒 Evaluar la cartera de productos existentes a través de la matriz BCG, para que conozcas con mayor profundidad tus productos y servicios.
- 🕒 Diseñar una propuesta de valor utilizando la herramienta de value proposition canvas, para diferenciar tus productos y servicios de la competencia.

# Diseño y planificación de una oportunidad



El diseño de una oportunidad de negocio implica identificar una necesidad o deseo en el mercado y crear un plan para satisfacer esa necesidad de una manera rentable. Esto incluye investigar el mercado para entender las tendencias y necesidades de los clientes potenciales. Desarrollar un producto o servicio que cumpla con esa necesidad, y crear un plan de negocios que incluya una estrategia de marketing y una estructura de precios que permita generar ganancias. En este curso realizaremos un análisis de tus productos y servicios existentes para identificar que sean viables y rentables y con esto logres tener una base sólida para el desarrollo del plan de negocios más adelante.

## Matriz BCG

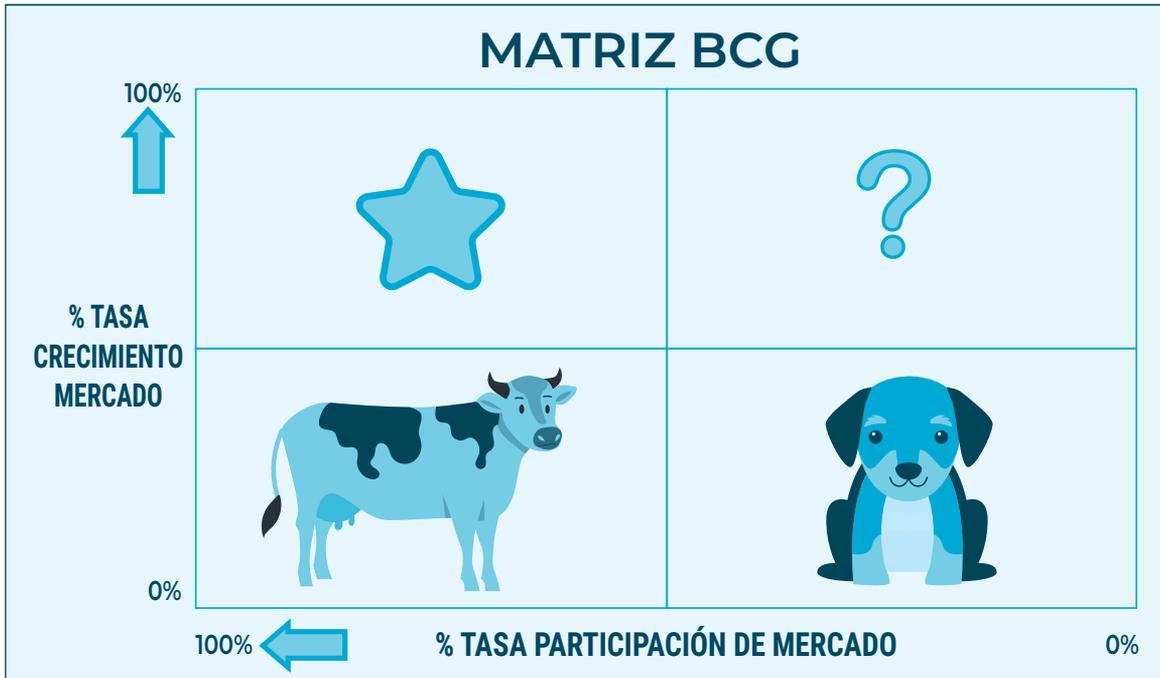
La matriz BCG es una herramienta de análisis de portafolio de empresas desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de 1970. La matriz utiliza dos dimensiones principales para clasificar a los productos o unidades de tu emprendimiento según dos factores, la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado en relación con la competencia.

La tasa de crecimiento del mercado es una medida de cuánto ha crecido el tamaño total del mercado del producto o servicio en un período determinado. La puedes calcular dividiendo el tamaño del mercado al final del período por el tamaño del mercado al principio del período y luego multiplicando el resultado por 100. Por ejemplo, si el tamaño del mercado de un producto ha aumentado de 100 millones a 120 millones en un año, la tasa de crecimiento del mercado sería del 20 %.

Por otro lado, la cuota de mercado es la porción del total de ventas del mercado que es atribuible a una empresa o producto en particular. Se calcula dividiendo las ventas de la empresa o producto por el total de ventas del mercado y luego multiplicando el resultado por 100. Por ejemplo, si una empresa tiene ventas anuales de 50 millones en un mercado de 100 millones, su cuota de mercado sería del 50 %. La cuota de mercado puede ser útil para medir la posición competitiva de una empresa o producto en el mercado y para comparar su tamaño con el de los competidores. Es importante tener en cuenta que la cuota de mercado no es una medida absoluta y puede variar dependiendo del tamaño y el alcance del mercado en que se está midiendo.

Estos dos factores te permiten identificar qué productos son más rentables y en qué áreas debes de enfocar tus esfuerzos para mejorar el desarrollo de tus productos o servicios.





**La Matriz BCG clasifica a los productos o negocios en cuatro categorías:**

- 1 Perros:** productos o negocios con bajas tasas de crecimiento y baja participación en el mercado. Por ejemplo, una cámara de rollo que con el paso del tiempo y la introducción de la tecnología fue reemplazada por cámaras digitales e incluso Smartphone, por lo mismo, ya no es popular entre los consumidores.
- 2 Interrogante:** productos o negocios con altas tasas de crecimiento, pero baja participación en el mercado. Un ejemplo podría ser una empresa de tecnología de la información que ofrece un software innovador y de alta calidad. Aunque la empresa esté experimentando un rápido crecimiento en términos de ingresos y clientes, todavía podría tener una participación relativamente pequeña en el mercado total del software debido a la intensa competencia y a la presencia de muchos otros actores en el mercado. En este caso, la empresa podría estar buscando formas de aumentar su participación en el mercado a través de estrategias de marketing, así como mediante la expansión de nuevos mercados y la adquisición de empresas competidoras.
- 3 Estrella:** productos o negocios con altas tasas de crecimiento y alta participación en el mercado. Un ejemplo podría ser una empresa de comida orgánica. En los últimos años, ha habido un aumento significativo en la demanda de alimentos orgánicos debido a preocupaciones sobre la seguridad alimentaria y el impacto ambiental de la producción convencional. Si una empresa de comestibles orgánicos no ha logrado establecerse como un líder en el mercado y tiene una amplia gama de productos de alta calidad, podría experimentar un crecimiento rápido y tener una participación significativa en el mercado total de alimentos. La empresa podría mantener



su posición de liderazgo y continuar creciendo mediante la expansión de nuevos mercados y la innovación de productos para satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores.

- 4 **Vacas lecheras:** productos o negocios con bajas tasas de crecimiento, pero alta participación en el mercado. Un ejemplo podría ser una empresa de suministros de oficina. Estos productos son esenciales para el funcionamiento diario de muchas empresas. Pero una vez que una empresa ha establecido una relación de suministros con una empresa de suministros de oficina, es probable que no haya mucha necesidad de cambiar a otra empresa. Como resultado, el crecimiento de la empresa puede ser lento, pero si ha establecido una base sólida de clientes leales, puede tener una alta participación en el mercado.

Esto nos ayuda a determinar qué acciones debemos tomar en cuenta con cada uno de nuestros productos o servicios, para lograr un portafolio equilibrado.

### Actividad 3.1. Analizando mis productos o servicios

- ✓ Analiza tu inventario de productos y servicios tomando en cuenta estas dos preguntas.
- ✓ ¿Cuál es el producto o servicio que más ingresos genera en tu emprendimiento?
- ✓ ¿Cuál es el producto o servicio que menos ingresos genera en tu emprendimiento?



## Propuesta de valor

Una propuesta de valor es una declaración que describe el valor de una empresa o producto que se ofrece a los clientes. La propuesta de valor se utiliza para comunicar el beneficio o ventaja que tiene el producto o servicio en comparación con los de la competencia. Esta propuesta debe de ser clara, concisa, y atractiva, y debe dirigirse directamente a las necesidades y deseos de los clientes potenciales. La propuesta de valor es una parte importante de la estrategia de marketing de una empresa, porque ayuda a atraer a los clientes y a persuadirlos para que compren el producto o servicio.

**Un ejemplo de una empresa que cuenta con una propuesta de valor sólida podría ser Uber, entre su propuesta de volar se pueden mencionar varios aspectos.**

- 1 Comodidad:** Uber ofrece una plataforma fácil de usar para solicitar un viaje a través de su aplicación móvil. No es necesario preocuparse por tener que buscar un conductor de taxi, ya que Uber se encargará de todo eso por ti.
- 2 Rapidez:** Uber utiliza la tecnología de geolocalización para encontrar a un conductor cercano y enviarlo a tu ubicación, lo que significa que puedes obtener un viaje rápidamente en lugar de tener que esperar a que un taxi está libre.
- 3 Precios asequibles:** aunque los precios de Uber pueden variar según la demanda y la ubicación, en general ofrecen precios más asequibles que los taxis tradicionales.
- 4 Seguridad:** todos los conductores de Uber pasan por un proceso de verificación de antecedentes y se les exige que cumplan con ciertos estándares de seguridad y de manejo. Además, puedes ver la información del conductor y el vehículo en la aplicación de Uber antes de subirte al carro.
- 5 Opciones de viaje:** Uber ofrece diferentes opciones de viaje, como UberX (vehículos pequeños y económicos); UberPool (compartir un viaje y pagar menos) y6 UberXL (vehículos de mayor tamaño para grupos más grandes).



### Actividad 3.2. Analizando mi propuesta de valor

Analiza los siguientes criterios y evalúa la propuesta de valor de tus productos y servicios actualmente:

- ✓ Tus productos o servicios solucionan un problema o necesidad de los clientes.
- ✓ Tus productos o servicios son únicos y se diferencian de la competencia.
- ✓ Tus productos o servicios tienen un precio justo en relación a su calidad y beneficios.
- ✓ Tus productos o servicios ofrecen una experiencia de compra positiva y satisfactoria para tus clientes.

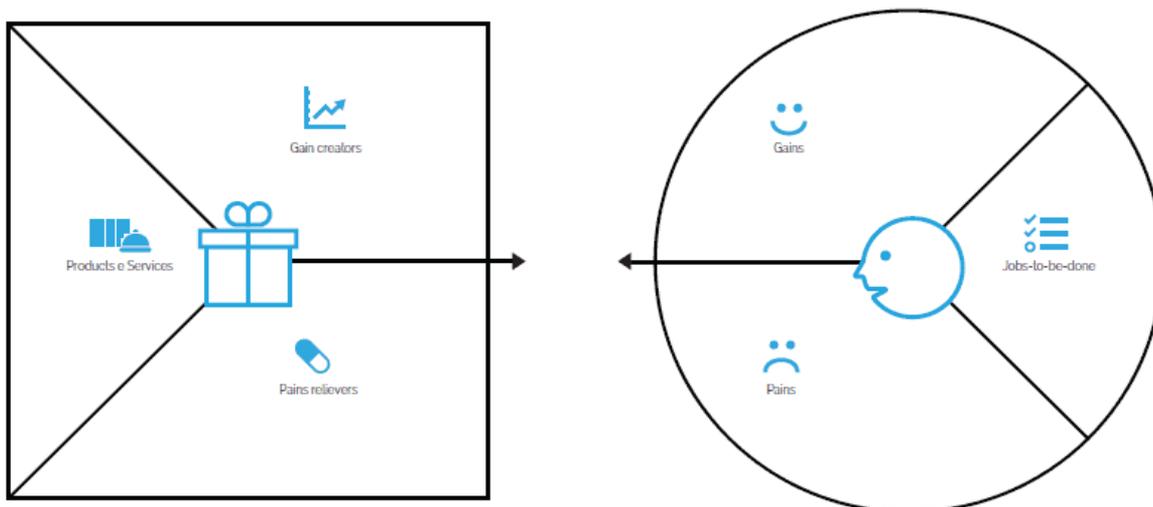
Si tus productos y servicios cumplen con estos criterios, es probable que tengan una propuesta de valor sólida. Sin embargo, siempre es importante escuchar la opinión de los clientes potenciales y tomar en cuenta sus sugerencias para mejorar tu propuesta de valor. Para realizar un análisis más profundo vamos aprender a utilizar la herramienta de value proposition canvas.

## Value proposition Canvas

**El Value Proposition Canvas es una herramienta utilizada para desarrollar y diseñar una propuesta de valor. Esta herramienta se basa en un marco de dos partes:**

- 1 **Lado derecho:** se utiliza para identificar y entender las necesidades y deseos de los clientes potenciales.
- 2 **Lado izquierdo:** se utiliza para desarrollar una propuesta de valor que satisfaga esas necesidades y deseos.

Esto puede incluir ofrecer un producto o servicio que resuelva un problema común, mejore la vida de los clientes o les brinde una experiencia única. En resumen, el Value Proposition Canvas es una herramienta valiosa para ayudar a las empresas a desarrollar propuestas de valor que satisfagan las necesidades y deseos de sus clientes potenciales.



Una vez tengan elaborado tu Value Proposition Canvas, lo puedes utilizar para desarrollar una propuesta de valor clara y atractiva que se pueda comunicar con tus clientes potenciales.

## ¿En dónde puedo innovar dentro de mi empresa?

Después de completar el Value Proposition Canvas, es importante examinar cuidadosamente la propuesta de valor desarrollada y determinar dónde puede haber espacio para la innovación. Una vez que se han identificado las necesidades y deseos de los clientes potenciales en el lado derecho del canvas, es posible que haya oportunidades para ofrecer soluciones innovadoras que satisfagan esas necesidades de manera más efectiva o que brinden un valor adicional a los clientes. Por ejemplo, puede ser que se pueda ofrecer un producto o servicio que resuelva un problema de manera más rápida o eficiente, que utilice tecnología avanzada o que sea más fácil de usar o más atractivo estéticamente. En cualquier caso, la innovación es clave para ofrecer una propuesta de valor que se destaque entre la competencia y que atraiga nuevos clientes.

**Un ejemplo de éxito** en una empresa que ha logrado ofrecer una propuesta de valor sólida a sus productos es Apple. La compañía ha logrado diferenciarse de la competencia en gran medida gracias a su enfoque en el diseño y la calidad de sus productos, así como en la experiencia del usuario. Además, Apple ha logrado crear una marca muy fuerte y valiosa a través de su imagen de innovación y exclusividad. Otro ejemplo es la empresa de ropa deportiva Nike. Nike ha sido capaz de ofrecer una propuesta de valor sólida a sus productos, gracias a su enfoque en la calidad y la tecnología avanzada. Además, la compañía ha logrado establecerse como una marca líder en el mercado, gracias a su asociación con atletas y eventos de alto perfil.



Ambos casos Apple y Nike han logrado ofrecer una propuesta de valor sólida a sus productos, gracias a su enfoque en la calidad y la innovación, así como en la creación de una marca fuerte y reconocida. Además, han sido capaces de adaptarse a las necesidades y demandas del mercado y han sabido cómo diferenciarse de la competencia a través de la innovación.

## Proceso de toma de decisiones de una empresa a través de la metodología de una investigación experimental

Para la toma de decisiones dentro de tu emprendimiento, puedes tomar como base la metodología para desarrollar una investigación experimental. Sigue esta serie de pasos básicos:

- 1 **Identificación del problema o pregunta de investigación:** en primer lugar, se debe identificar el problema o pregunta que se quiere abordar mediante la investigación experimental. Esto puede ser un problema relacionado con la efectividad de un producto o servicio, la satisfacción de los clientes o cualquier otro tema relevante dentro de tu empresa.
- 2 **Diseño del experimento:** una vez que se ha identificado el problema o pregunta de investigación, se debe diseñar un experimento que permita responder esa pregunta de manera precisa y confiable. Esto incluye definir el tipo de experimento, la población objetivo, la muestra, los controles, las variables y otros aspectos relevantes.
- 3 **Recolección análisis de datos:** una vez que se ha diseñado el experimento, se lleva a cabo la recolección de datos. Esto puede incluir la administración de cuestionarios, el seguimiento de la utilización de un producto o servicio, o cualquier otra técnica adecuada para recoger la información necesaria. Una vez que se han recogido los datos, se realiza un análisis estadístico para obtener resultados precisos y confiables.
- 4 **Toma de decisiones:** finalmente, una vez que se han recogido y analizado los datos, se utilizan los resultados para tomar decisiones dentro de la empresa. Esto puede incluir cambios en la estrategia, en los productos o servicios, en la forma de atender a los clientes, etc. La toma de decisiones debe estar basada en los resultados obtenidos de manera objetiva y confiable mediante la investigación experimental.

En resumen, el proceso de toma de decisiones de una empresa a través de una investigación experimental implica identificar el problema o pregunta de investigación, diseñar un experimento adecuado, recoger y analizar los datos y tomar decisiones basadas en resultados.

El diseño y planificación de una oportunidad de negocio es el proceso de identificar una necesidad o deseo en el mercado y desarrollar un plan para satisfacerlo de manera rentable. Esto incluye investigar el mercado, desarrollar un producto o servicio que cumpla con la necesidad y crear un plan de negocios que incluya una estrategia de marketing y una estructura de precios que permita generar ganancias. Para esto recuerda nuestras herramientas.



- ✓ La matriz BCG es una herramienta que te permite analizar el portafolio de tu emprendimiento y clasificar tus productos en cuatro categorías: perros, interrogantes, estrellas y vacas lechera.
- ✓ La propuesta de valor es una declaración que describe el valor que una empresa ofrece a sus clientes y es importante para la estrategia de marketing.
- ✓ Para agregar valor a los productos o servicios, se puede mejorar la calidad, ofrecer un mejor servicio al cliente y agregar características adicionales.
- ✓ Es importante escuchar la opinión de los clientes y adaptar la propuesta de valor, hacia las necesidades de tus clientes.







Capítulo

# 04

Desarrollo de  
**Prototipos**



## Capítulo 4



En los capítulos anteriores has aprendido sobre cómo buscar e identificar nuevas oportunidades, lo cual se considera un proceso fundamental para cualquier emprendimiento. Posteriormente aprendiste sobre el diseño y planificación de una oportunidad, profundizando en el análisis de los productos y/o servicios de tu emprendimiento y la forma en la que puedes agregarles valor para diferenciarte de tu competencia. Ya sabes cómo estratégicamente debes generar tus beneficios. Ahora bien, una buena forma de minimizar riesgos es hacer prototipos de tus productos o servicios. Una versión inicial o un modelo de un producto o servicio se utilizará para evaluar diseño, funcionalidad, rendimiento y/o aceptación en el mercado.

Este capítulo está diseñado para el emprendedor que necesita aprender sobre la importancia de los prototipos en el proceso de desarrollo de productos y servicios y cómo utilizar esta herramienta para mejorar sus proyectos. Durante este capítulo,



aprenderás sobre los diferentes tipos de prototipos y cuándo utilizar cada uno, así como las técnicas para diseñar, construir y probar prototipos eficaces. Además, discutirán cómo utilizar la retroalimentación obtenida de las pruebas para iterar y mejorar el diseño del producto o servicio. Al finalizar este curso tendrás las herramientas necesarias para utilizar los prototipos de manera efectiva en tus proyectos emprendedores.



#### ▶ OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a los emprendedores las herramientas y conocimientos necesarios para utilizar los prototipos de manera efectiva en el proceso de desarrollo de productos y servicios, con el fin de mejorar el proyecto y aumentar las posibilidades de éxito.

#### ▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 📌 Identificar los diferentes tipos de prototipos y cuándo utilizar cada uno en el proceso de desarrollo de productos y servicios.
- 📌 Aprender las técnicas para diseñar, construir y probar prototipos eficaces.
- 📌 Comprender cómo utilizar la retroalimentación obtenida de las pruebas para iterar y mejorar el diseño del producto o servicio.
- 📌 Aplicar los conocimientos adquiridos en el curso para mejorar un proyecto emprendedor actual o futuro.



# Desarrollo de **Prototipos**



Un prototipo es un modelo o versión preliminar de un producto o servicio que se utiliza para probar y evaluar su funcionamiento y diseño. En el ámbito emprendedor, los prototipos son importantes en el proceso de desarrollo de productos o servicios porque permiten validar el concepto, comunicar el concepto e identificar problemas.

Los prototipos permiten validar el concepto de un producto o servicio antes de invertir en su desarrollo y producción a gran escala. Esto ayuda a evitar problemas costosos y a asegurar que el producto o servicio final cumpla con las necesidades y deseos de los clientes. De la misma manera, los prototipos son útiles para comunicar el concepto de un producto o servicio a inversionistas, clientes potenciales y otros interesados. Los prototipos ayudan a mostrar cómo funcionará el producto o servicio final y pueden ayudar a generar entusiasmo y compromiso.

Los prototipos también ayudan a identificar problemas técnicos o de diseño temprano en el proceso de desarrollo, lo que permite a los emprendedores ajustar y mejorar el producto antes de su lanzamiento. A través de la iteración, los prototipos también son una herramienta valiosa para mejorar el diseño del producto o servicio a través de la retroalimentación obtenida de las pruebas del prototipo.

Un caso de éxito de los prototipos en el desarrollo de un producto es la empresa “Agua Vida”. Una empresa guatemalteca que se dedica a la producción de purificadores de agua de bajo costo. Antes de comenzar con la producción a gran escala, Agua Vida construyó varios prototipos y los distribuyó a familias de bajos recursos en comunidades rurales para obtener retroalimentación y asegurar que el diseño cumpliera con las necesidades de su mercado objetivo. A través de este proceso de prototipado, Agua Vida logró desarrollar un purificador de agua de bajo costo y fácil mantenimiento que ha mejorado significativamente la calidad de vida de las comunidades donde se distribuye.

Este ejemplo muestra cómo el uso de prototipos puede ayudar a los pequeños emprendimientos a desarrollar productos o servicios que cumplan con las necesidades de su mercado objetivo, y a mejorar sus procesos y productos finales.

# Tipos de **prototipo**

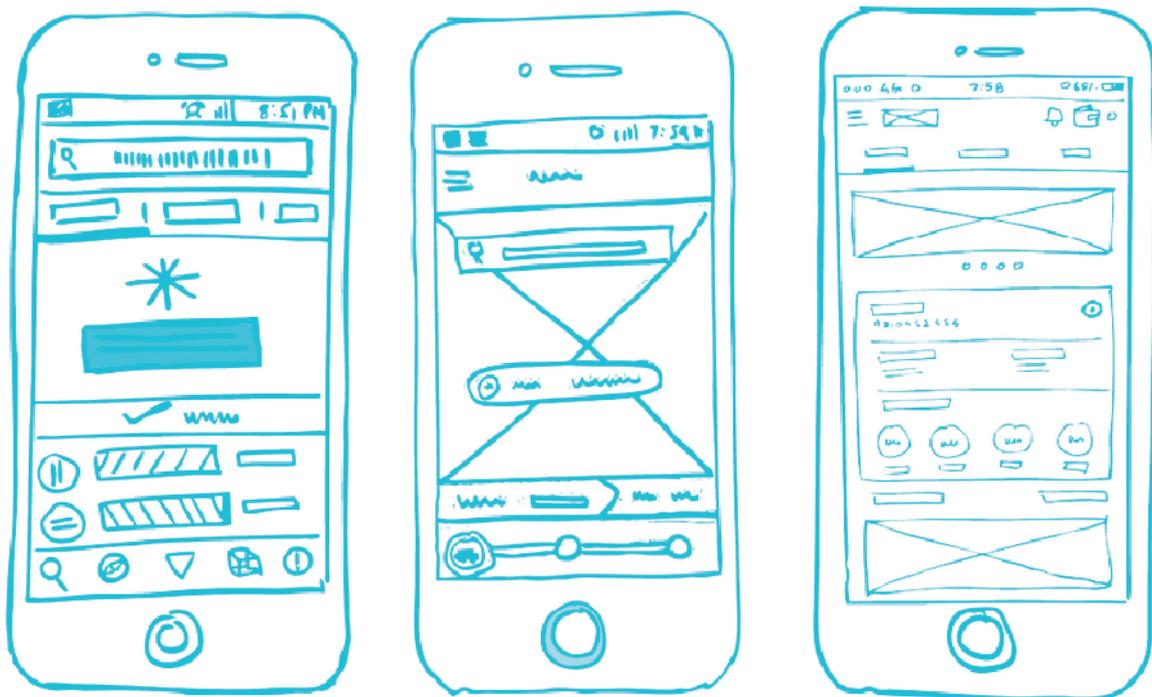


Los prototipos son utilizados en diferentes etapas del proceso de desarrollo, desde la idea inicial hasta el lanzamiento del producto o servicio al mercado. Los prototipos iniciales suelen ser esbozos o maquetas rudimentarias que ayudan a visualizar la idea y obtener retroalimentación temprana. A medida que el proyecto evoluciona, los prototipos se vuelven más detallados y sofisticados, y se realizan pruebas más exhaustivas para evaluar su funcionalidad y aceptación.

**Existen varios tipos de prototipos, los más importantes son:**

## Prototipos de papel

Son los dibujos o maquetas de un producto o servicio hecho en papel o cartón. Es una forma rápida y económica de visualizar un concepto, y se utiliza para hacer cambios tempranos en el proceso de desarrollo. Por ejemplo, un emprendedor que esté desarrollando una nueva aplicación móvil puede utilizar un prototipo de papel para probar diferentes diseños de la interfaz de usuario.

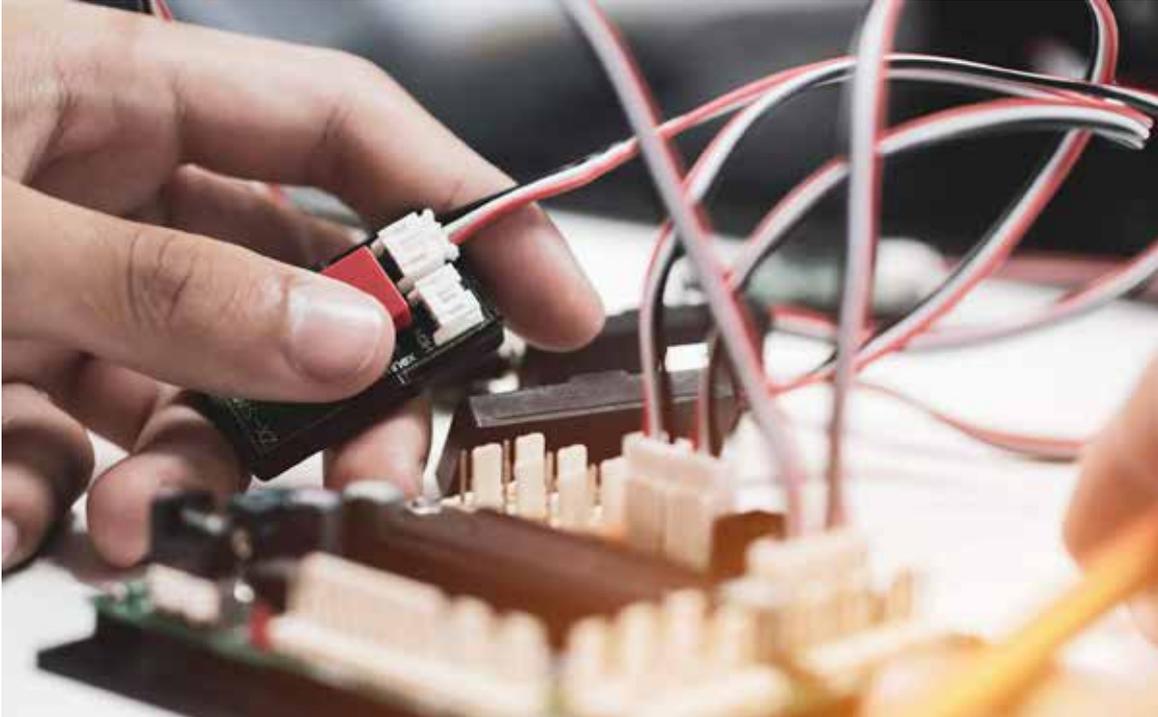


 Fotografía: Cuello y Vittone (2017)



## Prototipos electrónicos

Son prototipos que utilizan tecnología electrónica para simular el funcionamiento de un producto o servicio. Por ejemplo, un emprendimiento que desarrolle un dispositivo de seguridad para hogares puede construir un prototipo electrónico para probar su funcionamiento y detectar problemas en el sistema.



Fotografía: [mcflytechnologies.com](https://mcflytechnologies.com)

## Prototipos de prueba de concepto

Son prototipos que se utilizan para probar la viabilidad de un concepto o idea. Por ejemplo, un emprendimiento que esté desarrollando un nuevo servicio de entrega de comida puede construir un prototipo de prueba de concepto, para probar la demanda y la eficiencia del servicio en un área específica.

## Prototipos de baja fidelidad

Son aquellos que suelen ser representaciones simplificadas de un producto o servicio, pueden ser maquetas o dibujos a mano. Por ejemplo, un emprendimiento que esté desarrollando un nuevo producto de mobiliario puede utilizar prototipos de baja fidelidad, para probar diferentes diseños y materiales antes de construir un prototipo final.



# Diseño de un prototipo



El proceso de diseño de un prototipo para un emprendimiento puede variar ligeramente dependiendo de la naturaleza del negocio, pero en general implica los siguientes pasos:

- 1 Identificar el objetivo del prototipo:** es importante tener una idea clara de lo que se espera lograr con el prototipo. ¿Se está buscando validar un concepto? ¿Se está buscando obtener retroalimentación de los clientes? ¿Se está buscando probar una nueva tecnología?

---

- 2 Recopilar los requisitos:** una vez que se ha establecido el objetivo del prototipo, es importante recopilar los requisitos necesarios para lograrlo. Esto puede incluir la identificación de las funciones y características necesarias, los materiales y las herramientas requeridas.

---

- 3 Diseño:** el siguiente paso es diseñar el prototipo. Esto puede incluir el dibujo de esquemas, bocetos, maquetas o modelos digitales, la selección de materiales y la planificación de cómo se construirá el prototipo.

---

- 4 Construir:** una vez que se ha planificado el prototipo, es hora de construirlo. Es importante asegurarse de seguir los procedimientos y especificaciones del diseño para garantizar la calidad del prototipo.

---

- 5 Prueba:** una vez que se ha construido el prototipo, es importante probarlo para evaluar su funcionamiento y efectividad. Esto puede incluir pruebas en el laboratorio o en el campo, así como entrevistas con clientes potenciales para obtener retroalimentación.

Realizar pruebas con un prototipo es una parte crucial en el proceso de desarrollo de productos y servicios. Es importante tener una idea clara de lo que se espera lograr con las pruebas y seleccionar los participantes adecuados, ya sea clientes potenciales o usuarios finales. El diseño del protocolo de la prueba debe incluir las



tareas que se les asignará a los participantes, las preguntas y las métricas que se utilizarán para medir el rendimiento del prototipo. Una vez que se ha planificado el protocolo de prueba, es hora de llevarlo a cabo y registrar los resultados de manera sistemática.

- .....
- 6 **Iterar y mejorar:** utilizando la retroalimentación obtenida de las pruebas, es importante iterar y mejorar el diseño del prototipo para asegurar que cumpla con las necesidades y deseos del mercado objetivo.
- .....

El aprendizaje del prototipado en el desarrollo de productos en emprendimientos es un proceso clave para garantizar el éxito de un producto o servicio en el mercado.

El prototipado permite experimentar con diferentes diseños y características para encontrar la mejor solución al problema o necesidad del producto o servicio; permite evaluar la funcionalidad del producto o servicio y detectar problemas o fallas en el diseño antes de comenzar la producción en serie o implementación del servicio; permite obtener retroalimentación de los usuarios y expertos, lo que ayuda a mejorar el diseño del producto o servicio y aumenta la probabilidad de que sea aceptado en el mercado; ayuda a mejorar el diseño del producto o servicio y aumenta la eficiencia en el proceso de producción o implementación; permite experimentar con nuevas ideas y tecnologías, lo que ayuda a los emprendedores a ser innovadores y a mantenerse en el mercado.

#### **Actividad 4.1.** Elaboración de prototipo

Llena el proceso de diseño de prototipos tomando como guía las preguntas del diagrama.





# LÍNEA DE TIEMPO DISEÑO DE PROTOTIPO



## Identificar

---

---

---

---

---

## Requisitos

---

---

---

---

---

## Diseño

---

---

---

---

---

## Prototipo

---

---

---

---

---

## Prueba

---

---

---

---

---

Es importante tener un enfoque iterativo porque permite recibir retroalimentación temprana, evaluar funcionalidades o mejoras de diseño. Esto aumenta la probabilidad de éxito. Repite este proceso las veces que sean necesarias para que te sientas cómodo con el producto, no necesitas tener un producto perfecto, sino uno ideal



# Proceso de **validación de prototipos**



Ahora bien, luego de contar con uno o varios prototipos, es necesario salir a validar con el mercado objetivo y recibir retroalimentación para la toma de decisiones. Esta fase es crucial en el emprendedor para reconocer si tiene un producto o servicio que cumple a cabalidad las necesidades o problemas identificados. La herramienta ideal para este proceso es la etnografía.

## **Etnografía**

La etnografía es un método de investigación en antropología que se centra en el estudio de las culturas y sociedades humanas. Se basa en el estudio de la vida cotidiana de un grupo humano, especialmente en su contexto cultural y social. El objetivo de la etnografía es producir una descripción detallada y comprensiva de una cultura o sociedad. Los resultados de la investigación etnográfica se utilizan para comprender mejor las diferencias culturales y para ayudar a resolver problemas sociales y culturales. También se utiliza en campos como la antropología, la sociología, la psicología, la educación y la gestión empresarial.

La etnografía puede ser una herramienta valiosa para los emprendedores ya que les permite comprender las necesidades y deseos de sus clientes potenciales, comprender el contexto en el que se utilizará su producto o servicio. Así como evaluar la usabilidad y obtener retroalimentación directa, lo que ayuda a perfeccionar el diseño del prototipo y aumentar la probabilidad de éxito en el mercado.

El diseño de un prototipo debe tener un objetivo claro, a través de la etnografía se puede definir ese cumplimiento del mismo porque la misma nos puede ayudar a comprender las necesidades y deseos de los clientes potenciales a través de la observación participante y las entrevistas. De la misma manera, la etnografía nos permite comprender el contexto en el que se utilizará su producto o servicio. Esto puede incluir la cultura, las prácticas y las restricciones de los clientes potenciales, lo que puede ayudar a diseñar prototipos que sean adecuados para su entorno.

Existen también otros instrumentos para validar el buen funcionamiento de los prototipos tales como: encuestas, entrevistas, pruebas de usuario entre otros.

**Encuestas:** una encuesta es una herramienta que se utiliza para recopilar información de un grupo de personas mediante preguntas estructuradas. En términos de validación de un prototipo, se puede utilizar una encuesta para conocer la opinión y satisfacción de los potenciales usuarios o clientes con respecto al prototipo en cuestión. La encuesta puede ser en línea o en persona y puede incluir preguntas abiertas y cerradas para obtener una visión más completa de las opiniones y necesidades de los encuestados. Es importante tener en cuenta que la encuesta debe diseñarse cuidadosamente y administrarse a un grupo representativo de personas para obtener resultados precisos y útiles para validar el prototipo.





**Un ejemplo de esquema para una encuesta podría ser:**

1. **Introducción:** incluir una introducción breve que explique el propósito de la encuesta y la información que se busca obtener.
2. **Preguntas demográficas:** preguntas relacionadas con la edad, género, educación, ingresos, entre otros, para tener un perfil de la población encuestada.
3. **Preguntas relacionadas con el prototipo:** preguntas específicas que busquen conocer la percepción, intereses, necesidades y deseos de los encuestados en relación con el prototipo.
4. **Escala de valoración:** preguntas que permitan medir la satisfacción, utilidad, atractivo y otros aspectos importantes del prototipo.
5. **Comentarios abiertos:** preguntas abiertas que permitan a los encuestados dejar sus comentarios y sugerencias sobre el prototipo.
6. **Cierre:** cerrar la encuesta con una frase de agradecimiento y una explicación de cómo se utilizarán los resultados.

**Actividad 4.2.** Elaboración de encuesta para validar tu prototipo

Realiza una encuesta física o digital que permita hacer algunas validaciones del prototipo elaborado. Evalúa también el mejor medio para poder compartirla y recopilar información.



**Entrevistas:** son conversaciones en profundidad entre dos personas, en la que se busca recabar información o conocimientos sobre un tema o situación determinada. Para validar un prototipo con una entrevista, es importante que se seleccione cuidadosamente a los participantes, ya sea a través de un muestreo representativo o de personas que estén en el público objetivo del producto o servicio. Durante la entrevista, se pueden hacer preguntas abiertas y cerradas sobre el prototipo para conocer las percepciones, opiniones y necesidades de los participantes. Además, se pueden utilizar técnicas de observación para recopilar información adicional. La combinación de la información obtenida a través de las entrevistas y la observación puede proporcionar una visión valiosa y útil para la mejora y validación del prototipo.

**Observaciones:** la observación es una técnica de investigación en la que se registran y analizan comportamientos, acciones y reacciones de una persona o grupo en un entorno natural o controlado. Para validar un prototipo con la observación, se puede utilizar en una etapa temprana del proceso de desarrollo para recopilar información sobre cómo los usuarios interactúan con el producto o servicio, identificar sus necesidades y expectativas, y recopilar sugerencias para mejorar el prototipo.

**Pruebas de Usuario:** son una técnica de validación de prototipos que consiste en poner a prueba el producto o servicio con un grupo representativo de usuarios reales. El objetivo es recopilar retroalimentación valiosa sobre la usabilidad, eficacia y aceptabilidad del prototipo, para identificar los aspectos que necesitan mejoras antes de lanzar el producto o servicio al mercado. Durante las pruebas de usuario, los participantes interactúan con el prototipo y se les hacen preguntas específicas para entender cómo utilizan el producto o servicio, y qué les gusta o no les gusta sobre él. La retroalimentación obtenida en las pruebas de usuario puede ser utilizada para hacer ajustes al prototipo y asegurar que se cumplan las necesidades y expectativas de los usuarios.

En resumen, hemos aprendido a identificar las necesidades y deseos de los clientes potenciales, comprender el contexto en el que será utilizado nuestro producto o servicio y obtener retroalimentación directa mediante el desarrollo de los prototipos. ¡Felicidades!, ya puedes diseñar tus propios prototipos y validar con todo el proceso de ejecución de pruebas e iteraciones. Recuerda, no es necesario lanzar un producto perfecto, solo debes atender necesidades.

### **Actividad 4.3.** Elaboración de instrumento adicional para validar tu prototipo

Realiza una entrevista, observación o prueba de usuario que permita hacer algunas validaciones del prototipo elaborado. Puedes hacer una, dos o todas las validaciones necesarias para confirmar que tu proyecto contiene valor para los consumidores.

El prototipado es una herramienta valiosa para los emprendedores ya que les permite evaluar y perfeccionar su producto o servicio antes de comenzar la producción en serie o implementación, así como para obtener retroalimentación de los usuarios y expertos, mejorar la funcionalidad y el diseño, y aumentar la probabilidad de éxito del producto o servicio en el mercado.



Capítulo

# 05

Modelo de  
**negocios**



## Capítulo 5



**E**n los módulos anteriores has aprendido sobre cómo buscar e identificar nuevas oportunidades, lo cual se considera un proceso fundamental para cualquier emprendimiento. En el capítulo anterior aprendiste a desarrollar prototipos como forma de minimizar riesgos o potenciar utilidades.

El capítulo 5 de nuestro curso denominado Modelo de negocios, está enfocado en desarrollar competencias de entendimiento y análisis de cómo las empresas funcionan, generan valor e innovan a fin de ser competitivas en un mercado cada vez más complejo. Para ello se estudiará en primer lugar qué es un modelo de negocio, sus diferentes bloques constructivos y cuáles son los distintos tipos de enfoque que se les da en la actualidad.



Posteriormente, enfatizamos en los distintos aspectos necesarios para diseñar, plantear, evaluar y promover un modelo de negocio que sea atractivo para los clientes y usuarios, validado por el mercado, viable operativamente y atractivo desde una perspectiva de rendimiento financiero; todo esto desde una visión de aplicación al fortalecimiento del emprendimiento.



#### ▶ OBJETIVO GENERAL

Este módulo está enfocado en diseñar y definir el modelo de negocios aplicable a un nuevo producto/servicio o a un producto existente mejorado.

#### ▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Brindar información relevante sobre los diferentes tipos de modelos de negocios.
-  Proveer herramientas básicas para la estructuración de un modelo de negocios.
-  Aplicar la herramienta del Business Model Canvas a tu emprendimiento.



# Modelo de **negocios**



A lo largo de los diferentes módulos anteriores, te hemos guiado para alcanzar el éxito empresarial, lo cual se refiere a la capacidad que tiene una empresa para alcanzar sus objetivos financieros y de crecimiento. Esto puede incluir medidas como aumento de ingresos, beneficios crecientes, retorno de la inversión y crecimiento del valor de la empresa. El éxito empresarial también puede medirse por el impacto de la empresa en su comunidad y en el medio ambiente.

## Hay varios factores que pueden contribuir al éxito empresarial, algunos de los cuales incluyen:

- 1 **Una buena estrategia de negocios clara y bien fundamentada:** tener una visión clara y un plan sólido para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa.
- 2 **Un equipo de trabajo talentoso y comprometido:** contar con un equipo de trabajo que tenga las habilidades y la motivación necesarias para llevar a cabo la estrategia empresarial.
- 3 **Una buena gestión financiera y administrativa:** tener una buena gestión de recursos financieros, humanos y operativos para asegurar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.
- 4 **Productos o servicios de calidad:** ofrecer productos o servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.
- 5 **Flexibilidad y adaptabilidad:** ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las tendencias emergentes.
- 6 **Buena reputación:** construir y mantener una buena reputación en el mercado, tanto entre los clientes como entre los proveedores y la competencia.
- 7 **Buenas relaciones con los clientes:** establecer relaciones duraderas y sólidas con los clientes a través de un servicio al cliente excepcional.
- 8 **Innovación:** estar abierto a nuevas ideas y tecnologías, y estar dispuesto a invertir en investigación y desarrollo para mantenerse competitivo.

## Anécdota de éxito empresarial en Guatemala



Finca San Jorge es una empresa agrícola que se especializa en la producción de café de alta calidad y se encuentra ubicada a 37 kilómetros de la Ciudad de Guatemala, en la Aldea Los Tecomates, Palencia, Guatemala.



Fotografía: Finca San Jorge

La empresa comenzó como un pequeño negocio familiar en el año 1950, pero ha crecido a lo largo de los años para convertirse en uno de los principales productores de café de Guatemala y América Latina. Crecimiento debido a factores como el clima, el suelo, su ubicación estratégica que le permite contar con suelos de alta calidad (que van desde los 1,432 a los 1,680 metros sobre el nivel del mar) y el cuidado minucioso en el proceso de cultivo y cosecha. El café se exporta a diferentes países y es muy valorado por los amantes del café.



La finca de Café San Jorge se especializa en la producción de café arábica, que es conocido por su sabor suave y complejidad. Algo que sobresale en esta finca es que se dedica a la producción orgánica, lo que significa que no se utilizan químicos ni pesticidas en el cultivo del café.

En temas de sostenibilidad han destacado por la implementación de prácticas agrícolas innovadoras para mejorar la calidad del café, contribuir con la conservación de la biodiversidad y reducir el impacto ambiental. Además, Finca San Jorge ha trabajado estrechamente con los agricultores locales para mejorar sus condiciones de vida y ha ayudado a promover la educación y el desarrollo económico en las comunidades rurales.

La finca también ofrece visitas guiadas para los visitantes interesados en conocer más sobre la producción de café y la historia de la finca. Es una oportunidad para aprender sobre la historia y tradiciones del café guatemalteco y degustar algunos de los mejores cafés del mundo.

En reconocimiento a su éxito empresarial y su compromiso con la sostenibilidad, Finca San Jorge ha sido galardonada con varios premios nacionales e internacionales. Además, sus productos se han convertido en una elección popular entre los amantes del café de alta calidad.

### **Actividad 5.1.** Análisis del éxito empresarial de Finca San Jorge

Utilizando como referencia la lectura del Caso de éxito empresarial de Finca San Jorge, responde las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los productos y/o servicios que ofrece?
- ✓ ¿Cuál es la propuesta de valor de esta finca?
- ✓ ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
- ✓ ¿A qué segmento de mercado están enfocados?

Es necesario enfatizar que gran parte del éxito de una empresa, se debe al modelo de negocios que aplica en su emprendimiento, considerando que un modelo de negocios es un aspecto esencial, ya que describe cómo una empresa atraerá a clientes, obtendrá ingresos, cubrirá sus costos y se diferenciará de sus competidores. Además, se utiliza para identificar oportunidades de crecimiento y para comunicar la propuesta de valor a inversores, colaboradores y otras partes interesadas.

## **Tipos de modelos de negocio**

Los modelos de negocios pueden variar ampliamente entre diferentes industrias y empresas, pero algunos ejemplos comunes incluyen: venta al por menor, suscripciones, publicidad, licencias, alquileres, franquicias y negocios en línea. Algunos modelos de negocios también pueden combinar varios elementos diferentes.





- Modelo de negocio de suscripción:** se cobra una tarifa recurrente a los clientes a cambio de acceso a un servicio o producto. Por ejemplo, Netflix, los clientes pagan una tarifa mensual por el servicio de suscripción y a cambio tienen acceso a una amplia variedad de películas, programas de televisión y documentales producidos por Netflix, así como contenido licenciado de terceros.
- Modelo de negocio de publicidad:** se monetiza un servicio o producto mediante la colocación de anuncios. En este modelo cabe resaltar a los canales de televisión, ya que las empresas pagan para que transmitan sus anuncios durante los programas de televisión. Los anuncios se transmiten en momentos específicos, como durante los intervalos comerciales, y son vistos por un gran número de personas.
- Modelo de negocio freemium:** ofrece un servicio o producto gratuito con opciones de pago para acceder a características adicionales o mejoradas. Como es el caso de Spotify quienes



ofrecen una versión gratuita de su servicio de música con publicidad y algunas limitaciones. Además, una versión de pago, llamada Spotify Premium, que ofrece acceso a características adicionales, como escuchar música sin anuncios, descargar música para escuchar sin conexión y acceso a contenido exclusivo.

- 📌 **Modelo de negocio de negocio a negocio (B2B):** se refiere a las transacciones comerciales entre dos empresas. En este modelo, una empresa actúa como proveedor de productos o servicios para otra empresa, en lugar de vender directamente a consumidores finales. Un ejemplo de este modelo B2B puede ser una empresa de suministro de materiales de construcción que vende productos a contratistas y constructores.
- 📌 **Modelo de negocio dirigido al consumidor (B2C):** se vende directamente a consumidores finales. Un ejemplo de este modelo puede ser una tienda en línea de ropa. La tienda vende prendas de vestir directamente a los consumidores finales a través de su sitio web. Los clientes pueden navegar por el catálogo de productos, seleccionar los artículos que deseen comprar y realizar el pago en línea.
- 📌 **Modelo de negocio de plataforma:** se crea una plataforma para conectar a diferentes partes interesadas (proveedores y clientes, por ejemplo) y se cobra una comisión por transacciones realizadas en la plataforma. En este tipo de modelo podemos mencionar a Uber una plataforma que conecta a los conductores con los pasajeros que necesitan un viaje. Asimismo, Amazon una plataforma en línea donde los vendedores pueden listar sus productos para que los clientes los compren.
- 📌 **Modelo de negocio de licencia:** la empresa desarrolla un software y luego lo vende a otras empresas o individuos que pagan por el derecho a usarlo. En este modelo, el propietario del producto o servicio sigue siendo dueño de los derechos y controla cómo y dónde se utiliza. Mientras que el comprador obtiene el derecho a usarlo por un período de tiempo específico y dentro de ciertas limitaciones establecidas en el acuerdo de licencia.
- 📌 **Modelo de negocio de franquicia:** acuerdo en el cual una empresa conocida como franquiciante da a un individuo o empresa, conocido como franquiciado, el derecho a utilizar su nombre, marca, productos, servicios y sistemas de operación a cambio de una tarifa inicial y una tarifa continua. El franquiciado también suele pagar un porcentaje de las ganancias a la empresa franquiciante. Algunos ejemplos de franquicias son McDonald's, Subway, Kentucky Fried Chicken (KFC), entre otros.

En el emprendimiento, el modelo de negocios puede ser un desafío, porque es necesario encontrar una manera de generar ingresos de forma sostenible en un mercado incierto. Algunos emprendedores optan por utilizar modelos de negocios ya existentes, mientras que otros optan por crear un modelo de negocios completamente nuevo.

Para poder profundizar en los detalles de tu modelo de negocio es necesario conocer la siguiente herramienta:

## ■ Business Model Canvas (BMC)

Herramienta visual de planificación de negocios que ayuda a las empresas a diseñar, planificar y comunicar sus modelos de negocio de manera clara y concisa. Es un gráfico visual con nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. La herramienta les permite a los usuarios identificar y entender las interacciones entre estos elementos y cómo funcionan juntos para generar ingresos y beneficios para el negocio.

La herramienta está diseñada para ser flexible y se puede utilizar para negocios en cualquier etapa de desarrollo, desde las start-ups hasta las empresas establecidas. Ayuda a identificar los componentes clave de una empresa y se puede utilizar para la creación, evaluación, mejora y comunicación del modelo de negocio de manera eficiente y eficaz. A continuación, te explicamos con detalle cada bloque constructivo del Business Model Canvas.

## ■ Los nueve bloques constructivos

### Segmento de clientes

El cliente es el corazón de un negocio, pues es quien, a través de sus compras y lealtad, provee sostenibilidad y crecimiento a tu modelo de negocio. Por ende, debemos entenderlo, imaginarlo, investigarlo y buscar en la medida de lo posible comprender cuáles son sus necesidades, aspiraciones y qué cosas le generarían valor si las pudiéramos proveer.

En este bloque, debes identificar y detallar el tipo de cliente al cual están enfocados los productos y/o servicios de tu negocio. Este bloque ya fue realizado en el módulo 3 y por ende, lo puedes trasladar para esta plantilla. Tomar en cuenta que debes responder claramente las siguientes preguntas: ¿Quiénes son tus clientes ideales? ¿Cuáles son sus principales características? ¿Qué necesidades o problemas tienen actualmente? ¿Cuántas personas tienen el mismo problema?

### Propuesta de valor

El corazón de todo modelo de negocios es la propuesta de valor y por ello su comprensión es de vital importancia en la construcción de cualquier sistema de negocio. Se dice que un producto o servicio genera valor, cuando este atiende satisfactoriamente las necesidades o expectativas de sus clientes. Por lo tanto, la propuesta de valor es la razón por la cual los clientes recurren a una empresa sobre otra.

Cada propuesta de valor consiste en una selección de los productos y/o servicios que atiende a los requerimientos de un Segmento de Clientes específico. Algunas propuestas de valor pueden



ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Otros pueden ser similares al mercado existente, pero con características y atributos añadidos.

Esta parte también ya la trabajaste en el módulo 3, a través de las actividades 1 y 2, donde detallaste los productos o servicios que ofrecerás al segmento de clientes que identificaste. Debes identificar claramente cuáles son sus principales atributos y detallar la satisfacción que recibirá el cliente al momento de usar o consumir el producto o servicio.

Para completar esta fase, te puedes apoyar de las siguientes preguntas: ¿Cuál es tu producto o servicio y qué lo hace novedoso, superior y/o diferente a los demás? ¿Qué problemas de tus clientes estás ayudando a resolver? ¿Qué necesidades de tus clientes estás satisfaciendo?



## Canales

Una estrategia de canales en un modelo de negocios tiene como objetivo conectar con el cliente potencial. Por ende, la configuración de los mismos supone una etapa crítica en el diseño de un modelo de negocios, ya que serán los medios a través de los cuales entregarás tus productos o servicios a tus clientes.



En esta fase debes describir la forma en la que te comunicas con tus clientes y la forma en la que entregas tu propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta comprenden una interfaz de la empresa con los clientes y juegan un papel importante en la experiencia del cliente.

Los canales cumplen varias funciones, que incluyen:

- 🗣️ Sensibilizar a los clientes acerca de la empresa, sus productos y servicios.
- 🗣️ Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa.
- 🗣️ Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- 🗣️ Proporcionar atención al cliente posterior a la compra.



Encontrar la combinación correcta de canales para satisfacer la forma en la que tus clientes quieren ser alcanzados es crucial para traer una propuesta de valor al mercado. Una empresa puede elegir entre llegar a sus clientes a través de sus propios canales, a través de canales asociados o a través de una mezcla de ambos. Los canales propios pueden ser directos, como una fuerza de ventas interna o ventas a través de internet y las redes sociales, o pueden ser indirectos, como las tiendas minoristas de propiedad u operadas por otra organización.



En este bloque, debes describir los diferentes canales por medio de los cuales tienes o tendrás contacto con tus clientes. Tomando en consideración que la relación que definas que quieres tener con tus clientes, marcará en buena medida el tipo de canales que deberás propiciar para entregar tu propuesta de valor de forma eficaz y eficiente.

Te puedes apoyar de las siguientes preguntas para completar este bloque: ¿A través de qué canales quieres llegar a tus clientes? ¿Qué estás haciendo actualmente para comercializar tus productos o servicios? ¿Qué canales consideras más eficientes para alcanzar un mejor posicionamiento con tus clientes?

## Relación con el cliente

La fase de relación con el cliente se refiere al proceso de interactuar con los clientes actuales y potenciales para establecer y mantener una relación positiva con ellos. Esta fase incluye actividades como la atención al cliente, la gestión de quejas, la encuesta de satisfacción del cliente y el seguimiento postventa. El objetivo de esta fase es asegurar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad hacia la marca o empresa.

Una empresa debe aclarar el tipo de relación que quiere establecer con cada Segmento de Clientes. Las relaciones pueden variar de personales a automatizadas y pueden estar impulsadas por las siguientes motivaciones:

-  Adquisición de nuevos clientes
-  Retención y fidelización de clientes
-  Impulsar las ventas

Las relaciones con los clientes que requiere tu modelo de negocios influyen profundamente en la experiencia general del cliente. A continuación, te describiremos las cuatro más utilizadas:

-  **Asistencia personalizada:** esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del cliente para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de que se complete la compra. Esto puede ocurrir en el sitio web, en el punto de venta, a través de centros de llamadas, por correo electrónico o por otros medios.
-  **Autoservicio:** en este tipo de relación, una empresa no mantiene relación directa con los clientes. Proporciona todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos.
-  **Servicios automatizados:** este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio del cliente con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales en línea brindan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automatizados pueden reconocer a los clientes individuales y sus características, y ofrecer información relacionada con los pedidos o transacciones.

 **Cocreación:** varias empresas van más allá de la relación tradicional cliente - proveedor para cocrear valor con los clientes. Por ejemplo, Amazon invita a los clientes a escribir reseñas y así crear valor para otros amantes de los libros. Algunas empresas contratan a los clientes para que los ayuden con el diseño de productos nuevos e innovadores. Otros, como YouTube, solicitan a los clientes que creen contenido para consumo público.

Por ello, debes analizar la relación que esperas tener con tus clientes contestando las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de relación esperas establecer y mantener con cada uno de tus Segmentos de Clientes? ¿Qué canales ya has establecido? ¿Qué tan costosos han sido? ¿Cómo se integran con el resto de tu modelo de negocio?

## Fuente de ingresos

La fase de flujo de ingresos o fuente de ingresos, se refiere a la etapa en la que comenzamos a generar ingresos significativos a partir de nuestras operaciones, tomando en consideración que todo negocio se sustenta sobre la base de que inevitablemente debe generar ingresos para ser sostenible en el tiempo.

Los flujos de ingresos son ese predeterminado que vamos a establecer para nuestro negocio, sobre cómo vamos a generar dinero. Específicamente, es el detalle de qué vamos a vender, cómo lo vamos a cobrar y cuánto vamos a cobrar.

Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

- 1. Ingresos por transacciones resultantes de pagos únicos de clientes.** Por ejemplo, si una empresa de venta de ropa en línea vende una camiseta a un cliente por Q. 200.00, o bien, la venta de un automóvil por Q. 300,000.00. Otro ejemplo podría ser si una empresa constructora cobra a un cliente una tarifa única por construir una casa, ese sería también un ingreso por transacción resultante de un pago único del cliente.
- 2. Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos** para entregar una propuesta de valor a los clientes o brindar atención al cliente posterior a la compra. Por ejemplo, las suscripciones a través de un pago mensual como NETFLIX, el pago por licencias por la venta de un software o productos tecnológicos, o bien los servicios mensuales de telefonía.

Para determinar la fuente de ingresos, es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo estás generando ingresos actualmente? ¿Qué productos o servicios están generando los mayores ingresos? ¿Cómo podemos expandir la oferta de estos productos o servicios para aumentar los ingresos? ¿Estamos monetizando todas las oportunidades de ingresos disponibles? ¿Podemos ofrecer productos o servicios adicionales para generar más ingresos?



## Recursos clave

En esta fase debes describir y enumerar los diferentes recursos que consideras más importantes para que tu modelo de negocio funcione.

Cada modelo de negocio requiere diferentes recursos clave. Un fabricante de microchips requiere instalaciones de producción intensivas en capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos. Los recursos le permiten a la empresa que se cree y ofrezca una propuesta de valor, se llegue a los mercados, se mantenga una buena relación con los segmentos de clientes y se obtengan los ingresos esperados. A continuación, se desglosan cuatro tipos de recursos que son esenciales en una empresa:

-  **Recursos físicos:** activos físicos tales como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, punto de venta y distribución, etcétera.
-  **Recursos intelectuales:** como marcas, el conocimiento patentado y derechos de autor, las asociaciones y las bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un modelo empresarial sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean con éxito pueden ofrecer un valor sustancial.
-  **Recursos humanos:** cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente prominentes en ciertos modelos de negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en industrias creativas e intensivas en conocimiento.
-  **Recursos financieros:** algunos modelos de negocio exigen recursos financieros y/o garantías financieras, como efectivo, líneas de crédito o un grupo de opciones sobre acciones para contratar empleados clave.

Los recursos clave pueden ser propiedad de la empresa o estar arrendados por ella, o bien adquirirse de socios clave. Algunos ejemplos de recursos clave incluyen una marca fuerte, un equipo de ventas eficaz, una plataforma de tecnología sólida y una red de distribuidores confiable. La identificación y adquisición de estos recursos son esenciales para el éxito del negocio.

## Actividades clave

En esta fase debes centrarte en describir las acciones y tareas que debes llevar a cabo para operar y sostener tu modelo de negocio. Estas actividades pueden variar dependiendo del tipo de negocio, pero pueden incluir las siguientes tareas:

-  **Desarrollo y producción:** la creación de productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
-  **Promoción y ventas:** el esfuerzo de marketing y ventas para atraer y retener clientes.



- 📌 **Entrega y servicio al cliente:** la entrega de productos o servicios a los clientes y el servicio postventa.
- 📌 **Gestión de relaciones con proveedores y socios:** esta actividad busca asegurar la disponibilidad de recursos y servicios necesarios para la operación de tu empresa.
- 📌 **Gestión de operaciones:** la planificación y ejecución de las actividades diarias necesarias para operar el negocio.
- 📌 **Gestión de recursos humanos:** gestionar de forma eficiente al capital humano que trabaja en la empresa para optimizar su tiempo de trabajo.
- 📌 **Gestión financiera:** realizar un uso óptimo de los recursos económicos de la empresa para aprovecharlos al máximo.

Identificar y planificar estas actividades será esencial para garantizar que el negocio funcione de manera eficiente y efectiva, permitiéndole a la empresa cumplir con sus objetivos y metas estratégicas.

Te dejamos algunas preguntas clave para definir este bloque: ¿Qué actividades son esenciales para operar y sostener tu modelo de negocio? ¿Cómo crear y entregar valor a tus clientes? ¿Cómo atraer y fidelizar a tus clientes? ¿Cómo gestionar tus relaciones con proveedores y socios? ¿Cómo ejecutar las actividades diarias necesarias para tu negocio? ¿Cómo gestionar tus recursos humanos y financieros?

## Socios clave

El bloque de socios clave describe la red de proveedores y socios que hacen que tu modelo de negocios funcione. Las empresas crean alianzas por muchas razones, y esta fase se está convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocios. Estos socios pueden incluir proveedores, distribuidores, clientes, socios tecnológicos, socios estratégicos e inversionistas.

Te dejamos algunas preguntas clave para definir este bloque: ¿Quiénes son tus socios clave? ¿Quiénes son tus proveedores clave? ¿Qué recursos clave estás adquiriendo de tus socios? ¿Qué actividades clave realizan tus socios? ¿Qué valor o ventaja competitiva obtienes de tu relación con tus socios?

## Estructura de costos

La estructura de costos tiene un gran impacto en la viabilidad financiera de un negocio y en la capacidad de generar rentabilidad. Existen dos formas particulares de estructurar los costos de un modelo de negocio, a continuación, te brindamos más detalles al respecto:



### a. Estructura basada en costos

Los modelos de negocios basados en costos se enfocan en minimizar los costos siempre que sea posible. Este enfoque tiene como objetivo crear y mantener los costos lo más reducidos posible. Dentro de los ejemplos particulares de esta estructura se encuentran las aerolíneas que manejan líneas económicas, las cuales ofrecen precios más bajos para sus vuelos en comparación con las aerolíneas tradicionales, a menudo a cambio de menos comodidades a bordo.

### b. Estructura basada en valor

Las propuestas basadas en valor están menos preocupadas por las implicaciones de costos, por lo tanto, buscan un alto grado de servicio personalizado. Un ejemplo de esta estructura son los hoteles de lujo, con instalaciones amplias y lujosas que cuentan con servicios exclusivos.

Este bloque de estructura de costos se refiere a cómo se generan los costos y cómo se cubren los gastos en un negocio, es decir, describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. Algunos ejemplos de estructura de costos incluyen:

**Costos fijos:** se mantienen constantes independientemente del nivel de producción o ventas, como alquileres, salarios y seguros.

**Costos variables:** cambian en función del nivel de producción o ventas, como los costos de materias primas y la mano de obra directa.

**Economías de escala:** ventajas de costos de las que disfruta una empresa a medida que se expande su producción. Las empresas más grandes, por ejemplo, se benefician de precios más bajos por la compra al por mayor. Este y otros factores hacen que el costo promedio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

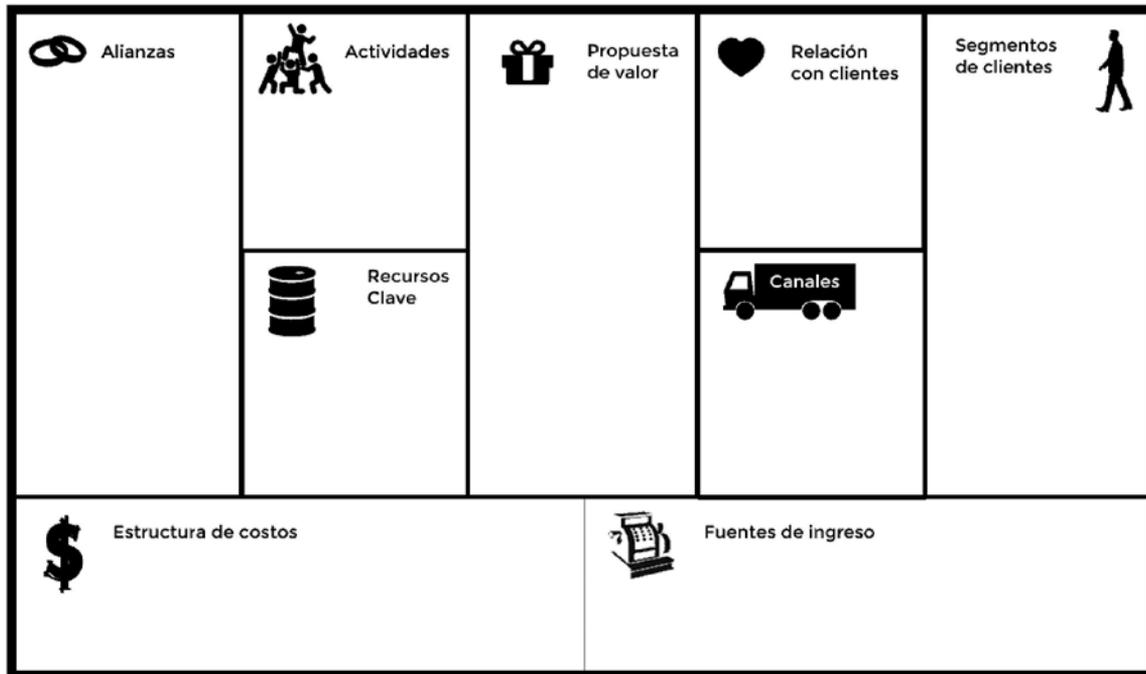
**Economías de alcance:** ventajas de costos de las que disfruta una empresa debido a un mayor alcance de sus operaciones. En una gran empresa, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución pueden respaldar múltiples productos.

A continuación, te compartimos algunas preguntas que te pueden orientar para definir el bloque de estructura de costos: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a tu modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son más caros? ¿Qué actividades clave son más caras?

#### Actividad 5.2. Elaboración de la Matriz Business Model Canvas

Durante nuestra sesión presencial y luego de analizar la lectura de los nueve bloques constructivos, utiliza el formato que te compartimos en la siguiente página. Llena cada una de las casillas con la información que fuiste generando en cada uno de los bloques, de acuerdo a las respuestas que diste a las diferentes preguntas.





## Modelo de Negocio CANVAS

En este capítulo pudimos comprender que un modelo de negocios es un plan estratégico que describe cómo una empresa va a generar ingresos y beneficios. Se enfoca en describir la forma en la que una empresa crea, entrega y captura valor mediante la producción y venta de bienes o servicios.

El modelo de negocios de una empresa puede variar dependiendo de su industria, tamaño, estrategia y objetivos, porque existen diferentes tipos, cada uno con sus propias características y ventajas, como el modelo de licencia, el modelo de franquicia, el modelo de suscripción, entre otros. Sin embargo, es importante seleccionar el modelo de negocios adecuado para la empresa y adaptarlo según sea necesario para aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar los desafíos.

Este módulo nos permitió aplicar los conocimientos, las herramientas y la información relevante que fuimos generando en los módulos anteriores para consolidar en la Matriz de Business Model Canvas la información relevante de nuestro emprendimiento.

¡Felicidades!, hemos avanzado en el proceso de planificación de tu emprendimiento. Ahora, posees información clara, concisa y fundamentada sobre tu propuesta de valor, tus actividades relevantes, el segmento de clientes al cual está enfocado tu emprendimiento, la estructura de tus costos y la forma en la que generarás ingresos.







Capítulo

**06**

Gestión de  
**Proyectos**



## Capítulo 6



**E**l curso de Gestión de proyectos es una excelente oportunidad para aprender sobre los principios básicos de la administración, la contabilidad y el marketing, y cómo aplicarlos en tu emprendimiento.

En este curso, analizaremos a profundidad estos tres temas, que son fundamentales para el éxito de cualquier proyecto. Revisaremos los principios básicos de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control, y cómo aplicarlos en la gestión de proyectos.

Además, profundizaremos en los principios básicos de la contabilidad, como el costo histórico, el devengado y el realizado, y cómo utilizarlos para llevar un control preciso de los recursos de un proyecto.



Por último, abordaremos los principios básicos del marketing, como la orientación al cliente, la oferta y la demanda, la competencia y el valor, y cómo aplicarlos en la promoción y comercialización de un proyecto.

En resumen, el curso de Gestión de proyectos te brindará una formación completa en estos tres temas fundamentales, y proporcionará las herramientas necesarias para gestionar proyectos de manera efectiva.



#### ▶ OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este curso está enfocado en desarrollar en el participante buenas prácticas de gestión empresarial que les permitan tener información adecuada a la mano para poder planificar, dirigir, organizar y controlar su negocio

#### ▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ④ Desarrollar habilidades y modelos financieros que permitan conocer con eficacia y exactitud el estado financiero de la empresa para promover la toma de decisiones fundamentadas.
- ④ Incentivar el uso de herramientas tecnológicas que permitan la consolidación de información fundamental para la toma de decisiones eficientes.
- ④ Proveer de herramientas de marketing y ventas estratégicas según los modelos actuales digitales para promover el crecimiento en el alcance de su segmento de negocio.



# Gestión de **Proyectos**



La gestión de proyectos es la práctica de planificación, organización y gestión de recursos para llevar a cabo un proyecto con éxito. La gestión de proyectos se utiliza en una variedad de campos, desde la construcción y la ingeniería hasta la tecnología y la gestión empresarial.

La gestión de proyectos implica identificar y definir objetivos y metas, establecer un plan para alcanzar esos objetivos y asignar recursos y tareas para completar el proyecto de manera eficiente y efectiva. De la misma manera, también implica monitorear y evaluar el progreso del proyecto y hacer ajustes en el plan, en caso de ser necesario.



Ben Chestnut, fundador y CEO de Mailchimp, una plataforma de marketing por correo electrónico en línea; comenzó Mailchimp como un proyecto de fin de semana mientras trabajaba en su empleo a tiempo completo. Con el tiempo, el proyecto comenzó a crecer y Chestnut decidió convertirse en emprendedor a tiempo completo. Gracias a su habilidad para gestionar y escalar su proyecto de manera efectiva, Mailchimp se ha convertido en una empresa de éxito con más de 14 millones de usuarios en todo el mundo. Chestnut es un ejemplo de cómo la gestión de proyectos puede ser clave para el éxito de una empresa.



## Principios básicos de la administración

Los principios básicos de la administración son un conjunto de reglas fundamentales que se utilizan para guiar y orientar la toma de decisiones en el ámbito de la gestión empresarial. Estos principios son:

**Planificación:** establecer metas y objetivos a largo plazo, desarrollar estrategias para alcanzarlos y crear un plan detallado para implementar las estrategias.

- ✓ **Ejemplo:** Un emprendedor que quiere abrir una tienda de comida orgánica planea los objetivos de ventas, los costos y los proveedores para abrir la tienda en el plazo de un año.

**Organización:** diseñar una estructura de trabajo eficiente y establecer roles y responsabilidades para cada miembro del equipo.

- ✓ **Ejemplo:** Un emprendedor que abre un negocio de servicios de limpieza organiza un equipo de trabajadores y establece un sistema de comunicación efectivo, para garantizar que el negocio funcione de manera eficiente.

**Dirección:** guiar y motivar al equipo para alcanzar los objetivos del negocio.

- ✓ **Ejemplo:** Un emprendedor que abre una pequeña panadería dirige y motiva a su equipo para ofrecer productos frescos y de alta calidad, lo que ayuda a atraer a una clientela fiel.

**Control:** monitorear y evaluar el desempeño del negocio y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

- ✓ **Ejemplo:** Un emprendedor que abre una tienda en línea controla las ventas, los costos y la satisfacción del cliente, y toma medidas para mejorar el rendimiento del negocio, como la implementación de un sistema de seguimiento de pedidos y mejoras en el servicio al cliente.



## ¿Cómo sé si estoy cumpliendo con los principios básicos de administración?

Para saber si estás cumpliendo los principios básicos de la administración en tu empresa, puedes hacer lo siguiente:

- 1 Evalúa si estás haciendo las cosas de la manera más eficiente y efectiva posible.
- 2 Revisa si tienes un plan claro y bien estructurado para alcanzar tus objetivos.
- 3 Verifica si has organizado adecuadamente tu empresa y si has asignado responsabilidades de manera efectiva.
- 4 Comprueba si estás guiando y motivando adecuadamente a tu personal para que trabaje de manera efectiva.
- 5 Monitorea el progreso de tu empresa y haz ajustes en caso de ser necesario para mantener el rumbo hacia el cumplimiento de tus objetivos.

Si estás cumpliendo estas acciones, es probable que estés cumpliendo los principios básicos de la administración en tu empresa, con el siguiente ejercicio sabrás si estás cumpliendo con los pasos anteriormente descritos.

### Actividad 6.1. Principios básicos de administración

Durante nuestra sesión presencial y luego de analizar la lectura de los nueve bloques constructivos, utiliza el formato que te compartimos en la siguiente página. Llena cada una de las casillas con la información que fuiste generando en cada uno de los bloques, de acuerdo a las respuestas que diste a las diferentes preguntas.

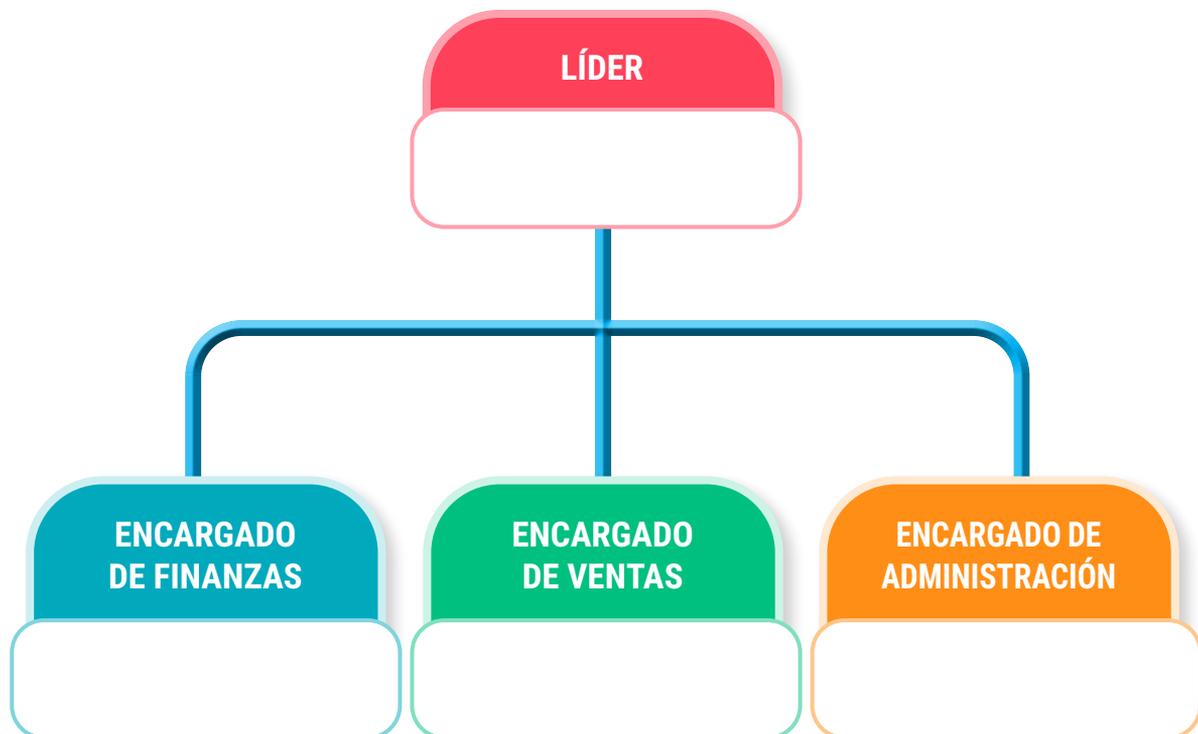
#### Responde los siguientes enunciados con respecto a tu emprendimiento:

- ✓ Desde el punto de vista de los resultados de tu emprendimiento ¿Qué quieres alcanzar con tu emprendimiento?
- ✓ ¿Cómo vas a lograr los resultados que esperas de tu emprendimiento?

- ✓ ¿Cuáles son los valores más importantes que deben tener tus empleados para que se pueda cumplir lo que quieres de tu emprendimiento?
- ✓ ¿En dónde ves a tu empresa en el siguiente año? ¿Qué resultados en ventas, utilidades y posicionamiento con tus clientes deberías tener el próximo año?
- ✓ ¿En dónde ves a tu empresa en cinco años? ¿Qué resultados en ventas, utilidades y posicionamiento con tus clientes deberías tener en cinco años?

¡Felicidades! Tienes ya tu planeación estratégica. Como te ves en el futuro es tu visión, en cambio tu misión es tu razón de ser y el propósito de tu emprendimiento. Ya tienes claros tus objetivos, en los módulos anteriores diseñaste tu FODA, el cual te permite conocer tus puntos fuertes para cumplir tus objetivos.

**1. A continuación, llena los espacios en blanco con el nombre de la persona que se encarga de cada una de las tareas descritas. No importa si es la misma persona.**



2. Llena los espacios en blanco con las principales tareas que realiza cada área. No importa que sea la misma persona la que las realice. A cada tarea, deberás asignarle un objetivo claro, el tiempo de entrega y el formato en que se debe entregar. Por ejemplo, si alguien tiene que hacer una visita a un cliente, deberás hacerle un formato con la información necesaria para que sepas todo lo que fue a hacer. Intenta empezar con las tareas más importantes y verás lo beneficioso de tener esa información, luego detalla hasta las tareas más simples y encontrarás muchas formas de ahorrar o ser más eficiente en tu administración.

Líder	Objetivo	Tiempo de entrega	Formato
Encargado de Ventas			
Encargado de finanzas			
Encargado de Administración			

¡Felicidades! Tienes un panorama claro de las atribuciones administrativas de tu emprendimiento. El reto ahora está en que puedas distribuir entre tu personal las tareas que les compete a cada uno, para que de esta manera puedan especializarse en ellas y logren ser más eficientes en el desarrollo de las mismas.

## Principios básicos de contabilidad

Los principios básicos de contabilidad son un conjunto de reglas fundamentales que se utilizan para guiar y orientar la toma de decisiones en el ámbito de la contabilidad.

### Estos principios son:

- 1 **Empresa en marcha:** la contabilidad se aplica a empresas que están en funcionamiento y no a empresas que se han liquidado o que no han comenzado a operar.
- 2 **Devengado:** los ingresos se contabilizan cuando se han ganado, independientemente de cuando se reciban.
- 3 **Realización:** los gastos se contabilizan cuando se han incurrido, independientemente de cuando se paguen.



- 4 **Costo histórico:** los activos se valoran en su costo histórico, es decir, el precio que se pagó por ellos.
- 5 **Competencia:** la contabilidad se realiza en moneda corriente, es decir, en la moneda en la que se realizan las operaciones de la empresa.
- 6 **Uniformidad:** se utilizan criterios uniformes en la contabilización de operaciones similares.
- 7 **Prudencia:** en caso de duda, se opta por la valoración más conservadora.
- 8 **Continuidad:** se asume que la empresa continuará en funcionamiento en el futuro.

## Estados Financieros

Los estados financieros son un conjunto de informes contables que se utilizan para medir la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Los estados financieros incluyen el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujo de efectivo. Estos informes se preparan utilizando los principios básicos de contabilidad y se presentan en un formato estandarizado que permite a los inversores y otros interesados comparar fácilmente la situación financiera de una empresa con otras empresas.

### Balance General

Un balance general es un informe contable que muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Para hacer un balance general, es necesario que tomes en cuenta los siguientes pasos:

- 1 Determina el período de tiempo que cubre el balance general.
- 2 Identifica los activos de la empresa, es decir, todos los bienes y derechos que posee.
- 3 Determina el valor de los activos, utilizando el principio de costo histórico.
- 4 Identifica los pasivos de la empresa, es decir, todas las obligaciones y deudas que tiene.
- 5 Determina el valor de los pasivos, utilizando el principio de devengado.
- 6 Calcula el patrimonio neto de la empresa, que es la diferencia entre los activos y los pasivos.
- 7 Prepara un informe en forma de balance general que muestre los activos, los pasivos y el patrimonio neto de la empresa.
- 8 Revisa y audita el balance general para asegurarte que esté correcto y completo.

Una vez que se han seguido estos pasos, se tendrá un balance general que muestra la situación financiera de la empresa en el período de tiempo que se ha determinado



**Ejemplo:**

**Listado de ACTIVOS de la empresa XYZ  
Fecha: 31 de diciembre del 2022**

CORRIENTES		VALOR
Caja	Q	5,000.00
Banco	Q	1,000.00
Cuentas por Cobrar	Q	500.00
Impuestos por Cobrar	Q	-
Préstamos a empleados	Q	500.00
Inventario	Q	10,000.00
Otros Activos Corrientes	Q	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>Q</b>	<b>17,000.00</b>

En resumen, la gestión de proyectos es un conjunto de buenas prácticas que si se aplican en la administración ayudará a potenciar los beneficios y mitigar los riesgos de cada decisión tomada.

**Listado de PASIVOS de la empresa XYZ  
Fecha: 31 de diciembre del 2022**

CORRIENTES		DEBE
Proveedores	Q	1,000.00
Impuestos por pagar	Q	500.00
Préstamos a corto plazo	Q	5,000.00
Tarjeta de crédito	Q	250.00
Acreedores	Q	-
Otras deudas	Q	-
	Q	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>Q</b>	<b>6,750.00</b>

**Ejercicio:**

En el documento “Estados Financieros” encontrarás tres fichas distintas: 1) BALANCE, 2) ACTIVOS, 3) PASIVOS. Llena las fichas de ACTIVOS y PASIVOS con los datos de tu empresa según lo aprendido.

¡Felicidades! En la ficha de “BALANCE” tendrás tu patrimonio, es decir, ahora tienes una fotografía de cómo está tu dinero. Con esta información podrás tomar mejores decisiones.

## Estado de Resultados

Un estado de resultados es un informe contable que muestra las ganancias o pérdidas de una empresa en un período de tiempo determinado. Para hacer un estado de resultados, es necesario que tomes en cuenta los siguientes pasos:

- 1 Determina el período de tiempo que cubre el estado de resultados.
- 2 Identifica todas las fuentes de ingresos de la empresa, como ventas, intereses y dividendos.
- 3 Determina el valor de los ingresos, utilizando el principio de devengado.
- 4 Identifica todos los costos y gastos incurridos por la empresa, como costos de producción, gastos de venta y gastos administrativos.
- 5 Determina el valor de los costos y gastos, utilizando el principio de realización.
- 6 Calcula la ganancia o pérdida de la empresa, que es la diferencia entre los ingresos y los costos y gastos.
- 7 Prepara un informe en forma de estado de resultados que muestre los ingresos, los costos y gastos y la ganancia o pérdida de la empresa.
- 8 Revisa y audita el estado de resultados para asegurarte que esté correcto y completo.

Una vez que se han seguido estos pasos, se tendrá un estado de resultados que muestra las ganancias o pérdidas de la empresa en el período de tiempo que se ha determinado.

### Ejemplo:

#### REPORTE DE INGRESOS

SET DE HERRAMIENTAS

RedEmprende

NO.	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL INGRESO	MONTO	CUENTA	OBSERVACIONES
1	1/04/2023		Q 100.00	Ventas por servicios	
2	1/05/2023		Q 200.00	Venta de bienes	
3	1/06/2023		Q 300.00	Venta de activos Fijos	
4	1/07/2023		Q 400.00	Otros Ingresos	
<b>Total</b>			<b>Q 1,000.00</b>		

#### REPORTE DE GASTOS

SET DE HERRAMIENTAS

RedEmprende

NO.	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	MONTO	CUENTA	PERIODICIDAD	OBSERVACIONES
1	1/01/2023		Q 100.00	Costo de Ventas		
2	1/02/2023		Q 200.00	Gasto Operativo		
3	1/03/2023		Q 200.00	Gasto de Ventas		
4	1/04/2023		Q 100.00	Gasto Financiero		
<b>Total</b>			<b>Q 600.00</b>			



## Ejercicio:

En el documento “Estados Financieros” encontrarás tres fichas distintas: 1) ESTADO DE RESULTADOS, 2) GASTOS, 3) INGRESOS. Llena las fichas de GASTOS e INGRESOS con los datos de tu empresa según lo aprendido.

¡Felicidades! En la ficha de “ESTADO DE RESULTADOS” tendrás el resultado de la operación de tu empresa, es decir, ahora tienes una fotografía de tus ingresos y tus gastos. Esta información será valiosa para tomar mejores decisiones.

## Presupuesto

Hacer un presupuesto implica estimar los ingresos y gastos futuros de una empresa o un proyecto y desarrollar un plan para administrar los recursos de manera eficiente. Para hacer un presupuesto, es necesario que tomes en cuenta los siguientes pasos:

- 1 Determina el período de tiempo que cubre el presupuesto.
- 2 Establece los objetivos y metas del presupuesto.
- 3 Identifica todas las fuentes de ingresos previstas, como ventas, intereses y dividendos.
- 4 Estima el valor de los ingresos, teniendo en cuenta factores como el precio de los productos, las tasas de interés y las tasas de cambio.
- 5 Identifica todos los costos y gastos previstos, como costos de producción, gastos de venta y gastos administrativos.
- 6 Estima el valor de los costos y gastos, teniendo en cuenta factores como el precio de los insumos, el salario de los empleados y los impuestos.
- 7 Calcula el superávit o el déficit previsto, que es la diferencia entre los ingresos y los costos y gastos.
- 8 Prepara un informe en forma de presupuesto que muestre los ingresos, los costos y gastos y el superávit o déficit previsto.
- 9 Revisa y ajusta el presupuesto en caso de ser necesario para asegurarte que refleje adecuadamente la situación prevista.

Una vez que has seguido estos pasos, tendrás un presupuesto que muestra los ingresos y gastos previstos y un plan para administrar los recursos de manera eficiente.



## Principios básicos de marketing

Los principios básicos de marketing son un conjunto de reglas fundamentales que se utilizan para guiar y orientar la toma de decisiones en el ámbito del marketing.

### Estos principios son:

- 1 **Orientación al cliente:** enfocarse en satisfacer las necesidades y deseos del cliente, en lugar de enfocarse en la promoción de los productos o servicios de la empresa.
- 2 **Oferta y demanda:** entender y adaptarse a la oferta y la demanda del mercado, para ofrecer productos o servicios que sean atractivos para los clientes.
- 3 **Competencia:** conocer y analizar a la competencia, para poder diferenciarse y ofrecer ventajas únicas a los clientes.
- 4 **Valor:** ofrecer un valor percibido alto a los clientes, es decir, una relación adecuada entre el precio y la calidad de los productos o servicios.
- 5 **Comunicación:** establecer una comunicación efectiva con los clientes, utilizando canales y mensajes adecuados para llegar a ellos de manera efectiva. Es importante recalcar que, con las redes sociales, los canales de comunicación ahora se han multiplicado y permiten tener mayores alcances a menores costos.

Si se cumplen estos principios, es probable que la empresa logre una posición ventajosa en el mercado y tenga éxito en su estrategia de marketing.

En resumen, la gestión de proyectos es un conjunto de buenas prácticas que si se aplican en la administración ayudará a potenciar los beneficios y mitigar los riesgos de cada decisión tomada.







Capítulo

07

Transformación  
**Digital**



## Capítulo 7

En los módulos anteriores hemos aprendido cómo identificar y aprovechar oportunidades, cómo elaborar un plan de negocios y gestionar proyectos con la finalidad de agregar valor a nuestros emprendimientos. La transformación digital es un tema de gran importancia en la actualidad, ya que muchas empresas están adoptando cada vez más tecnología y estrategias digitales para mejorar su eficiencia y llegar a una audiencia más amplia.

En este módulo, abordaremos el tema de la transformación digital desde varios puntos de vista, incluyendo el administrativo, el contable y, sobre todo, el de marketing. Además, enfatizaremos en las distintas formas en las que la transformación digital puede afectar a tu negocio y cómo implementar estrategias digitales efectivas para mejorar tu rendimiento y alcanzar tus objetivos.





### ▶ OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a los participantes los conocimientos y habilidades necesarios para implementar la transformación digital en sus empresas y optimizar el uso de tecnología en áreas como el marketing, la contabilidad y la administración empresarial.

### ▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 📌 Introducir a los participantes a los conceptos básicos de la transformación digital y cómo estos pueden aplicarse a su emprendimiento.
- 📌 Proporcionar a los participantes las habilidades y conocimientos necesarios para implementar y gestionar proyectos de transformación digital.
- 📌 Ayudar a los participantes a comprender cómo utilizar herramientas y tecnologías digitales para mejorar la eficiencia y productividad de su emprendimiento.
- 📌 Proporcionar a los participantes una comprensión de cómo utilizar los datos y el análisis para tomar decisiones informadas en el contexto de la transformación digital.
- 📌 Brindar acompañamiento a los participantes para desarrollar una estrategia de transformación digital para su empresa.



# Transformación digital

La transformación digital es el proceso de utilizar tecnología digital para mejorar y transformar los procesos de negocio y la forma en que se brinda servicio a los clientes. Esto puede incluir la automatización de procesos, la utilización de herramientas digitales para la comunicación y la colaboración, y el uso de plataformas en línea para la venta y el marketing. La transformación digital también puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y la realidad aumentada, para mejorar la eficiencia y la efectividad. La transformación digital es importante para las empresas ya que les permite adaptarse a un entorno cambiante y aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece la tecnología digital.

Un ejemplo de un emprendedor que ha tenido éxito en la transformación digital de su negocio es Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon. Desde su fundación en 1994, Amazon ha sido pionera en el uso de la tecnología digital para mejorar y expandir sus operaciones de comercio electrónico.

Bezos ha liderado a Amazon en la adopción de una serie de innovaciones digitales, como la implementación de sistemas de recomendación basados en datos, la utilización de drones para la entrega de paquetes y la creación de una plataforma de cloud computing llamada Amazon Web Services (AWS). Estas innovaciones han ayudado a Amazon a convertirse en uno de los líderes más importantes del comercio electrónico a nivel mundial y han contribuido al enorme éxito financiero de la empresa.

Además, Bezos ha sido un defensor de la importancia de la innovación y la experimentación en el mundo empresarial. Ha instado a su equipo a ser proactivo en la adopción de nuevas tecnologías y enfrentar los desafíos que surgen en el mundo cambiante de la tecnología digital. Esta actitud ha sido clave en el éxito de Amazon en la transformación digital de su negocio.



Fotografía: peru-retail.com

## Transformación digital en Contabilidad

La transformación digital en el área contable se refiere a la adopción de tecnología digital para mejorar y transformar los procesos contables y la forma en que se brinda servicio a los clientes. Esto puede incluir la automatización de procesos contables, el uso de herramientas digitales para la comunicación y la colaboración, y la utilización de plataformas en línea para el seguimiento y la presentación de informes financieros.

La transformación digital en contabilidad también puede incluir la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para mejorar la eficiencia y la precisión en tareas contables como la preparación de estados financieros y la realización de auditorías. Esto puede permitir a los contadores proporcionar un servicio más rápido y eficiente a sus clientes, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la empresa. Además, la transformación digital en contabilidad puede ayudar a las empresas a adaptarse a los cambios en el entorno de negocios y aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece la tecnología digital. En resumen, la transformación digital en contabilidad es fundamental para mantener la competitividad y la eficiencia en el sector.

### Algunas herramientas de Contabilidad que pueden ayudar a la transformación digital de un negocio son:

- 1 **GnuCash:** un software de contabilidad gratuito y de código abierto que permite a las empresas llevar un registro de sus finanzas y generar informes financieros.
- 2 **Wave:** una plataforma gratuita y de código abierto de contabilidad y facturación en línea que permite a las empresas llevar un registro de sus finanzas y generar facturas.
- 3 **Ledger:** un software de contabilidad de línea de comandos gratuito y de código abierto que permite a las empresas llevar un registro de sus finanzas de manera sencilla y eficiente.
- 4 **MoneyManagerEx:** un software de contabilidad gratuito y de código abierto que permite a las empresas llevar un registro de sus finanzas y generar informes financieros.
- 5 **Grisbi:** un software de contabilidad gratuito y de código abierto que permite a las empresas llevar un registro de sus finanzas y generar informes financieros.

## Transformación digital en la Administración de Empresas

La transformación digital en administración de empresas se refiere a la adopción de tecnología digital para mejorar y transformar los procesos de administración y la forma en que se toman decisiones en una empresa. Esto puede incluir la automatización de procesos de administración, el uso de herramientas digitales para la comunicación y la colaboración, y la utilización de plataformas en línea para el seguimiento y el análisis de datos sobre el rendimiento de la empresa.



La transformación digital en administración de empresas también puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, para mejorar la efectividad de la toma de decisiones. Por ejemplo, la inteligencia artificial puede utilizarse para analizar grandes cantidades de datos y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones.

La transformación digital en administración de empresas es importante para las empresas porque les permite adaptarse a un entorno cambiante y aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece la tecnología digital. Al utilizar tecnología digital para mejorar la efectividad de la toma de decisiones y la gestión de la empresa, las empresas pueden mejorar su rendimiento y competitividad.

### Algunas herramientas de Administración que pueden ayudar a la transformación digital de un negocio son:

- 1 **OpenOffice:** una suite de productividad gratuita y de código abierto que incluye aplicaciones para procesamiento de textos, hojas de cálculo y presentaciones.
- 2 **G Suite:** un conjunto de aplicaciones de productividad en línea gratuitas y de código abierto que incluye Gmail, Google Docs y Google Drive.
- 3 **LibreOffice:** poderoso paquete de oficina gratuito y de código abierto que incluye aplicaciones para procesamiento de textos, hojas de cálculo y presentaciones.
- 4 **Asana:** una herramienta de gestión de proyectos en línea gratuita y de código abierto que permite a las empresas organizar y seguir el progreso de sus proyectos.
- 5 **Zoho CRM:** una herramienta de gestión de relaciones con clientes gratuita y de código abierto que permite a las empresas administrar sus relaciones con clientes y prospectos.
- 6 **Slack:** una herramienta de comunicación y colaboración en línea gratuita y de código abierto que permite a las empresas comunicarse y colaborar de manera eficiente.

## Transformación digital en Marketing

La transformación digital en marketing se refiere a la adopción de tecnología digital para mejorar y transformar los procesos de marketing y la forma en que se llega a los clientes. Esto puede incluir la automatización de procesos de marketing, el uso de herramientas digitales para la comunicación y la colaboración, la utilización de plataformas en línea para el seguimiento y el análisis de datos sobre el comportamiento del cliente.

La transformación digital en marketing también puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, para mejorar la efectividad de las campañas de marketing. Por ejemplo, la inteligencia artificial puede utilizarse para personalizar el contenido de una campaña de correo electrónico o para optimizar el segmento de mercado de un anuncio en línea.



La transformación digital en marketing es importante para las empresas ya que les permite adaptarse a un entorno cambiante y aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece la tecnología digital. Al utilizar tecnología digital para llegar a los clientes de manera más efectiva y personalizada, las empresas pueden mejorar la satisfacción del cliente y aumentar su lealtad hacia la marca.

Antes de conocer ampliamente como desarrollar la transformación digital en una empresa, es necesario que conozcas algunos conceptos importantes de Marketing:

## ■ Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es el proceso de dividir a una audiencia en grupos más pequeños y homogéneos con base en ciertos criterios, como edad, género, ubicación geográfica, ingresos, intereses o necesidades. La segmentación de mercado es una técnica utilizada por las empresas para identificar y entender a sus diferentes audiencias y poder comunicarse de manera más efectiva con ellas.

**Hay varias formas de segmentar a una audiencia, algunas de las cuales incluyen:**

- 1 **Segmentación demográfica:** se basa en factores como edad, género, estado civil, ingresos, educación y ubicación geográfica.
- 2 **Segmentación psicográfica:** se basa en características como actitudes, valores, intereses y estilo de vida.
- 3 **Segmentación geográfica:** se basa en la ubicación geográfica de la audiencia.
- 4 **Segmentación por comportamiento:** se basa en cómo la audiencia interactúa con los productos o servicios de la empresa, por ejemplo, si son consumidores frecuentes u ocasionales.

La segmentación de mercado es una herramienta valiosa para las empresas porque les permite enfocar sus esfuerzos de marketing y personalizar su comunicación para diferentes audiencias. Al conocer más sobre sus clientes y comprender sus necesidades y preferencias, las empresas pueden ofrecer productos y servicios que satisfagan mejor sus expectativas y necesidades.

### Ejercicio 7.1. Segmentación de mercado

Identifica a tu segmento principal de clientes, llena el siguiente cuadro con toda la información posible que tengas de tus clientes.

<b>Geografía</b>	
<b>Demografía</b>	
<b>Psicografía</b>	
<b>Conducta</b>	
<b>Beneficios buscados</b>	

¡Felicidades! Ya conoces tu mercado, es importante conocer cómo es tu cliente para poder llamar su atención a través de las campañas de mercadeo, ya sea digitales o bien las tradicionales.

### Posicionamiento

El posicionamiento de marca es la forma en que una empresa quiere ser percibida por su audiencia. Se refiere a cómo la empresa se diferencia de sus competidores y cómo se posiciona en la mente de sus clientes y prospectos. El posicionamiento de marca incluye elementos como el mensaje de la marca, la personalidad de la marca y los valores de la marca.

El posicionamiento de marca es importante porque afecta cómo los clientes y prospectos perciben a la empresa y sus productos o servicios. Si una empresa tiene una buena posición de marca, es más probable que los clientes le den su preferencia y le recomienden a otros.

Para establecer una posición de marca sólida, es importante que la empresa tenga una estrategia de posicionamiento clara y coherente y que se esfuerce por mantener una presencia constante y coherente en todas sus actividades de marketing y comunicación. Es importante también tener en cuenta las expectativas y necesidades de la audiencia y asegurarse que el mensaje de la marca es relevante y atractivo para ellos.

### Declaración de posicionamiento

La declaración de posicionamiento de marca puede ser utilizada como guía para tomar decisiones de marketing y comunicación y para asegurar que todas las actividades de la empresa estén alineadas con su posición de marca. Por ejemplo, si la declaración de posicionamiento de marca de una empresa es “Somos la marca líder en productos de alta calidad para hogar y jardín”, esto puede guiar la selección de productos y el tono de las comunicaciones de la empresa.

#### Para hacer una declaración de posicionamiento de marca en marketing, sigue estos pasos:

- 1 Identifica a tu audiencia:** primero, debes tener en cuenta a quién te estás dirigiendo. ¿Quiénes son tus clientes y prospectos actuales y potenciales? ¿Qué necesidades y expectativas tienen?
- 2 Conoce a tu competencia:** debes conocer a tus competidores y cómo se posicionan en el mercado. ¿Qué ofrecen tus competidores y cómo se diferencian de tu marca?
- 3 Define tus ventajas únicas:** considera qué es lo que hace a tu marca especial y cómo puedes destacarte de tus competidores. ¿Tienes productos o servicios únicos? ¿Ofreces una experiencia excepcional a tus clientes? ¿Tienes un enfoque innovador en tu industria?
- 4 Establece tus valores:** considera qué es lo que guía a tu marca y qué es lo que te hace diferente a tus competidores. ¿Eres una marca sostenible? ¿Eres una marca de lujo? ¿Eres una marca joven y fresca?

Un buen ejemplo es seguir la siguiente frase:

---

**Para [Mercado objetivo], la MARCA X es la única entre [Grupo competitivo] que [valor] porque [razones para creer]**

.....

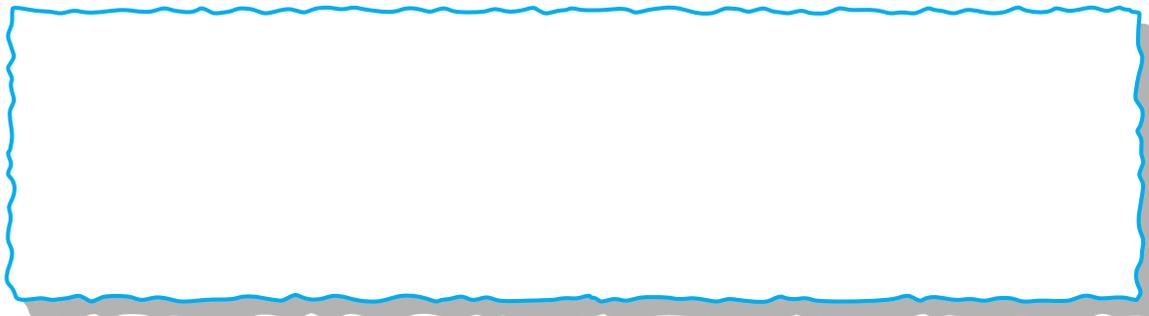
**Por ejemplo:** Para los jóvenes adultos de buen gusto, Café de Altura, es la única cafetería que satisface el gusto por el buen café al mismo tiempo que cuida el medio ambiente, dado que trabajamos directamente con agricultores locales que velan por la calidad y conservación del medio ambiente.

## Ejercicio 7.2. Declaración de posicionamiento

Responde la siguiente pregunta usando el ejemplo anterior como muestra.

### ¿Cuál es mi declaración de posicionamiento?

Para [Mercado objetivo], la MARCA X es la única entre [Grupo competitivo] que [valor] porque [razones para creer]



¡Felicidades! Ya tienes tu estrategia de posicionamiento definida. Una vez que hayas creado y validado tu declaración de posicionamiento de marca, debes asegurarte de utilizarla de manera consistente en todas tus actividades de marketing y comunicación. Esto ayudará a fortalecer tu posición de marca en la mente de tus clientes y prospectos y a asegurar que tu mensaje de marca sea coherente y coherente.

### Declaración de valor

Una declaración de valor en marketing es una frase o una breve oración que resume el beneficio principal que ofrece un producto o servicio a sus clientes. La declaración de valor debe ser clara y concisa y debe destacar cómo el producto o servicio resuelve un problema o satisface una necesidad específica de los clientes.

La declaración de valor es una herramienta importante en el proceso de marketing ya que ayuda a las empresas a enfocar sus esfuerzos de marketing y a destacar las ventajas únicas de sus productos o servicios. También puede ser utilizada como guía para tomar decisiones de marketing y comunicación y para asegurarse que todas las actividades de la empresa estén alineadas con el beneficio principal que ofrece el producto o servicio.

Para validar la propuesta de valor se debe asegurar que cumplan con el modelo de las 3 c:

CONSUMIDOR	COMPETENCIA	COMPAÑÍA
<p><b>Relevante</b> Que se aborde la necesidad desde el punto de vista correcto.</p> <p><b>Resonante</b> Que suene de forma positiva en el consumidor.</p> <p><b>Realista</b> Ofrecer pruebas concretas, sin sobredimensionar beneficios</p>	<p><b>Distintivo</b> Que se distinga de la competencia.</p> <p><b>Defendible</b> Que pueda defenderse de la competencia y sus productos.</p> <p><b>Duradero</b> Que su valor perdure.</p>	<p><b>Factible</b> Que sea posible para la compañía el cumplir la propuesta.</p> <p><b>Favorable</b> Que sea rentable para la compañía.</p> <p><b>Fiel</b> Que se mantenga fiel a los principios y valores.</p>

#### Algunos ejemplos de propuestas de valor podrían ser:

- "Se derrite en tu boca, no en tu mano"
- "30 minutos o gratis"
- "Si tiene que quedar más limpio, tiene que usar TIDE"
- "En confianza, entre amigos"
- "Nadie vende más barato que ELEKTRA"
- "El amigo que te ayuda a crecer"

### Ejercicio 7.3. Propuesta de valor

Escribe tu propuesta o declaración de valor, tomate tu tiempo, si no tienes una, ahora puedes pensar en ¿Qué es eso que le estás dando a tu cliente que otros no le dan o se lo dan más caro? Comprueba también que tu declaración o propuesta cumpla con el modelo de las 3 C, de no cumplir con todas, el reto será hacer que tu propuesta llegue a cumplirla en el corto plazo, define las tareas a realizar para que esto sea así.

#### ¿Cuál es mi propuesta de valor?

<b>Consumidor</b>	Relevante	
	Resonante	
	Realista	
<b>Competencia</b>	Distintivo	
	Defendible	
	Duradero	
<b>Compañía</b>	Factible	
	Favorable	
	Fiel	

¡Felicidades! Ya tienes tu propuesta de valor. Este es el objetivo de tu emprendimiento, enfócate por cumplirlo, se puede cambiar, pero toma en cuenta el impacto que tiene sobre tu empresa.

## Marketing Digital

El marketing digital se refiere a las estrategias de marketing que se llevan a cabo a través de canales digitales, como redes sociales, correo electrónico, aplicaciones móviles y sitios web. El marketing tradicional, por otro lado, se refiere a las estrategias de marketing que se llevan a cabo a través de canales no digitales, como anuncios en televisión, radio, periódicos y revistas.

### Hay algunas diferencias clave entre el marketing digital y el marketing tradicional:

- 1 Alcance:** el marketing digital tiene la ventaja de poder llegar a audiencias globales de manera más eficiente y a un costo menor que el marketing tradicional. Además, el marketing digital permite a las empresas segmentar y personalizar sus mensajes para llegar a audiencias específicas.
- 2 Medible:** el marketing digital es más fácil de medir que el marketing tradicional. Las plataformas digitales proporcionan una gran cantidad de datos y métricas que pueden utilizarse para evaluar el rendimiento de las campañas de marketing y hacer ajustes en consecuencia.
- 3 Interactivo:** el marketing digital permite a las empresas interactuar con sus clientes y audiencias de manera más directa y efectiva. Por ejemplo, las empresas pueden utilizar las redes sociales para responder preguntas y comentarios de los clientes en tiempo real.
- 4 Rápido:** el marketing digital permite a las empresas implementar y hacer ajustes a sus estrategias de marketing de manera más rápida que el marketing tradicional. Esto es especialmente importante en un mundo donde el mercado y las tendencias pueden cambiar rápidamente.

La era digital ha revolucionado el mundo del marketing y ha cambiado la forma en que las empresas se comunican con sus clientes y prospectos. Hoy en día, las empresas necesitan una estrategia de marketing digital sólida para poder competir y destacarse en un mundo cada vez más conectado. A continuación, se explorarán de forma general los principales aspectos del Marketing Digital.

### Optimización de máquinas de búsqueda (Search Engine Optimization -SEO-)

El SEO, optimización de motores de búsqueda, es una técnica utilizada en el marketing digital para mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados de búsqueda de motores como Google. El objetivo del SEO es aumentar el tráfico orgánico de un sitio web, es decir, el tráfico que llega a un sitio a través de resultados de búsqueda gratuitos en lugar de publicidad paga.

Existen muchos factores que influyen en el ranking de un sitio web en los resultados de búsqueda, y el SEO implica optimizar todos estos factores para mejorar el posicionamiento del sitio en los resultados de búsqueda.



### Algunos de los principales factores que influyen en el SEO incluyen:

- 1 Contenido de calidad:** Google valora los sitios web que ofrecen contenido de calidad y relevante para el usuario. Es importante asegurarse de que el contenido del sitio sea útil, informativo y bien escrito.
- 2 Palabras clave:** las palabras clave son términos que los usuarios utilizan en los motores de búsqueda para encontrar productos o servicios. Es importante incluir palabras clave relevantes en el contenido del sitio y en los metadatos, como el título y la descripción de las páginas.
- 3 Enlaces externos:** los enlaces externos a un sitio web también pueden influir en su ranking en los resultados de búsqueda. Los enlaces de sitios web de calidad y autoridad pueden mejorar el posicionamiento del sitio.
- 4 Diseño y usabilidad del sitio:** el diseño y la usabilidad de un sitio web también pueden afectar su ranking en los resultados de búsqueda. Un sitio web que es fácil de usar y navegar puede obtener un mejor posicionamiento que uno que no lo es.
- 5 Metadatos:** utiliza metadatos, como títulos y descripciones, para ayudar a los motores de búsqueda a entender el contenido del sitio y mostrarlo en los resultados de búsqueda. Utiliza palabras clave relevantes y evita el spam de palabras clave.
- 6 URLs amigables para los motores de búsqueda:** Utiliza URLs que sean fáciles de leer y comprender para los motores de búsqueda

Para poder tener un sitio Web optimizado, se sugiere considerar el uso de un manejador de contenidos para desarrollar tu sitio web. Un manejador de contenidos es una herramienta o plataforma que permite crear y gestionar el contenido de un sitio web de manera eficiente y sin necesidad de tener conocimientos técnicos especializados.

Existen muchos manejadores de contenidos disponibles en el mercado, como WordPress, Joomla y Drupal, y cada uno ofrece una amplia gama de funciones y herramientas para ayudar a crear un sitio web atractivo y funcional. Además, la mayoría de los manejadores de contenidos son fáciles de usar y permiten actualizar y agregar contenido a un sitio de manera sencilla.

De la misma manera, se puede mejorar la posición a través de técnicas de marketing de interrupción, el cual es el tipo de Marketing en donde la empresa busca atraer a sus clientes para que sean encontrados en el mercado. Desde el punto de vista digital, Google es una de las plataformas de búsqueda más importantes que existen y la herramienta que proporciona Google es "Google Ads".

Google Ads es una plataforma de publicidad en línea que te permite promocionar tu negocio y llegar a una audiencia más amplia a través de los resultados de búsqueda de Google y otros sitios web que participan en el Programa de Publicidad de Google.



### Algunos de los principales beneficios de usar Google Ads incluyen:

- 1 **Llegar a una audiencia amplia:** Google es el motor de búsqueda más utilizado en el mundo, por lo que utilizar Google Ads te permite llegar a una audiencia muy amplia y potencialmente relevante para tu negocio.
- 2 **Medir y optimizar el rendimiento:** Google Ads ofrece una amplia gama de herramientas y métricas para medir el rendimiento de tus campañas y optimizarlas para obtener mejores resultados.
- 3 **Control y flexibilidad:** con Google Ads, tienes control total sobre tu presupuesto y puedes ajustarlo en cualquier momento. Además, puedes elegir cuándo, dónde y a quién se muestran tus anuncios.
- 4 **Publicidad dirigida:** con Google Ads, puedes dirigir tus anuncios a audiencias específicas basándose en factores como ubicación, edad, género e intereses.

## Redes Sociales

Las redes sociales son plataformas en línea que permiten a las personas compartir contenido y conectarse con otras personas. En el contexto del marketing digital, las redes sociales son una herramienta muy valiosa para llegar a una audiencia amplia y promocionar productos o servicios.

Las empresas pueden utilizar las redes sociales para publicar contenido promocional, como publicaciones de blog, imágenes y videos, y llegar a una audiencia amplia de seguidores y potenciales clientes. Asimismo, pueden utilizar herramientas de publicidad en redes sociales para mostrar anuncios a audiencias específicas basándose en factores como ubicación, edad, género e intereses. Las redes sociales también son útiles para interactuar con los clientes y responder a sus preguntas o inquietudes.

En resumen, las redes sociales son una parte integral del marketing digital y pueden ser muy efectivas para promocionar productos o servicios y llegar a una audiencia amplia.

### **A continuación, te compartimos algunas formas en las que puedes utilizar las redes sociales para desarrollar el marketing de tu emprendimiento:**

1. Crea una presencia en las redes sociales: es importante tener presencia en las redes sociales más populares, como Facebook, Twitter e Instagram. Esto te permitirá compartir contenido y conectarte con tus seguidores y potenciales clientes.
2. Publica contenido relevante y atractivo: asegúrate de publicar contenido que sea útil, interesante y relevante para tu audiencia. Puedes compartir publicaciones de blog, imágenes y videos que muestren tus productos o servicios y ofrezcan valor a tus seguidores.



3. Utiliza herramientas de publicidad en redes sociales: las redes sociales ofrecen herramientas de publicidad que te permiten mostrar tus anuncios a audiencias específicas. Puedes utilizar estas herramientas para promocionar tus productos o servicios y llegar a una audiencia más amplia.
4. Interactúa con tus seguidores: las redes sociales son una excelente manera de interactuar con tus seguidores y responder a sus preguntas o inquietudes. Asegúrate de estar atento a las menciones y comentarios en tus redes sociales y responder de manera oportuna.
5. Utiliza hashtags: los hashtags son palabras o frases precedidas por el símbolo # que se utilizan en las redes sociales para categorizar el contenido y hacerlo más fácil de encontrar. Utiliza hashtags relevantes en tus publicaciones para aumentar la visibilidad de tu contenido.

### **Toma en cuenta esta serie de pasos para crear un anuncio en las Redes Sociales:**

**Elige la red social:** primero, debes elegir la red social en la que quieres publicar tu anuncio. Algunas opciones populares incluyen Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn.

**Crea una cuenta de publicidad:** para crear un anuncio en la mayoría de las redes sociales, necesitarás tener una cuenta de publicidad. Puedes crear una desde la plataforma de publicidad de la red social o desde la página de configuración de tu perfil de negocio.

**Elige tu objetivo:** la mayoría de las redes sociales te permiten elegir el objetivo de tu anuncio, como aumentar el tráfico a tu sitio web, generar conversiones o aumentar el alcance. Elige el objetivo que mejor se ajuste a tus necesidades.

**Selecciona tu audiencia:** puedes elegir a quién se mostrará tu anuncio basándote en factores como ubicación, edad, género y intereses. Utiliza las herramientas de segmentación de audiencia de la red social para asegurarte de que tu anuncio llegue a la audiencia adecuada.

**Crea tu anuncio:** ahora es el momento de crear tu anuncio. Puedes utilizar imágenes, videos o texto para promocionar tus productos o servicios. Asegúrate de incluir un llamado a la acción para animar a tus seguidores a realizar una acción, como visitar tu sitio web o comprar un producto.

**Establece tu presupuesto y duración:** por último, debes establecer tu presupuesto y la duración de tu anuncio. Puedes elegir pagar por cada clic en el anuncio o por cada mil impresiones. También puedes elegir la duración de tu anuncio, ya sea por un tiempo determinado o hasta que se agote tu presupuesto.

Es importante tomar en cuenta el tipo de contenido que prioriza cada red social en la publicidad porque cada red social tiene su propio público y propósitos específicos. Al adaptar tu contenido a las prioridades y expectativas de cada red social, puedes asegurarte que tu contenido sea más efectivo y atractivo para tu audiencia. Por ejemplo, si estás utilizando Facebook para promocionar tu negocio, es importante publicar contenido atractivo y relevante que sea adecuado para el público general de Facebook. Por otro lado, si estás utilizando Instagram para promocionar tu negocio, es importante publicar imágenes y videos visualmente atractivos que se ajusten a las expectativas de la audiencia de Instagram. Al adaptar tu contenido a la red social específica que estás utilizando, puedes aumentar la efectividad de tu publicidad y obtener mejores resultados.

Es difícil generalizar el enfoque principal de todas las redes sociales más importantes, porque cada una de ellas tiene un público y propósito ligeramente diferentes. Sin embargo, aquí hay algunos enfoques generales de algunas de las redes sociales más populares:

- **Facebook**  
Es una red social general que se centra en conectar a las personas con amigos y familiares. También es una plataforma popular para empresas y organizaciones que buscan promocionar sus productos o servicios a una audiencia amplia.
- **Instagram**  
Es una red social basada en imágenes y videos que se centra en la creatividad y la belleza visual. Es popular entre las empresas y los influencers que buscan promocionar productos o servicios a través de contenido visual atractivo.
- **Twitter**  
Es una red social basada en mensajes cortos y actualizaciones en tiempo real que se centra en la conversación y el intercambio de ideas. Es popular entre las empresas y las organizaciones que buscan estar al tanto de las últimas noticias y tendencias y compartirlas con sus seguidores.
- **LinkedIn**  
Es una red social para profesionales que se centra en la conexión y el networking. Es popular entre las empresas y los profesionales que buscan conectarse con otros en su campo y promocionar sus productos o servicios.
- **TikTok**  
Es una red social de video corto que se centra en la diversión y la creatividad. Es popular entre los jóvenes y es una plataforma popular para promocionar productos o servicios a través de contenido divertido y original.







Capítulo

08

Buenas prácticas  
**de sostenibilidad**



## Capítulo 8

**E**n los módulos anteriores hemos visto como concretar tu idea de negocios, desde la búsqueda e identificación de oportunidades, la planificación de la oportunidad identificada, el diseño de tu plan de negocios, hasta la gestión de proyectos y la transformación digital. En este módulo abordaremos temas sobre el desarrollo sostenible, buenas prácticas sostenibles y los beneficios que obtendrás al momento de implementarlas en tu emprendimiento.

Las buenas prácticas son un conjunto de acciones y procedimientos que se llevan a cabo de manera consistente y eficiente tanto a nivel de tu emprendimiento, como a nivel global con la implementación de estrategias para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Estas prácticas pueden aplicarse a todos los sectores, como la industria, la ciencia, la tecnología, la agricultura, el transporte, el turismo, entre otros.



En general, el objetivo de las buenas prácticas es mejorar la calidad de los productos o servicios, aumentar la eficiencia, reducir el riesgo de errores o problemas y reducir los impactos negativos en el entorno. Algunos ejemplos de buenas prácticas incluyen cumplir con la legislación nacional, contar con la documentación adecuada, el uso de equipos y materiales de calidad, el seguimiento y control de procesos, la formación y capacitación del personal, entre otras.

Por último, es importante mencionar que las buenas prácticas a implementar deben de adaptarse a cada contexto y deben ser revisadas y actualizadas de manera regular para asegurar su efectividad. Además, para garantizar el éxito es fundamental alcanzar el involucramiento de todo el personal.

En este documento encontrarás definiciones sobre desarrollo sostenible, una guía para identificar las buenas prácticas sostenibles de tu emprendimiento. Asimismo, hallarás algunos ejemplos claros de buenas prácticas aplicadas, así como un listado de los beneficios que obtienes al lograr su implementación en los pilares: económico, social y ambiental.



#### ▶ OBJETIVO GENERAL

Este módulo está enfocado en promover en los emprendedores la aplicación de buenas prácticas sostenibles en sus negocios.

#### ▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Crear conciencia en los emprendedores sobre los impactos negativos que pueden generar en el entorno.
-  Sensibilidad a los emprendedores sobre los beneficios que aporta el desarrollo sostenible.
-  Detallar las buenas prácticas de sostenibilidad que se pueden promover en los emprendimientos.



# Buenas prácticas **de sostenibilidad**

## ■ ¿Qué es desarrollo sostenible?

El desarrollo sostenible es un concepto que aparece por primera vez en 1987 con la publicación del Informe Brundtland, que alertaba de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización. Este informe trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población. Encontrar la posibilidad de que la actividad humana no agote los recursos naturales, al punto en que ponga en riesgo la supervivencia en el futuro.

Muchos de los retos a los que se enfrenta el ser humano, tales como el cambio climático, la escasez de agua, las desigualdades o el hambre, solo se pueden resolver desde una perspectiva global y promoviendo el desarrollo sostenible: una apuesta por el progreso social, el equilibrio medioambiental y el crecimiento económico.

El desarrollo sostenible se basa en la idea de que debemos ser responsables con nuestras acciones y decisiones a largo plazo, teniendo en cuenta su impacto económico social y ambiental.

## Beneficios del desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible tiene muchos beneficios, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. A continuación, te presentamos algunos de ellos:

- 🌱 **Mejora la calidad de vida:** promueve el bienestar social y ambiental, lo que puede mejorar la calidad de vida de las personas.
- 🌱 **Reducción de la pobreza:** busca reducir la pobreza y la desigualdad, lo que puede contribuir a una sociedad más justa y equitativa.
- 🌱 **Mayor estabilidad y seguridad:** promueve la sostenibilidad a largo plazo, lo que puede contribuir a una mayor estabilidad y seguridad económica y social.
- 🌱 **Mayor eficiencia y productividad:** fomenta el uso eficiente de los recursos y la minimización del desperdicio, lo que puede aumentar la productividad y la eficiencia.



- 
**Mayor resiliencia y adaptabilidad:** promueve la resiliencia y adaptabilidad de las comunidades y sistemas ante cambios y desafíos, como el cambio climático y otros eventos impredecibles.
- 
**Mayor innovación y creatividad:** fomenta la innovación y la creatividad al buscar soluciones sostenibles y duraderas a los desafíos que enfrenta la sociedad.
- 
**Mayor participación y diálogo:** promueve la participación y el diálogo de todas las partes interesadas, lo que puede contribuir a una mayor transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones.

Ahora que hemos comprendido algunas características y beneficios del desarrollo sostenible, nos gustaría que podamos entrar a detalle en la sostenibilidad y la aplicación de buenas prácticas.

## Pilares de la sostenibilidad

La sostenibilidad se define como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del ambiente y el bienestar social.



Estos pilares están interrelacionados y deben ser considerados de manera equilibrada y coherente para lograr un desarrollo verdaderamente sostenible.



## Impactos negativos en el entorno

El emprendimiento puede tener impactos negativos en el entorno en varias formas. Dentro de los posibles impactos negativos se encuentran los siguientes:

-  **Desigualdades económicas y sociales:** el emprendimiento puede contribuir a la desigualdad económica y social si algunos emprendedores tienen más acceso a los recursos y oportunidades necesarios para tener éxito.
-  **Desplazamiento de personas y negocios:** el desarrollo de nuevas empresas puede llevar al desplazamiento de personas y negocios existentes en un área.
-  **Derechos humanos:** las empresas pueden violar los derechos humanos de sus trabajadores o de las comunidades en las que operan.
-  **Explotación laboral:** algunas empresas pueden explotar a sus trabajadores, pagar salarios bajos o no cumplir con normas laborales y de seguridad adecuadas.
-  **Impacto en la comunidad:** las empresas pueden tener un impacto en la comunidad local a través del aumento del tráfico, el ruido y la actividad comercial, lo que puede afectar la calidad de vida de los residentes.
-  **Contaminación:** las empresas pueden generar contaminación a través de sus procesos productivos o de gestión de residuos. Esto puede afectar la calidad del aire, el agua y el suelo, lo que puede tener consecuencias negativas para la salud humana y el medio ambiente.
-  **Cambio en el uso del suelo:** el desarrollo de nuevas empresas puede requerir la conversión de terrenos rurales o naturales en terrenos urbanizados o industriales, lo que puede afectar la biodiversidad y los ecosistemas locales.

### Actividad 8.1. ¿Qué impactos negativos puede generar tu emprendimiento?

Antes de nuestra sesión presencial, será necesario que medites en los impactos negativos que tu emprendimiento puede generar en el entorno.

-  ¿Qué impacto negativo ocasiona o podría ocasionar tu empresa en el entorno local y en las comunidades cercanas? ¿Contribuyen a la desaparición de empleo y a la degradación de la economía local? ¿Hay algún tipo de conflicto con las comunidades cercanas?
-  ¿Cómo afecta tu empresa a los derechos laborales y a la igualdad de oportunidades de tus empleados?
-  ¿Cuál es el impacto ambiental negativo de las operaciones de tu emprendimiento? ¿Hay algún tipo de contaminación o emisiones que se generen?



Es importante que los emprendedores tomen medidas para minimizar los impactos negativos en su entorno y trabajen de manera responsable y sostenible. Por ello, desde hace más de tres décadas surgieron diferentes propuestas para ser más conscientes en el uso de recursos y en promover el desarrollo sostenible.

## ■ ¿Cómo puedes aplicar la sostenibilidad a tu emprendimiento?

Los pilares de sostenibilidad también son importantes en el contexto de un emprendimiento. Un emprendimiento sostenible es aquel que toma en cuenta y cumple con los tres pilares de sostenibilidad, tanto en sus operaciones, como en sus decisiones estratégicas, porque esto permitirá la minimización de los impactos negativos.

**En el contexto de un emprendimiento, esto puede incluir medidas como:**

### a. Ser económicamente viable

Esto puede incluir la optimización de costos, la generación de ingresos estables y la diversificación de fuentes de financiamiento.

### b. Promover el bienestar social y la justicia

Esto puede incluir la promoción de la igualdad de oportunidades y la inclusión de grupos marginados, la promoción de la participación de todas las partes interesadas en la toma de decisiones y la consideración de los impactos sociales y ambientales de las actividades del emprendimiento. Un emprendimiento sostenible también puede enfocarse en la responsabilidad social, trabajando para mejorar las condiciones de vida de las personas que dependen de él, como los empleados, los proveedores y la comunidad local.

### c. Proteger y preservar el ambiente

En este contexto, es necesario la implementación de prácticas de producción y consumo sostenibles, la reducción del uso de agua, energía y recursos naturales, así como la minimización de la generación de residuos líquidos y sólidos y las emisiones contaminantes.

## ■ ¿Qué son las buenas prácticas de sostenibilidad?

Las buenas prácticas de sostenibilidad son todas aquellas acciones que nos ayudan a prevenir y/o corregir nuestras operaciones, intentando evitar y/o reducir sus impactos negativos y maximizar los positivos.

Las prácticas sostenibles son esenciales para proteger el medio ambiente y garantizar un futuro sostenible para las generaciones futuras. Dichas prácticas pueden tener un impacto positivo en la economía, al reducir los costos a largo plazo y promover el desarrollo de nuevas tecnologías y la generación de empleos dignos.



Las buenas prácticas también deben garantizar que se mejora la calidad de los productos y servicios, que se mejora la imagen de la empresa frente al cliente, que la gestión se hace más eficiente y que se consigue un mejor desempeño socioeconómico.

## ¿Cómo puedes aplicar buenas prácticas de sostenibilidad en tu emprendimiento?

Las buenas prácticas de sostenibilidad son acciones que contribuyen a reducir el impacto ambiental y mejorar la calidad de vida de las personas. Algunas de las buenas prácticas de sostenibilidad incluyen:

### a. Buenas prácticas económicas

- 📌 **Establecimiento de un plan financiero:** tener una visión clara de cómo se espera que tu negocio genere ingresos y cómo planteas utilizar esos ingresos. Un plan financiero también puede ayudarte a establecer objetivos de crecimiento y a monitorear el progreso del negocio.
- 📌 **Control de los costos:** ser consciente de los costos de tu negocio y tratar de minimizarlos en la medida de lo posible. Esto puede incluir comparar precios de proveedores, buscar formas de reducir los gastos de energía y utilizar herramientas de automatización de procesos para lograr que tu personal sea eficiente.
- 📌 **Establecimiento de relaciones sólidas con los proveedores:** mantener buenas relaciones con tus proveedores puede ayudarte a obtener mejores precios y una mayor flexibilidad en la entrega de productos o servicios.
- 📌 **Buena comunicación con los clientes:** mantener una buena comunicación con tus clientes para entender sus necesidades y preferencias, y para resolver cualquier problema o queja de manera oportuna.
- 📌 **Calidad en los productos y/o servicios:** es esencial que los productos o servicios que se tengan disponibles en el mercado sean de alta calidad para alcanzar la fidelización de los clientes y con ello, lograr una estabilidad en el mercado.
- 📌 **Cumplimiento legal:** ser una empresa registrada legalmente. Conocer, respetar, cumplir y velar por el cumplimiento de la legislación mercantil, laboral y fiscal que le sea aplicable.

### b. Buenas prácticas sociales

- 📌 **Participación ciudadana:** involucrarse en proyectos y campañas que promuevan proyectos y actividades sostenibles y mejorar la calidad de vida de las personas.
- 📌 **Contribución al desarrollo local:** contribuir con la economía local utilizando los servicios de micro, pequeñas o medianas empresas locales, especialmente de aquellas de carácter sostenibles, para que sean proveedores de insumos dentro de la empresa.



- 🏢 **Legalidad y ética de las prácticas laborales:** promover el pago de sueldos acorde a lo establecido en la ley, condiciones laborales equitativas y contar con áreas adecuadas para el personal.
- 🏢 **Análisis de las necesidades locales:** implementación de productos y/o servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes locales.

### c. Buenas prácticas ambientales

- 🏢 **Ahorro de energía:** apagar las luces y los dispositivos electrónicos cuando no se están usando. Utilizar focos LED y aparatos de bajo consumo de energía, y aprovechar la luz natural en lugar de encender luces artificiales.
- 🏢 **Ahorro de agua:** reparar fugas de agua, instalar grifos y duchas de bajo consumo, para riego utilizar mangueras.
- 🏢 **Reducción de residuos:** reutilizar y reciclar, comprar productos con envases reutilizables o reciclables, y reducir el uso de plástico.
- 🏢 **Consumo responsable:** dar prioridad a la compra de productos frescos, elegir productos de limpieza biodegradable y evitar productos de un solo uso.
- 🏢 **Conservación de la biodiversidad:** apoyar proyectos de conservación de la biodiversidad y proteger los ecosistemas locales. Así mismo, utilizar los recursos naturales de manera sostenible y evitar la sobreexplotación.

#### Actividad 8.2. ¿Qué buenas prácticas puedes aplicar a tu emprendimiento?

En el ejercicio anterior, profundizaste en los impactos negativos que las operaciones de tu emprendimiento pueden causar en el entorno. A continuación, investiga a empresas nacionales o extranjeras que realicen operaciones similares a las tuyas e identifica las buenas prácticas que aplican a sus operaciones.

Posteriormente de tu investigación, deberás enlistar las buenas prácticas que ya implementas o que deberías implementar para minimizar los impactos negativos que generan tus operaciones. Para ello, puedes apoyarte de las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo se asegura el cumplimiento de las normativas y regulaciones nacionales aplicables a tu emprendimiento?
- ✓ ¿Cómo se puede fomentar el uso de tecnologías sostenibles y la innovación en tu emprendimiento?



- ✓ ¿Cómo puedes contribuir positivamente a la comunidad local y al entorno en el que se desarrolla tu emprendimiento? ¿Hay oportunidades para colaborar con organizaciones o proyectos de desarrollo sostenible en el área?
- ✓ ¿Cómo se gestionan los impactos ambientales que genera tu emprendimiento? ¿Qué acciones necesitas implementar?

Enumera, en un apartado, las buenas prácticas que ya implementan y en otro apartado las buenas prácticas que te gustaría implementar en tu emprendimiento. En nuestra próxima sesión platicaremos de este tema.

## ¿Qué beneficios se obtienen de la aplicación de buenas prácticas sostenibles?

- Se fomenta una mayor competitividad en las empresas, debido al mejoramiento en la calidad de su servicio y responsabilidad con el medio ambiente y las comunidades locales.
- Se reducen costos con el ahorro en el consumo de recursos e insumos.
- Se mejoran la administración de la empresa y sus procesos de operación.
- Se promueve un mejor clima laboral dentro de la empresa, trabajando en un ambiente más sano y placentero para todos.
- Se tienen posibilidades de captar un mercado de calidad, con la misma visión de sostenibilidad y conservación de los recursos.
- Se obtiene un reconocimiento público en el mercado local, nacional e internacional.
- Se contribuye con la mejora de la calidad de vida del personal de la empresa y de la comunidad local.
- Se desarrollan y fomentan buenas relaciones dentro de la comunidad local y con comunidades aledañas.
- Se sensibiliza a los clientes, personal y proveedores acerca de la importancia de tener una visión de sostenibilidad.
- Se protege y conserva el medio ambiente y sus recursos naturales.

## Caso de éxito en la aplicación de buenas prácticas

### Ecofiltro

Ecofiltro inició sus operaciones hace más de 20 años y funcionó como una organización no-lucrativa durante la mayor parte de su historia. Su propuesta de valor está basada en el hecho de que el agua pura falta en los hogares rurales de muchos guatemaltecos. Ecofiltro es considerada como una empresa de impacto, un “social business”, que se enfocaría en un acercamiento híbrido al problema en el cual las ventas de los filtros en áreas urbanas son de utilidad para reducir el precio de los filtros, para familias en áreas rurales.

Los filtros de Ecofiltros son fabricados utilizando materiales locales y biodegradables, se venden a precios accesibles a familias de bajos ingresos en el área. Además, la empresa trabaja en colaboración con comunidades locales para promover la sostenibilidad en el uso del agua y apoyar proyectos de desarrollo sostenible en el área.



### Dentro de las buenas prácticas identificadas en esta empresa se encuentran las siguientes:

- ④ **Utilización de tecnologías de filtrado de agua eficientes:** Ecofiltro utiliza un sistema de filtrado de agua que combina la filtración mecánica y biológica para eliminar los contaminantes y microorganismos del agua. Además, el sistema está diseñado para ser fácil de usar y mantener, lo cual es importante para las comunidades en las que se instalan.
- ④ **Colaboración con las comunidades locales:** Ecofiltro trabaja en estrecha colaboración con las comunidades locales para asegurar que sus soluciones de filtrado de agua sean sostenibles a largo plazo. Esto incluye capacitar a los habitantes locales para que puedan operar y mantener los sistemas de filtrado, así como promover un uso adecuado del agua limpia.
- ④ **Proporciona acceso al agua limpia y segura de forma accesible:** una de las principales metas de Ecofiltro es proporcionar acceso al agua limpia y segura a precios accesibles para las comunidades de áreas rurales. Esto se logra mediante el uso de materiales y tecnologías de bajo costo en la fabricación de los filtros, y mediante la creación de modelos de negocio sostenibles que permiten a las comunidades pagar por el acceso al agua limpia.
- ④ **Generación de alianzas estratégicas:** Ecofiltro trabaja con otras organizaciones, como las ONG, instituciones educativas y gobiernos locales para ampliar su alcance y mejorar su capacidad para proporcionar soluciones de filtrado de agua sostenibles a comunidades en todo el mundo.
- ④ **Proporciona un servicio postventa:** cuenta con programas de capacitación para sus clientes, y un servicio postventa para ayudar en el mantenimiento y reparación de los filtros. Esto ayuda a que el acceso al agua limpia sea sostenible en el tiempo.
- ④ **Proporciona educación sobre el agua y la salud:** además de proporcionar acceso al agua limpia, Ecofiltro también promueve la educación sobre la importancia del agua limpia para la salud y cómo mantener un suministro de agua limpia y segura.

En resumen, la aplicación de la sostenibilidad en un emprendimiento involucra la toma de decisiones y la adopción de prácticas que minimizan el impacto ambiental y maximizan la responsabilidad social, mientras se mantiene la viabilidad económica a largo plazo.

**Algunas características de un emprendimiento de éxito en prácticas sostenibles son:**

- Utiliza materiales y productos sostenibles y reciclados, puedes incluir la utilización de papel reciclado en la oficina, productos de limpieza ecológicos y materiales de construcción sostenibles.
- Reduce el consumo de energía y agua, has implementado medidas como instalar lámparas LED y utilizar equipos de alta eficiencia energética y que contribuyan al ahorro de agua.
- Cuentas con alianzas estratégicas con proveedores y socios sostenibles que comparten los mismos valores y compromisos sostenibles.
- Ofreces productos y servicios sostenibles que tienen un impacto ambiental y social positivo.
- Reduces el consumo de recursos naturales y minimizas la generación de residuos.
- Promueves la conservación de la biodiversidad y la preservación de ecosistemas naturales.
- Fomentas la agricultura y la producción de alimentos sostenibles.
- Promueves prácticas laborales justas y equitativas.
- Fomentas el reciclaje y el reúso de materiales.
- Mantienes una relación armónica con todas las partes interesadas de tu emprendimiento.





Capítulo

# 09

Tránsito de la  
**informalidad a**  
**la formalidad**



## Capítulo 9

**E**l tránsito de la informalidad a la formalidad de una empresa es un proceso en que se lleva a cabo la legalización de una empresa o negocio informal. Es decir, se registra ante las autoridades competentes y se cumple con todas las obligaciones legales y fiscales requeridas por la ley.

Los procesos de formalización de una empresa pueden variar dependiendo del lugar donde se encuentre y el tipo de empresa que se quiera registrar. Por eso es que a través de este módulo



vas a aprender acerca de algunos de estos procesos que te van a servir para poder formalizar tu emprendimiento.

Es importante que sepas que el proceso de formalización de una empresa puede ser complejo y requerir tiempo y esfuerzo. Sin embargo, es fundamental que puedas hacerlo para poder operar de manera legal y cumplas con las obligaciones fiscales y legales correspondientes.



#### ▶ OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este curso es que puedas conocer los procesos necesarios para formalizar tu emprendimiento.

#### ▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 📋 Identificar los procesos necesarios para formalizar tu emprendimiento.
- 📋 Aprender sobre los permisos y licencias que son necesarios para tu emprendimiento.
- 📋 Realizar un diagnóstico de importancia de formalizar la empresa



# Tránsito de la **informalidad** a la **formalidad**

## ■ ¿Qué es ser una empresa formal?

Ser una empresa formal significa que la empresa ha cumplido con todos los requisitos necesarios para operar de manera legal. Esto incluye el registro de la empresa, el pago de impuestos y la obtención de todas las licencias y permisos necesarios.

Una empresa formal también suele tener una estructura organizacional clara y definida, con una jerarquía de autoridad y responsabilidades establecidas. Además, suele tener un sistema de contabilidad y registro de transacciones financieras adecuado y estar en cumplimiento con las leyes laborales y de seguridad social.

Ser una empresa formal tiene muchas ventajas, como demostrar credibilidad y seriedad a tus clientes y proveedores, tener acceso a financiamiento y proteger tu negocio en caso de problemas o disputas. Además, al cumplir con las leyes y regulaciones, estarás evitando problemas con las autoridades.

## Proceso de formalización de una empresa

**El proceso de formalización de una empresa puede variar. Sin embargo, en general, el proceso suele incluir los siguientes pasos:**

- 1 Identificar el tipo de empresa que se quiere crear:** en Guatemala existen diferentes tipos de empresas, como empresas individuales, sociedades limitadas, sociedades anónimas, sociedad de emprendimiento, entre otras. Es importante elegir el tipo de empresa adecuado para tu negocio, ya que cada uno tiene sus propias características y requisitos legales.
- 2 Registro de empresa:** para registrar tu empresa, debes acudir a la Superintendencia de Administración Tributaria SAT y presentar una serie de documentos y pagar la tarifa de registro.
- 3 Obtención de licencias y permisos:** dependiendo del tipo de empresa y de la actividad que vayas a desarrollar, es posible que necesites obtener ciertas licencias y permisos para operar legalmente. Por ejemplo, si vas a vender alimentos, necesitarás una licencia de alimentos y bebidas.

- 4 Registro de trabajadores:** si vas a contratar trabajadores, debes registrarlos en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y en la Caja de Seguridad Social.
- 5 Registro contable:** debes llevar una contabilidad adecuada y registrar todas tus transacciones financieras.
- 6 Pago de impuestos:** debes registrarte en la SAT y pagar los impuestos correspondientes, como el ISR o el IVA.

Es importante seguir todos estos pasos para formalizar tu empresa y poder operar de manera legal en Guatemala. Es recomendable contar con el asesoramiento de un abogado o contador para asegurarte de cumplir con todos los requisitos necesarios.

## Tipos de empresas

**En Guatemala, existen varios tipos de empresas que puedes elegir al crear tu negocio, pero las más comunes en nuestro país son las siguientes:**

- 1 Sociedad anónima (S. A.):** es una empresa en la que los socios no son responsables personalmente por las deudas de la empresa. El capital social está dividido en acciones, y los socios pueden ser personas naturales o jurídicas. Es una forma común de empresa en Guatemala para empresas grandes o medianas.
- 2 Sociedad de emprendimiento:** es una forma de organización empresarial en la que dos o más personas se asocian con el objetivo de realizar una actividad empresarial. Las sociedades de emprendimiento en Guatemala pueden ser de distintos tipos, como sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada y sociedades comanditarias.
- 3 Empresa individual:** es una empresa en la que el dueño es el único responsable por las deudas de la empresa. Es una forma común de empresas en Guatemala para empresas pequeñas o independientes.

### Ejercicio 9.1. Análisis sobre tipos de empresas

Investiga con mayor profundidad los tres tipos de empresas (sociedad anónima, sociedad de emprendimiento y empresas individual).

Investiga ejemplos de los tres tipos de empresas mencionadas con anterioridad.

¿En cuál de estas descripciones consideras que puede ir tu emprendimiento? ¿Por qué?



## Proceso de registro de una sociedad anónima en la SAT

**El proceso de registro de una sociedad anónima (S. A.) en la en la SAT de Guatemala incluye los siguientes pasos:**

- 1 Elegir los nombres de la sociedad y de los socios:** es importante elegir nombres que no estén registrados ya en la SAT y que cumplan con las normas de denominación de la sociedad anónima.
- 2 Redactar el estatuto social:** el estatuto social es el documento que establece las reglas y disposiciones de la sociedad anónima. Debe incluir, entre otras cosas, el nombre de la sociedad, la del objeto social, el capital social, el número y clase de acciones, la duración de la sociedad, la forma de administración y el procedimiento para convocar y celebrar las asambleas de accionistas.
- 3 Celebrar la asamblea de constitución:** es la reunión de los socios para aprobar el estatuto social y la elección de los administradores de la sociedad. Se debe levantar un acta de asamblea que debe ser firmada por todos los socios.
- 4 Obtener una certificación de capital:** es un documento emitido por un banco que certifica que el capital social de la sociedad ha sido depositado en una cuenta de la sociedad.
- 5 Presentar los siguientes documentos en la SAT:**
  - Solicitud de registro de sociedad anónima
  - Estatuto social
  - Acta de asamblea
  - Certificación de capital
- 6 Pago de la tarifa de registro:** debes pagar la tarifa de registro establecida por la SAT.

Es importante seguir todos estos pasos para registrar correctamente tu sociedad anónima en la SAT. Es recomendable contar con el asesoramiento de un abogado o contador para asegurarte de cumplir con los requisitos.



## Proceso de registro una sociedad de emprendimiento

Para inscribir una sociedad de emprendimiento en Guatemala, es necesario seguir los siguientes pasos:

- 1 Elaborar los estatutos de la sociedad, que deben incluir la denominación, objeto, duración, domicilio, aportes y participación de los socios, organización y funcionamiento de la sociedad y cualquier otra disposición necesaria.  
.....
- 2 Celebrar una reunión de constitución, en la que se debe aprobar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad.  
.....
- 3 Solicitar una copia certificada del acta de constitución y los estatutos de la sociedad en el Registro Mercantil correspondiente.  
.....
- 4 Presentar la documentación necesaria ante el Registro Mercantil, que incluye la copia certificada del acta de constitución y los estatutos de la sociedad, así como una declaración jurada de los socios en la que aporta información sobre sus datos personales, el monto de su aporte y la forma en que se realizará.  
.....
- 5 Pagar los derechos de inscripción y registro correspondientes.  
.....
- 6 Obtener un número de identificación tributaria (NIT) y registrarse en el Registro Nacional de Contribuyentes (RENAP).  
.....

Es importante tener en cuenta que cada tipo de sociedad tiene requisitos y procedimientos específicos para su inscripción, por lo que es recomendable consultar con un abogado o asesor experto en la materia para obtener información más detallada.



## Proceso de registro de una empresa individual en la SAT

El proceso para inscribir una empresa individual en la SAT suele incluir los siguientes pasos:

- 1 **Elegir el nombre de la empresa:** es importante elegir un nombre que no esté registrado ya en la SAT y que cumpla con las normas de la denominación empresas individuales.
- 2 **Redactar el acta de constitución:** el acta de constitución es el documento en el que se establece la fecha de inicio de la empresa, el nombre del dueño y el objeto social de la empresa. Debe ser firmada por el dueño de la empresa y dos testigos.
- 3 **Obtener una certificación de capital:** es un documento emitido por un banco que certifica que el capital de la empresa ha sido depositado en una cuenta de la empresa.
- 4 **Debes acudir a la SAT y presentar los siguientes documentos:**
  - Solicitud de inscripción de empresa individual
  - Acta de constitución
  - Certificado de capital
- 5 **Pago de la tarifa de inscripción:** debes pagar la tarifa de inscripción establecida por la SAT.

Como te repito, es recomendable contar con el asesoramiento de un abogado o contador para asegurarte de cumplir con los requisitos.

## Obligaciones laborales

Las obligaciones laborales en las empresas de Guatemala están establecidas en la Ley de Trabajo y en el Código de Trabajo. Algunas de las obligaciones laborales más importantes son las siguientes:

- 1 **Registro de trabajadores:** todas las empresas deben registrar a sus trabajadores en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y en la Caja de Seguridad Social.
- 2 **Pago de salarios:** las empresas deben pagar a sus trabajadores un salario mínimo establecido por la ley y acordado en el contrato de trabajo. El pago de salarios debe ser realizado de manera puntual y en moneda legal.
- 3 **Cumplimiento de horarios:** las empresas deben respetar los horarios establecidos en el contrato de trabajo y no exceder las horas extras permitidas por la ley



- 4 **Seguridad y salud en el trabajo:** las empresas deben garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus trabajadores, y proporcionar los equipos de protección necesarios.
- 5 **Vacaciones y días festivos:** las empresas deben conceder a sus trabajadores un número de días de vacaciones y días festivos establecidos por la ley.
- 6 **Contribuciones a la seguridad social:** las empresas deben realizar aportes a la caja de seguridad social para cubrir los beneficios de sus trabajadores.

Es importante que las empresas cumplan con todas estas obligaciones laborales para garantizar bienestar y los derechos de sus trabajadores. Si hay un incumplimiento de estas obligaciones, los trabajadores pueden presentar una denuncia ante el Ministerio de Trabajo.

## ■ Otros aspectos legales a considerar

Luego de que tu empresa esté registrada legalmente, debes tomar en cuenta algunas licencias a optar como la licencia ambiental y la licencia sanitaria que te explicaremos a continuación.

### Licencia ambiental

Una licencia ambiental de operación es un documento emitido por el gobierno que permite a una empresa llevar a cabo actividades que puedan tener un impacto ambiental, como la construcción de un edificio o la operación de una fábrica. En Guatemala, las licencias ambientales de operación son emitidas por el Ministerio de Ambientes y Recursos Naturales (MARN).

Para obtener una licencia ambiental de operación en Guatemala, una empresa debe cumplir con una serie de requisitos y proporcionar información sobre su actividad y cómo planea minimizar cualquier impacto ambiental negativo. Esto puede incluir información sobre la ubicación de la empresa, los procesos de producción, el uso de recursos naturales y la gestión de residuos.

La licencia ambiental de operación es un requisito importante para garantizar que las empresas operen de manera responsable y sostenible. Además, la obtención de una licencia ambiental de operación puede ser un requisito para obtener otros permisos o licencias necesarias para llevar a cabo una actividad en particular.

### Licencia sanitaria

Una licencia sanitaria es un documento emitido por el gobierno de Guatemala que permite a una empresa llevar a cabo cualquier actividad relacionada con la manipulación, producción, distribución o expendio de alimentos y bebidas. La licencia sanitaria es emitida por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSAS) y es un requisito importante para garantizar la seguridad y calidad de los alimentos y bebidas ofrecidos al público.



Para obtener una licencia sanitaria, una empresa debe cumplir con una serie de requisitos y proporcionar información sobre sus procesos de producción y manipulación de alimentos, así como las condiciones higiénicas y sanitarias de sus instalaciones. Esto puede incluir información sobre el equipo y los procesos de producción, el personal y la formación en higiene y seguridad alimentaria, y la gestión de residuos y la eliminación de desechos.

Es importante que las empresas obtengan una licencia sanitaria y cumplan todas las leyes y regulaciones aplicables en materia de seguridad alimentaria, para garantizar la calidad y seguridad de los alimentos y bebidas que ofrecen al público.

## Beneficios de formalizar tu emprendimiento

Es importante formalizar tu emprendimiento por los siguientes beneficios:

- 1 **Legalidad:** al formalizar tu emprendimiento, estás cumpliendo con las leyes y regulaciones del país. Esto permite operar de manera legal y evitar problemas con las autoridades.
- 2 **Credibilidad:** al tener una empresa legalmente registrada, demuestras a tus clientes y proveedores que eres una empresa seria y confiable. Esto puede ayudarte a ganar su confianza y hacer negocios con ellos.
- 3 **Protección:** al legalizar tu empresa, tiene acceso a ciertos beneficios y protecciones legales que te ayudarán en caso de problemas o disputas con clientes o proveedores.
- 4 **Acceso a financiamiento:** muchas veces, es necesario tener una empresa legalmente registrada para acceder a financiamiento, ya sea a través de préstamos bancarios o inversiones de terceros.

En resumen, legalizar tu emprendimiento es importante para cumplir con la ley, demostrar credibilidad y proteger tu negocio, además de tener acceso a financiamiento. Queremos finalizar esta serie de módulos con un caso de éxito de una empresa guatemalteca que actualmente es reconocida a nivel nacional e internacional. Para que te puedas dar cuenta que al momento de aplicar estas herramientas y enfocarte en tu emprendimiento puedes lograr cosas grandes.



## Caso de éxito Pollo Campero

Pollo campero es una empresa de comida rápida con sede en Guatemala que se especializa en pollo frito y a la brasa. La empresa fue fundada en 1971 por el empresario guatemalteco Dionisio Gutiérrez y desde entonces ha expandido sus operaciones a nivel internacional, con más de 300 restaurantes en más de 15 países. La empresa comenzó como un pequeño negocio de pollo frito en Guatemala y ha crecido hasta convertirse en una de las principales empresas de comida rápida en el país y en el mundo.

Un factor clave en el éxito de Pollo Campero ha sido su compromiso con la calidad y la frescura de sus alimentos, La empresa se enorgullece de utilizar ingredientes frescos y de alta calidad en todos sus platos y de cocinar su pollo fresco todos los días.

Además, Pollo Campero ha logrado expandirse a nivel internacional gracias a su enfoque de adaptación a las necesidades y preferencias de cada mercado en el que opera. Por ejemplo, en algunos países ha introducido opciones vegetarianas y sin gluten en su menú para satisfacer a una clientela más amplia.

**Hay varios factores que han contribuido al éxito de Pollo Campero, entre ellos podemos mencionar los siguientes:**

- 1 Calidad y frescura en los alimentos:** Pollo Campero se ha destacado por utilizar ingredientes frescos y de alta calidad en todos sus platos. Esto ha sido clave para ganar y mantener la confianza y lealtad de los consumidores.
- 2 Sabor único:** Pollo Campero tiene un sabor único y distintivo que ha sido muy popular entre los consumidores guatemaltecos y de otros países.
- 3 Adaptación a las necesidades y preferencias de los consumidores:** Pollo Campero ha logrado expandirse a nivel internacional gracias a su enfoque en adaptarse a las necesidades y preferencias de cada mercado en el que opera.
- 4 Estrategia de expansión:** Pollo Campero ha implementado una estrategia de expansión efectiva.
- 5 Marketing efectivo:** Pollo Campero ha utilizado una combinación de marketing tradicional y digital para promocionar sus productos y llegar a un mercado más amplio.

En resumen, la calidad y frescura de los alimentos, el sabor único, la adaptación a las necesidades y preferencias de los consumidores, la estrategia de expansión y el marketing efectivo son factores claves de éxito de Pollo Campero.





# Biografía de **Autores**



## **Betza Gómez**

Licenciada en Administración de Empresas Turísticas con una Maestría en Turismo Sostenible de la Universidad del Valle de Guatemala. Su experiencia se centra en el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad y sostenibilidad, especialmente en MIPYMES. Ha trabajado en el sector hotelero, liderando equipos y promoviendo buenas prácticas para un desarrollo sostenible.

Actualmente, Betza es docente universitaria, impartiendo cursos relacionados con emprendimiento, innovación, desarrollo de productos, gestión hotelera y desarrollo sostenible, entre otros. Además, brinda asesorías en planificación estratégica y acompañamiento para la implementación de manuales operativos y administrativos para mejorar la gestión empresarial. Su objetivo principal es promover la aplicación de buenas prácticas y contribuir al desarrollo integral de las comunidades locales, especialmente en la Cuenca del Lago de Atitlán.



## **Karla Tobías**

Licenciada en Administración del Turismo Sostenible con una Maestría en Consejería Comunitaria de la Universidad del Valle de Guatemala. Amplia experiencia en el ámbito del desarrollo del turismo en comunidades, a través de la creación y gestión de productos y servicios turísticos, así como la implementación de proyectos comunitarios, estudiantiles y relacionados con el turismo.

Karla es apasionada por la educación y el turismo le ha llevado a explorar procesos de formación contextualizados, donde se promueve el aprendizaje basado en las necesidades y realidades específicas de cada comunidad.

Karla es una persona comprometida, creativa y apasionada por generar un impacto positivo en las comunidades a través del turismo sostenible. Está convencida de que, a través de la colaboración y el trabajo conjunto, podemos lograr un cambio significativo y duradero en nuestro país a través de la implementación de emprendimientos comunitarios.





## José Carlos Cárcamo Acuña

Ingeniero en Sistemas, egresado de la Universidad Rafael Landívar. Cuenta con maestría en Administración de Empresas en la Universidad Francisco Marroquín y una Maestría en Administración con Minor en Emprendedurismo de la Universidad de Tulane en Nueva Orleans, Estados Unidos

José Carlos ha logrado desarrollarse como empresario, dirigiendo empresas con presencia nacional que generan ingresos por más de mil millones en 5 años y generando trabajo para miles de guatemaltecos y desarrollo en las áreas rurales del país.

Su logro más grande en sus palabras, “Mi logro más grande, no es mío, sino de gracia, es mi familia. Tengo un hijo de 5 años y mi esposa que son mi motor todos los días”.

Actualmente, José Carlos se dedica a asesorar empresas en Estrategia, Marketing, Desarrollo y Finanzas.



## Jorge Mario García Bautista

Ingeniero Civil (USAC, 2006) con una maestría en Administración de Empresas y Economía aplicada (UVG, 2010). Tiene una especialización en consultoría ambiental y valuación de bienes inmuebles. Actualmente es el Investigador Líder del Proyecto Red Emprende.

Jorge Mario ha apoyado a emprendedores universitarios en etapas tempranas y ha sido profesor de emprendimiento, introducción a la ingeniería en negocios e innovación empresarial en la facultad de Ingeniería. También ha sido el coordinador de un programa de vinculación Universidad-Empresa llamado “Megaproyectos en Innovación en negocios”

Jorge Mario también es emprendedor en la industria de la construcción desde el 2008. Creó dos pequeñas empresas, Setecsa y Masparqueo. La primera está en el mercado desde ese año y se dedica a la construcción de viviendas y centros comerciales. También tiene experiencia en la redacción de libros relacionados con recursos humanos, organización y administración.





Impreso en los talleres de  
**CHOLSAMAJ**

5a. Calle 0-47, Zona 1, Guatemala, C. A.

Teléfonos: (502) 2232 5959 - 2232 5402

E-mail: [editorialcholsamaj@yahoo.com](mailto:editorialcholsamaj@yahoo.com)

[www.cholsamaj.com](http://www.cholsamaj.com)

Este libro subraya, desde sus primeras páginas, la importancia de concebir al emprendedor como un profesional que siente curiosidad y deseo permanente de aprender; una forma de vida. El presentir que existe un problema real, el intuir que el problema tiene solución, que para lograr la solución se puede comenzar con algunas personas y algunas piezas que tengamos a la mano, funciona si se cuenta con la buena predisposición a estar equivocado.

Solo ese saberse “equivocado” nos llevará a descubrir qué personas mantener, qué piezas guardar, qué piezas descartar y qué nuevas piezas adquirir. Es el aprendizaje el que hace madurar el presentimiento. El libro nos sugiere que para aprender es necesario crear productos o servicios muy imperfectos en un principio. Estos productos y servicios imperfectos nos permiten convertirnos en expertos en el problema que queremos resolver, no en la solución imperfecta que proponemos. El desafío se vuelve llegar a prototipar muy bien el problema, no la solución. Este es un proceso iterativo y no lineal que continúa hasta que hacemos desaparecer el problema. Como dice muy bien este libro: “enamorrarse del problema no de la solución”.



«Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de la Universidad del Valle de Guatemala y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.»

