



# MANUAL DEL EMPREENDEDOR

LA CAJA DE HERRAMIENTAS PARA CREAR  
TU MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS

ALEJANDRO GUERRERO PIRATEQUE  
EDITOR

 **Editorial**  
UNIAGUSTINIANA

Manual del emprendedor : la caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios / [autores, Vanessa Julieth Uribe Palacios ... [et al.]]; Alejandro Guerrero Pirateque, editor. -- Bogotá : Uniagustiniana, 2021.

p.

Incluye índice de autores e índice de íconos. -- Contiene enlaces de interés.

ISBN 978-958-5498-63-1 -- 978-958-5498-64-8 (digital)

1. Nuevas empresas – Manuales 2. Emprendimiento – Manuales 3. Planificación – Manuales I. Uribe Palacios, Vanessa Julieth

II. Guerrero Pirateque, Alejandro, ed.

CDD: 658.401 ed. 23

CO-BoBN- a1068562

## **Manual del emprendedor. La caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios**

© Vanessa Julieth Uribe Palacios, Jairo Alberto Vásquez Bernal, Juan Manuel Camacho Posada, José Ángel Díaz Gómez, Jouseph Rodríguez Lizarazo, Carlos Eduardo Rodríguez Rodríguez, Cristian Camilo Roa Ortiz (autores)

© Alejandro Guerrero Pirateque (editor)

© Editorial Uniagustiniana, Bogotá, 2021

ISBN (impreso): 978-958-5498-63-1

ISBN (digital): 978-958-5498-64-8

### **Editorial Uniagustiniana**

Ruth Elena Cuasialpud Canchala, coordinadora editorial y de difusión

Catalina Ramírez Ajiaco, editora asistente

Leonardo Paipilla Pardo, editor asistente

### **Proceso de edición**

Luz Adriana Gamboa, Corrección de estilo

Ivonne Carolina Cardozo, Diseño y diagramación

Xpress, Estudio Gráfico y Digital, Impresión

Sede Tagaste, Av. Ciudad de Cali No. 11B-95

coor.publicaciones@uniagustiniana.edu.co

Impreso y hecho en Colombia. Depósito legal según Decreto 460 de 1995.

La Editorial Uniagustiniana se adhiere a la iniciativa de acceso abierto y permite libre-mente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

# CONTENIDO

## 1. MODELO DE NEGOCIO

### Pag.

|           |   |
|-----------|---|
| <b>12</b> | <b>1.1. Bloque – Problema</b>           |
| 12        | 1.1.1. Descripción del problema         |
| <b>16</b> | <b>1.2. Bloque – Segmento</b>           |
| 16        | 1.2.1. Mapa perfil de cliente           |
| 19        | 1.2.2. Mapa de empatía                  |
| 24        | 1.2.3. Arquetipo                        |
| <b>27</b> | <b>1.3. Bloque – Propuesta de valor</b> |
| 27        | 1.3.1. Descripción propuesta de valor   |
| <b>30</b> | <b>1.4. Bloque – Solución</b>           |
| 31        | 1.4.1. Descripción del producto         |
| 34        | 1.4.2. Soporte vigilancia tecnológica   |
| <b>38</b> | <b>1.5. Bloque – Canales</b>            |
| 39        | 1.5.1. <i>Journey map</i> cliente       |
| 46        | 1.5.2. Explicación canales              |
| <b>50</b> | <b>1.6. Bloque – Ingresos</b>           |
| 50        | 1.6.1. Fuentes de ingresos              |
| <b>52</b> | <b>1.7. Bloque – Costos</b>             |
| 52        | 1.7.1. Costos fijos                     |
| 53        | 1.7.2. Costos variables                 |

|           |  |
|-----------|--|
| <b>54</b> | <b>1.8. Bloque – Métricas</b>            |
| 54        | 1.8.1. Métricas de negocio               |
| <b>56</b> | <b>1.9. Bloque – Ventaja competitiva</b> |
| 56        | 1.9.1. Ventaja competitiva               |
| <b>58</b> | <b>1.10. Articulación lienzo</b>         |
| 59        | 1.10.1. Lienzo <i>Lean Canvas</i>        |

## 2. PLAN DE NEGOCIO

### Pag.

|           |  |
|-----------|--|
| <b>61</b> | <b>2.1. Mercadeo</b>                               |
| 62        | 2.1.1. Contexto de mercado                         |
| 65        | 2.1.2. Mercado de competidores y proveedores       |
| 69        | 2.1.3. Investigación de mercado                    |
| 76        | 2.1.4. Mercado del consumidor                      |
| 77        | 2.1.5. Proyección de ventas                        |
| 82        | 2.1.6. Estrategias de <i>Mix – Marketing</i>       |
| <b>86</b> | <b>2.2. Operaciones</b>                            |
| 87        | 2.2.1. Objetivos de producción u operaciones       |
| 89        | 2.2.2. Recursos y materiales materiales necesarios |
| 91        | 2.2.3. Capacidad de producción o servicio          |
| 95        | 2.2.4. Activos fijos                               |
| 96        | 2.2.5. Proceso de producción                       |
| 98        | 2.2.6. Flujograma de procesos                      |
| 104       | 2.2.7. Distribución de planta                      |
| 107       | 2.2.8. Localización                                |



## 111

111

112

114

## 115

116

121

123

132

140

## 144

145

146

148

150

152

154

## 2.3. Organizacional

2.3.1. *Core Business*

2.3.2. Estructura administrativa

2.3.3. Necesidades de personal

## 2.4. Jurídico

2.4.1. Vinculación de personal

2.4.2. Aspectos tributarios

2.4.3. Requisitos para formalizar la empresa

2.4.4. Requisitos para comercializar el producto

2.4.5. Requisitos para establecimiento de comercio

## 2.5. Financiero

2.5.1. Inversión total

2.5.2. Presupuesto de ventas

2.5.3. Presupuesto de costos y gastos

2.5.4. Estado de resultados proyectado

2.5.5. Flujo de caja proyectado

2.5.6. Balance general proyectado

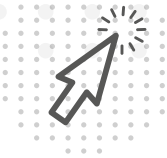


## 158

## Índice de autores

# ÍNDICE DE ÍCONOS

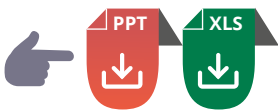
## Íconos



Estas flechas indican que hay textos que, al hacer click, llevarán al lector a enlaces externos.



El símbolo de engrane muestra herramientas adicionales para el desarrollo de los contenidos de módulo.

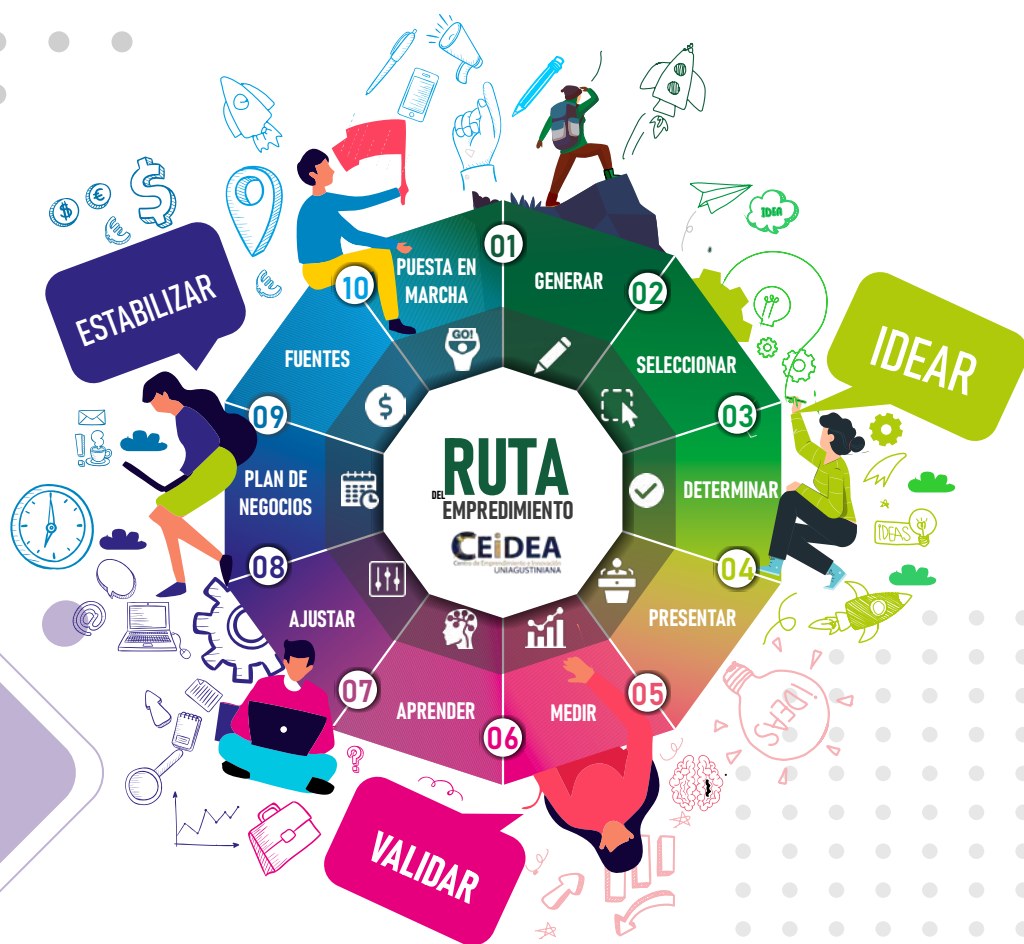



El símbolo de la mano indica que, al hacer click, se puede descargar un archivo anexo, tipo .ppt o .xls, según lo indique el ícono que esté junto a la mano.

# Presentación

El Manual del emprendedor representa la guía para los emprendedores en el camino de la creación y formulación de modelos y planes de negocio.

Este libro soporta la ruta del emprendimiento definida por el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial – CEiDEA, unidad adscrita a la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universitaria Agustiniiana – Uniagustiniana, mediante la cual se orienta a los emprendedores desde el perfilamiento de la idea hasta la puesta en marcha.





Los contenidos del libro, así como los eslabones de la ruta del emprendimiento, están soportados en metodologías ágiles de desarrollo y ampliamente utilizadas en el ecosistema emprendedor, tales como *Design Thinking*, *Lean Canvas*, *Lean Startup*, *Customer Journey*, entre otras, permitiendo no solo orientar las ideas de negocio bajo un modelo claro cimentado en la propuesta de valor, sino que además posibilita la generación de la información necesaria para conseguir financiación e iniciar la puesta en marcha de los proyectos.

Esta publicación se divide en dos grandes secciones, la primera está orientada a la realización del modelo de negocio bajo la metodología *Lean Canvas*, y la segunda aborda la generación del plan de negocios.

En “Modelo de Negocio” se adoptan los nueve bloques propuestos por Ash Maurya en el *Model Lean Canvas*, versión que aporta tras la adaptación hecha al *Business Model Canvas* desarrollado por Alexander Osterwalder.

Respecto al “Plan de Negocios”, se desarrolla una versión depurada de plan de negocio, reuniendo diferentes metodologías y herramientas que actualmente permiten la concreción y preparación para la puesta en marcha de proyectos, de diferente tipología, en ambientes de incertidumbre y alto riesgo. Esta sección del libro se organizó por ejes temáticos para facilitar la articulación de los contenidos, en este sentido, el texto gira en torno a 5 módulos: mercadeo, operaciones, organización, jurídico y financiero.

Finalmente, el Manual del emprendedor viene acompañado de formatos y ejemplos que le permitirán al lector ser eficiente al momento de desarrollar los contenidos y construir tanto su modelo como plan de negocios de forma guiada, clara y sencilla.

**Alejandro Guerrero Pirateque**

Editor





# MODELO DE NEGOCIO

## ¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocio es un procedimiento sistemático para la estructuración de un proyecto de emprendimiento.

## ¿Para qué sirve hacer el modelo de negocio?

El modelo de negocio sirve para desarrollar una visión global de un proyecto empresarial y permite analizar y definir el valor que se va a ofrecer en el mercado, las herramientas para brindar satisfacción, los beneficiados y la forma de generar ingresos.

## ¿Qué metodología vamos a usar para construir nuestro primer modelo de negocio?

En esta ocasión se utilizará un modelo metodológico basado en el *Business Model Canvas* desarrollado por Alexander Osterwalder, pero adaptado por Ash Maurya, de forma optimizada para que se desarrolle en el entorno del emprendedor.

Como resultado al trabajo de Maurya, se obtuvo el lienzo *Lean Canvas*, a través del cual se crea un itinerario de 9 bloques que contrasta el producto versus el mercado, para obtener una visión global del proyecto en un escenario hipotético.



# Lienzo *Lean Canvas*



Fuente: Croll, A. & Yoskovitz, B. (2014). Ilustración Lienzo *Lean Canvas* (figura 1). Recuperado de Lean Analytics.

## 10

En línea con lo anterior, el objetivo del lienzo es que el emprendedor ejecute los siguientes aspectos a través de los 9 bloques:

- Determinar el problema u oportunidad de negocio.
- Descubrir el público objetivo.
- Crear la propuesta de valor.



- Definir una solución para satisfacer u optimizar el problema u oportunidad.
- Precisar los canales que ayudarán a que la propuesta de valor y solución lleguen al público objetivo.
- Concretar las fuentes de ingresos que beneficiarán al emprendimiento.
- Estructurar los costos que serán parte de la empresa.
- Establecer las métricas clave para realizar seguimiento a los objetivos del negocio.
- Construir un diferencial en el entorno competitivo.

Para conocer más sobre el modelo *Lean Canvas* se puede visitar los siguientes enlaces:

- [Lean Canvas, una fusión entre el lienzo del modelo de negocio y Lean Startup](#)
- [Lienzo Lean Canvas explicado paso a paso y con ejemplos](#)
- [El modelo Canvas en la formulación de proyectos](#)
- [Lean Canvas](#)



A continuación, se explicarán los 9 bloques para el desarrollo del emprendimiento.

## 1.1. Bloque – Problema

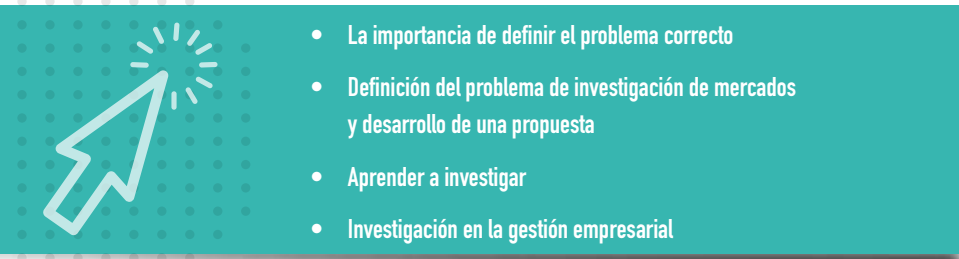
### AUTORES

- Vanessa Julieth Uribe Palacios
- Jairo Alberto Vásquez Bernal
- Juan Manuel Camacho Posada

**Objetivo del bloque:** el primer bloque tiene como objetivo determinar el problema, necesidad u oportunidad a atender. En este sentido, definir el problema u oportunidad permite justificar la existencia del emprendimiento en el mercado.

**Nota:** en este punto del lienzo se debe contar con una idea previa o situación que desea explorar, ya que esta es necesaria para definir el problema u oportunidad de negocio.

**Enlaces de interés:** para conocer más sobre el problema se puede visitar los siguientes enlaces:

- 
- La importancia de definir el problema correcto
  - Definición del problema de investigación de mercados y desarrollo de una propuesta
  - Aprender a investigar
  - Investigación en la gestión empresarial

### 1.1.1. Descripción del problema

12

#### 1.1.1.1. ¿Qué es?

La descripción del problema es el proceso que ayuda a identificar la situación, la necesidad o la oportunidad que se desea abordar en el proyecto o negocio y que en efecto dará la guía para construir la solución y propuesta de valor que se va ofertar en el mercado.

#### 1.1.1.2. ¿Cómo se hace?

Quando se construye la descripción del problema es necesario investigar y apoyarse en diferentes fuentes de información, con el

objetivo de argumentar la existencia de la necesidad, situación u oportunidad de negocio.

En todos los casos donde no se tenga una experticia sobre el problema, que no se tenga una situación previa o que no se tenga clara la idea, se puede realizar alguna de las siguientes tareas:

- Buscar tendencias de mercado.
- Pensar en las necesidades no satisfechas.
- Crear mejoras a productos existentes.
- Imaginar productos no existentes en el mercado.
- Hallar productos exitosos en otros países y adaptarlos a otra cultura.
- Identificar los productos o necesidades que existen en el comercio real y aún no están presentes en el ecommerce.

Estas son algunas herramientas que pueden ayudar a ejecutar estas tareas:



- **Trend Hunter**
- **Product Hunt**
- **Google Trends**
- **Nielsen - Insights**
- **Kantar**
- **Raddar Consumer Knowledge Group**
- **TrendWatching BV.**
- **Matriz mic - mac**

Además de las creencias personales y la situación del entorno, todas estas acciones deben estar basadas en investigaciones.

Luego de investigar, para descubrir y definir el problema, se deben profundizar y analizar los siguientes factores:

- **Situación:** ¿Cuál es la situación? – Describir la situación.

**Ejemplo:** actualmente se presenta una situación en la que las personas tienen la necesidad de recibir y consumir los productos del mercado en sus hogares, pero no existe un supermercado en línea que les permita acceder fácilmente a estos productos. Además, en su mayoría, las compras en

comercio electrónico se apoyan en las categorías de ropa y electrodomésticos, lo que aún no da un espacio para experimentar con la venta de productos de la canasta familiar desde los canales virtuales.

- **Razón de la situación:** ¿Por qué se presenta la situación? – Explicar qué causa la situación.

**Ejemplo:** esta situación es dada por la evolución tecnológica, que lleva a las personas a preferir sus productos de manera accesible desde el lugar donde se encuentren.

- **Involucrados en la situación:** ¿A quién afecta esta situación? – Identificar las personas, grupos de referencia o roles que están involucrados o se afectan por la situación.

**Ejemplo:** en esta situación las personas que principalmente tienen este comportamiento son los adultos de 25 a 34 años *millennials*, quienes crecieron durante la evolución tecnológica y tienen un índice de confianza mayor en relación con las compras en línea.

- **Momento de la situación:** ¿En qué momento lo afecta? – Evidenciar el momento en que la situación afecta a los involucrados.

**Ejemplo:** la situación se puede presentar en cualquier momento, pero la mayoría de las veces se da cuando los compradores desean reabastecer o reponer los productos de su mercado.

- **Ubicación de la situación:** ¿Dónde se presenta esa situación? – Localizar la ubicación de la situación.

**Ejemplo:** esta situación se presenta principalmente en la ciudad de Bogotá entre los estratos 4, 3 y 2.

**Definición del problema:** Describe 3 problemas relacionados con la situación.

**Ejemplo:**

1. Actualmente, son pocas las cadenas que satisfacen por completo la demanda de los *millennials*, debido a que fallan con frecuencia en la entrega del producto, ya sea por el incumplimiento en la hora del pedido, los productos faltantes o el mal servicio al cliente.



2. Al ser un servicio relacionado con el mundo virtual se asocia fuertemente con el factor promocional, lo que hace difícil apalancarse en otras estrategias debido a la cultura colombiana del regateo.
3. Los productos de la canasta familiar presentan una percepción negativa, debido a la baja calidad, cumplimiento de las expectativas y la poca oportunidad sensorial que tiene el usuario al momento de comprar.

### 1.1.1.3. ¿Cómo lo presento?

La descripción del problema se debe presentar en el siguiente formato:



|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| Situación - ¿Cuál es la situación?                            |   | Definición de problema 1 |
| Razón de la situación -<br>¿Por qué se presenta la situación? | Involucrados en la situación -<br>¿A quién afecta esta situación? | Definición de problema 2 |
| Momento de la situación -<br>¿En qué momento lo afecta?       | Ubicación de la situación -<br>¿Dónde se presenta esta situación? | Definición de problema 3 |

Luego se deben incluir las problemáticas en el bloque del lienzo de *Lean Canvas*.

## 1.2. Bloque – Segmento

### AUTORES

- Vanessa Julieth Uribe Palacios
- Jairo Alberto Vásquez Bernal
- Juan Manuel Camacho Posada

**Objetivo del bloque:** el segmento es el proceso de dividir o clasificar en grupos la población, teniendo en cuenta características homogéneas de un mercado según las necesidades y comportamientos de los clientes o consumidores objeto del proyecto de emprendimiento.

Un segmento de clientes se puede clasificar a través de datos demográficos como la edad, el origen étnico, la profesión, el género, entre otros, o según sus factores psicográficos como el comportamiento de gasto, los intereses y las motivaciones.

**Nota:** el segmento de clientes es uno de los bloques más importantes en el lienzo, ya que es la clave del éxito y constituye la razón de ser de la idea de negocio.

**Enlaces de interés:** para conocer más sobre el segmento de mercado se puede visitar los siguientes enlaces:

- [Segmentación de mercado: Qué es y cómo segmentar el mercado paso a paso](#)
- [Segmentación de Mercados - Ricardo Fernandez V.](#)
- [Los criterios de segmentación y los métodos cuantitativos: una exigencia para la elección de segmentos de mercado](#)

### 1.2.1. Mapa perfil del cliente

#### 1.2.1.1 ¿Qué es?

El Mapa de perfil del cliente es una descripción detallada de su público objetivo, similar a una imagen de comprador, sin embargo, no es una representación ficticia de sus clientes. Tiene información acerca de preferencias o necesidades y permite conocer qué es lo verdaderamente importante para ellos a nivel personal.



Un perfil de cliente le dice todo sobre las personas que desea incluir en su lista de clientes.

### 1.2.1.2 ¿Cómo se hace?

Se hace una descripción del cliente ideal, identificando las características homogéneas que posiblemente pueden tener las personas que van a comprar nuestro producto o servicios. Se debe contemplar aspectos demográficos, psicográficos y conductuales.

- **El perfil del cliente debe contener:**

- › **Información demográfica**

La información demográfica son características que determinan la estructura de una población. Dentro de este factor se encuentran las siguientes variables:

- Edad
- Ubicación (ciudad / país / localidad / municipio)
- Estrato
- Género
- Nivel de estudio
- Número de integrantes en el hogar
- Estado civil
- Etnia
- Ocupación
- Mortalidad o natalidad
- Ingresos

- › **Información psicográfica**

La información psicográfica está relacionada con los aspectos psicológicos que pueden presentar una población. Dentro de este factor se encuentran las siguientes variables:

- Motivaciones
- Aspiraciones
- Necesidades

- Frustraciones
- Emociones
- Aficiones
- Gustos
- Estilos de vida

> **Información conductual:**

La información conductual está asociada con los comportamientos en masa de una población. Dentro de este factor se encuentran las siguientes variables:

- Hábitos de compra, es decir, ¿cómo las personas acostumbra a adquirir los productos?
- Productos que consumen.
- Problemáticas o necesidades colectivas.
- Uso de tecnologías.
- Uso de medios de comunicación.

### 1.2.1.3 ¿Cómo lo presento?

En este manual se adopta el siguiente formato, donde se debe registrar la información para conocer mejor el perfil del cliente:



|  |   |
|--|---|
|  | <b>1 - Datos de tu cliente ideal</b><br>Nombre: |
|  | <b>2 - Datos demográficos</b>                   |
|  | <b>3 - Información Psicográfica</b>             |
|  | <b>4 - Información conductual:</b>              |



### 1.2.1.4 Enlaces de interés

Para conocer más sobre el perfil del cliente puede visitar los siguientes enlaces:

- [Análisis del consumidor](#)
- [Como elaborar el perfil del cliente ideal](#)
- [Comportamiento del consumidor](#)
- [Segmentación demográfica](#)



## 1.2.2. Mapa de empatía

### 1.2.2.1. ¿Qué es?

Un mapa de empatía es un esquema que se utiliza para comprender los sentimientos y emociones del cliente, el objetivo es poder caracterizar, personalizar y conocer mejor al segmento para:

- Crear una comprensión compartida de las necesidades de los usuarios.
- Ayudar en la toma de decisiones.

Los mapas de empatía se dividen en seis segmentos que contienen:

1. Lo que ve
2. Lo que oye
3. Lo que piensa y siente
4. Lo que dice y hace
5. Lo que le genera esfuerzo, miedo o frustración
6. Lo que lo motiva, desea o necesita

Estos cuadrantes brindan un vistazo de lo que percibe el consumidor de manera sensorial. A su vez, se contempla la relación con las barreras y motivaciones presentes en su entorno.

### 1.2.2.2. ¿Cómo se hace?

Teniendo en cuenta la información demográfica, psicográfica y conductual del perfil de cliente, se debe responder las siguientes preguntas relacionadas con el mapa de empatía, siempre pensando que se está en los “zapatos” del cliente.

- **¿Quién es la persona para el mapa?**

Imaginemos que nuestro cliente, en este caso, es **María, asesora comercial y administradora de empresas.**

Ella es la clienta con el que va a empatizar y resumir la situación. Recuerde que si el negocio tiene varios perfiles de cliente es necesario ejecutar este análisis con cada uno.

**Nota:** a continuación, se presenta una serie de ejemplos donde se busca evidenciar rasgos comportamentales de una persona en una situación de compra o exposición a estímulos comerciales. Los ejemplos no tienen como objetivo discriminar o crear estereotipos desde un enfoque negativo.

Luego de estar en el rol del cliente se diagnostica la percepción y el entorno del cliente.

#### 1. ¿Qué ve?

**Se identifica el contexto social y competitivo** al que el cliente puede estar expuesto e influenciado.

- > **Contexto social:**

**Se relaciona a las personas que tienen un alto contacto con el cliente,** entre estos se encuentran: amigos, compañeros de trabajo, familiares, entre otros. Por lo general, las personas que interactúan con el cliente pueden tener gustos o aficiones similares.

**Ejemplo:** a esta persona y a su círculo social cercano, les gusta compartir información acerca de páginas y marcas de ropa casual. Cuando se encuentran, hablan de cómo mejorar su forma de vestir y en qué almacenes comprar. En ocasiones se van de compras todo un fin de semana.

- > **Contexto competitivo:**

se mencionan **las marcas, productos o servicios que tienen características similares a nuestro negocio** y que atraen al cliente.





**Ejemplo:** a esta persona y su círculo social cercano les gusta compartir información acerca de páginas de ropa casual. Hablan de las **colecciones de SARA** y de la nueva **ropa interior que vieron en Dian & Geordi**.

## 2. ¿Qué oye?

Se **reconocen los mensajes del entorno** de nuestro perfil de cliente. En este sentido se analiza de **qué habla el contexto social y qué comunica el contexto competitivo**.

### > Contexto social:

**Ejemplo:** esta persona **oye a su círculo social cercano** quejarse porque no encuentran fácilmente ropa para su talla en Falabella, aunque les gustan los precios que maneja en ropa elegante.

### > Contexto competitivo:

**Ejemplo:** después de llegar del trabajo, esta persona ve sus novelas preferidas, y durante comerciales, **se entera que almacenes Éxito** está promocionando una colección de ropa para personas de talla grande con colores vivos que las hacen ver más jóvenes.

## 3. ¿Qué piensa y siente?

Se evidencian las **emociones, motivaciones y sentimientos** que posiblemente nuestro producto o servicio generen en nuestro cliente.

**Ejemplo:** esta persona al ser de talla grande, **siente** vanidad y un **deseo** de verse mejor, por eso se **motiva** a comprar ropa que la haga lucir más bella. También **piensa** que es importante tener una excelente presentación, debido a que su trabajo depende mucho de crear un gran impacto desde el primer contacto. Además, tiene un **comportamiento** aspiracional alto, ya que por lo general busca prendas de marcas reconocidas o *premium*.

## 4. ¿Qué dice y hace?

Se describen **los comportamientos que posiblemente puede tener nuestro cliente al momento de comprar y cómo después de hacerlo transmite su experiencia** a su entorno (amigos, familiares, compañeros, entre otros).

### > Comportamiento de compra - Hace:

**Ejemplo:** al llegar el pago quincenal, esta persona siempre **sale de compras, tiende** a ser una persona **impulsiva** cuando de ropa

se trata. Normalmente **realiza sus compras en** Falabella, pero antes de entrar **mira muchas vitrinas** de almacenes para ver si se provoca de alguna prenda. Después de una **ardua búsqueda**, ve en almacenes ARMI una blusa que **le parece** que le combinaría con los zapatos que se compró en la última ocasión, **decide** entrar al almacén, **pregunta** de inmediato el precio, **mira** el material, pero considera que **no le gusta** mucho. La asesora le dice que se la pruebe para ver cómo se ve, esta persona **decide probarla** y **siente** que se le ve muy bien. **Se dirige** a la caja a pagar y la recibe la encargada con una mala actitud, a pesar de esto **decide** hacer la compra y se **va feliz** para su casa.

> **Influencia del perfil del cliente en el entorno - Dice:**

Al día siguiente, esta persona se reúne con sus seres queridos, porque es viernes de familia, su familia se fija en la nueva blusa y le preguntan en qué almacén la compró. Esta persona **les cuenta** que la compró en ARMI y **les recomienda** ir a comprar ropa allá, ya que pueden encontrar ropa para personas de talla grande. Aunque también **les cuenta sobre** la actitud de la cajera y se desaniman un poco, porque esperaban que el servicio al cliente fuera igual o mejor que sus productos. Finalmente, **acuerdan entre la familia** verse de nuevo, la próxima quincena mirar, para mirar la ropa en ARMI.

5. **¿Qué esfuerzos, miedos o frustraciones tiene?**

Se describen las **frustraciones, miedos o barreras** que pueden afectar en términos emocionales al cliente y que posiblemente afecten las adquisiciones de productos o servicios.

**Ejemplo:** a esta persona le gusta mucho comprar ropa, pero en el fondo **no le resulta fácil encontrar** prendas de vestir que la hagan sentirse cómoda. Cuando busca **tiende a demorarse porque son muy pocos almacenes** que ofrecen ropa de su talla, y además **los diseños no se concentran en resaltar el estilo** sino en ocultar los defectos, por eso considera que la mayoría de ropa de talla grande **no es tan atractiva**. Por otro lado, al ser prendas que necesitan mayor tela para su fabricación, **sus precios son caros** en comparación con la ropa en otras tallas, lo que se convierte en una **barrera para la capacidad adquisitiva** de esta persona.



## 6. ¿Qué le motiva, qué deseos y necesidades tiene?

**Ejemplo:** esta persona al tener un trabajo relacionado con el área comercial, sueña con tener un puesto ejecutivo de alto rango que maneje cuentas de marcas reconocidas, donde pueda implementar los conocimientos aprendidos en la universidad. Sabe que debe desarrollar una serie de habilidades para llegar a ese cargo, por eso, para esta persona es de gran relevancia lucir prendas que mejoren su presencia al momento de cerrar un negocio o tener una reunión con un cliente.

### 1.2.2.3. ¿Cómo lo presento?

Luego de resolver cada una de las preguntas de los seis segmentos, las respuestas se plasman en el siguiente formato:



### ANEXO 1.2.2

Mapa de empatía

|   |   |
|---|---|
| 1 - ¿Qué ve?                                      | 2 - ¿Qué oye?                                       |
| 3 - ¿Qué piensa y siente?                         | 4 - ¿Qué dice y hace?                               |
| Agregar imagen o foto del perfil de cliente       |   |
| 5 - ¿Qué esfuerzos, miedos o frustraciones tiene? | 6 - ¿Qué le motiva, qué deseos y necesidades tiene? |

### 1.2.2.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre el mapa de empatía puede visitar los siguientes enlaces:

- *Empathy Map: tu propio estudio de mercado en pocos minutos*
- El mapa de la empatía en *Marketing (plantilla gratis)*
- *Mirar el mundo con los ojos del otro*



## 1.2.3. Arquetipo

### 1.2.3.1. ¿Qué es?

El arquetipo es una descripción de los comportamientos del cliente donde se evidencia la situación que vive, las motivaciones, sus frenos y sus aspiraciones. Como resultado se obtiene un modelo de ideas, pensamientos o patrón que puede representar al consumidor o clientes predilectos de nuestro negocio.

### 1.2.3.2. ¿Cómo se hace?

Teniendo en cuenta el mapa de empatía y perfil del cliente se deben desarrollar los siguientes pasos:

- **Nombre del arquetipo:**

Se define un nombre que encierre en un concepto los comportamientos de nuestro cliente.

**Ejemplo:** Una persona- apasionada por la ropa

- **Frase hallazgo:**

Se plasma una frase que muestre un *insight* o hallazgo reflejado en el mapa de empatía o el perfil del cliente.

**Ejemplo:** Una gran talla, una gran persona

- **Resumen demográfico y psicográfico:**

Se describe de manera sencilla las variables demográficas y psicográficas que caracterizan en mayor medida al perfil del cliente.

**Ejemplo:** Esta persona es una mujer de 23 años que vive en la ciudad de Bogotá. Vive con sus padres y actualmente estudia administración de empresas. Es soltera y trabaja como asesora comercial. Su pasión es la moda y le gusta siempre comprar ropa cuando tienen la oportunidad.

- **Situación:**

Se mencionan los posibles comportamientos que pueden tener los clientes al tener contacto con el producto o servicio.

**Ejemplo:** Esta persona se prueba una de las prendas que vio en almacenes ARMI pero no le gustó la costura del cuello, porque siente incomodidad a pesar de que el resto de la tela de la blusa era muy cómoda.







- **Motivaciones:**

Se profundiza en las motivaciones y necesidades del cliente relacionadas con el producto o servicio.

**Ejemplo:** a esta persona le gusta tener ropa cómoda, pero con estilo, que cuente con un buen material y le combine con las prendas que tienen en su closet.

- **Frenos:**

Se mencionan las dificultades que puede tener el cliente para adquirir el producto.

**Ejemplo:** actualmente a esta persona se le dificulta encontrar ropa con buenos diseños para su talla, además tiene que lidiar con los altos precios.

- **Esperados del negocio:**

Se debe enlistar las situaciones que espera vivir el cliente al momento de tener la experiencia con el producto o servicio.

**Ejemplo:**

- › Que la ropa tenga materiales cómodos.
- › Total claridad en los precios.
- › Diseños atractivos en tallas grandes.
- › Que pueda hacer devoluciones fácilmente.
- › Que resuelvan las dudas que se tengan durante la compra.

- **Métricas clave para la medición del arquetipo**

Finalmente, se deben establecer métricas direccionadas al seguimiento al arquetipo.

**Ejemplo:**

- › Recomendación de marca. ¿Qué tanto recomiendan el negocio?
- › Cosechas de clientes. ¿Los clientes cada cuánto vuelven?
- › Escala de usabilidad. ¿Qué tan buena fue la experiencia del cliente?

**Nota:** si tienes varios perfiles de clientes debes definir el arquetipo para cada uno de ellos.


### 1.2.3.3. ¿Cómo lo presento?

Se debe diligenciar el siguiente formato y posteriormente integrarlo al documento de modelo de negocio.



## ANEXO 1.2.3

Arquetipo

|  |  |            |                           |
|--|--|------------|---------------------------|
|  <p>Agregue imagen o foto del perfil de cliente</p> | 1 - Nombre del arquetipo:              |            |                           |
|  | 2 - Frase Hallazgo:                    |            |                           |
|  | 3 - Resumen demográfico y psicográfico |            |                           |
| 4 - Situación  | 5 - Motivaciones                       | 6 - Frenos | 7 - Esperados del negocio |
| 8 - Métricas clave para la medición del arquetipo  |  |            |                           |

### 1.2.3.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre el arquetipo puede visitar los siguientes enlaces:

- *Buyer persona* - Qué es y cómo hacerlo
- El poder de los arquetipos
- Los arquetipos según Carl Gustav Jung
- Grupos, perfil, arquetipo

## 1.3. Bloque – Propuesta de valor

### AUTORES

- Vanessa Julieth Uribe Palacios
- Jairo Alberto Vásquez Bernal
- Juan Manuel Camacho Posada

**Objetivo del bloque:** la propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio, muestra el beneficio de los productos y/o servicios como solución de problemas, por lo que, en este bloque, se busca determinar la necesidad sentida por el cliente. La cual nos permite crear alegrías o establecer el bien o servicio como resultado de los beneficios que ofrece, lo cual contribuye con el proyecto. Esto para generar conexión directa con los productos de la empresa.

**Nota:** en este bloque le mostramos el beneficio(s) a nuestro cliente al comprar y usar el producto que ofrecemos en la empresa, para dar respuesta a lo que quiere comprar.

### 1.3.1. Descripción propuesta de valor

#### 1.3.1.1. ¿Qué es?

La propuesta de valor es el beneficio que adquiere nuestro segmento de clientes, asimismo, establece los aspectos diferenciadores respecto de la competencia.

#### 1.3.1.2. ¿Cómo se hace?

La construcción de la propuesta de valor la realizamos dando respuesta a una serie de preguntas que describen los trabajos, los satisfactores y beneficios como en la siguiente figura:



Las preguntas del mapa de valor por elemento son las siguientes:

- **Trabajos:**

Para los trabajos, las respuestas se relacionan con lo que facilitan los productos y servicios. Las preguntas orientadoras son:

- > ¿Qué ayudas o trabajos permite realizar el producto o servicio?

**Ejemplo:** para una patineta eléctrica las ayudas son transporte, seguridad, agilidad, eficiencia y protección del medio ambiente.

- > ¿Qué actividades sociales se permiten realizar con el producto o servicios?

**Ejemplo:** para la patineta eléctrica las actividades sociales son pertenencia, aceptación y aprecio.

- > ¿Qué aspectos psicológicos fortalece?

**Ejemplo:** para la patineta eléctrica, los aspectos psicológicos que fortalece son cognitivos, afectivos y bienestar.

- > ¿Qué necesidad satisface el producto o servicio?

**Ejemplo:** la patineta eléctrica satisface la necesidad de transporte.

- **Satisfactores:**

Para los satisfactores que son aliviadores de las frustraciones, las preguntas son las siguientes:

- > ¿Qué ahorros permite el uso del producto o servicio?

**Ejemplo:** una patineta eléctrica permite ahorros de tiempo, espacio y costo.

- > ¿Qué mejoras tiene el producto o servicio?

**Ejemplo:** una patineta eléctrica tiene mejoras en tamaño, rapidez y eficiencia.

- > ¿Qué problemas soluciona el producto o servicio?

**Ejemplo:** la patineta eléctrica soluciona problemas de transporte.

- > ¿Qué errores evita el producto o servicio?





La patineta eléctrica evita errores relacionados con la contaminación del medio ambiente y la congestión.

- **Beneficios:**

Los beneficios son los creadores de alegrías, para estos, las preguntas son las siguientes:

- › ¿Qué beneficio del producto o servicio hace feliz al cliente?

**Ejemplo:** los beneficios que hacen feliz al usar la patineta eléctrica son la eficiencia, rapidez, ecológico.

- › ¿Qué resultados espera su cliente al comprar y utilizar el producto?

**Ejemplo:** al utilizar patinetas eléctricas se espera rapidez, economía y disminución de la contaminación.

- › ¿Qué facilita el producto o servicio?

**Ejemplo:** las patinetas eléctricas facilitan el transporte.

- › ¿Cuáles son consecuencias positivas?

**Ejemplo:** la consecuencia social positiva de utilizar patineta eléctrica es la protección al medio ambiente y la disminución de la congestión.

La propuesta de valor la construimos con las palabras clave que se repiten en cada uno de los elementos (trabajos, satisfactores y beneficios), ya que es el resultado que se encuentra en la intersección de los tres elementos.

**Ejemplo:** la patineta eléctrica implica respecto a otros medios de transporte convencionales, un transporte ambiental eficiente.

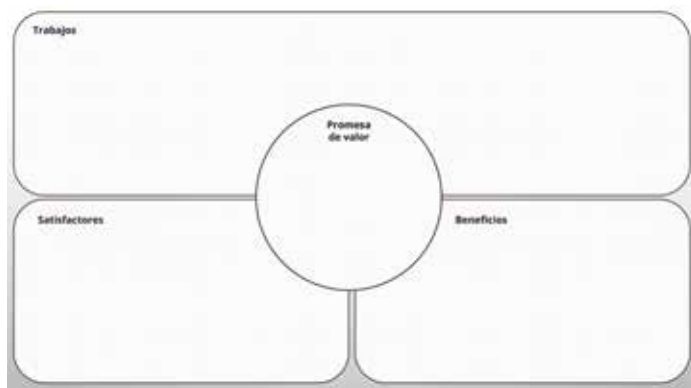
### 1.3.1.3. ¿Cómo lo presento?

La propuesta de valor se presenta en el siguiente mapa, donde se escriben las respuestas de los trabajos, satisfactores y beneficios.



## ANEXO 1.3.1

Propuesta de valor



### 1.3.1.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre la propuesta de valor puede visitar los siguientes enlaces:

- [¿Cómo formular la propuesta de valor de tu \*startup\*?](#)
- [La propuesta de valor del negocio: cómo construirla](#)
- [5 ejemplos y 3 claves para diseñar la propuesta de valor de tu empresa](#)

## 1.4. Bloque – Solución

30

### AUTORES

- Vanessa Julieth Uribe Palacios
- Jairo Alberto Vásquez Bernal
- Juan Manuel Camacho Posada

**Objetivo del bloque:** en este bloque se busca la interrelación entre los problemas y la propuesta valor con acciones que resuelven las situaciones de los clientes y consumidores, contribuyendo en la construcción de características que representan la solución del negocio a los problemas presentados.

**Nota:** en este bloque estableceremos las soluciones a los problemas identificados.

**Enlaces de interés:** para conocer más sobre la solución puede visitar los siguientes enlaces:

- La solución en *Lean Canvas*
- Parte 4 Solución | *Lean Canvas*

### 1.4.1. Descripción del producto

#### 1.4.1.1. ¿Qué es?

Producto es el bien tangible o servicio intangible que ofrecen las empresas para satisfacer necesidades y obtener utilidades.

#### 1.4.1.2. ¿Cómo se hace?

Definiendo los elementos y componentes del producto, para el caso de tangibles son etiqueta, empaque, embalaje y atributos, y para servicios son la marca, el soporte físico y el personal de contacto y comunicación.

- **La marca:**

La marca es entendida como el nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de todos los anteriores. Cuyo objeto es identificar los bienes, servicios o productos de una empresa, **en este punto usted elabora los componentes de la marca** que son la marca comercial, la registrada, el logotipo, el logosímbolo y el eslogan

**Ejemplo:** Elementos componentes de la marca Colombina



• **La etiqueta:**

Es toda la información impresa que se encuentra en un bien o un servicio, **en este punto se desarrollan los componentes de la etiqueta** como la marca, composición, usos, número de lote, fecha de vencimiento, datos de empresa, entre otros.

**Ejemplo:** los elementos componentes de la etiqueta de Pony Malta



• **El empaque:**

Es el envoltente que está en contacto directo con el producto y lo contiene, **en este punto se indican los materiales y las funciones de su empaque.**

**Ejemplo:** Empaque de Saltín Noel.



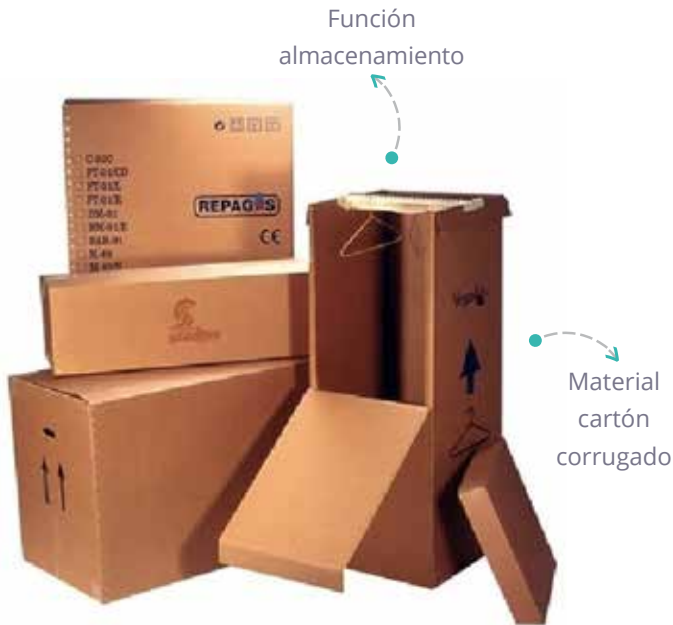
• **Embalaje:**

Es un recipiente o envoltura que contiene productos utilizados para la manipulación, transporte y almacenaje, en este punto se indica el material y la función.





**Ejemplo:** Cajas de embalaje.



- **Atributos:**

Son aspectos funcionales adicionales que caracterizan el bien o el servicio, como el surtido, la gama, el sabor, la textura o la usabilidad, en este punto se mencionan los atributos de su producto.

**Ejemplo:** el atributo de las papas Margarita es el sabor a pollo.



### 1.4.1.3. ¿Cómo lo presento?

En esta tabla presentamos los componentes del producto



## ANEXO 1.4.1

### Descripción del producto

|              |
|--------------|
| 1 - Marca    |
| 2 - Etiqueta |
| 3 - Empaque  |
| 4 - Embalaje |
| 5 - Atributo |

#### 1.4.1.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre aspectos de productos o servicios puede visitar los siguientes enlaces:

- [Concepto de producto](#)
- [Definición de Producto](#)
- [El Marketing: El Producto](#)

#### 1.4.2. Soporte vigilancia tecnológica

34

##### 1.4.2.1. ¿Qué es la vigilancia tecnológica?

La vigilancia tecnológica es la captación de información de diferentes fuentes, que de forma organizada y selectiva podemos analizar para generar conocimiento útil en la toma de decisiones acertadas o anticipadas, relacionadas principalmente con nuestro emprendimiento.

Realizar la vigilancia tecnológica en lo relacionado con nuestras ideas de negocio permite anticiparnos a diferentes escenarios y nos resultará útil para identificar oportunidades de innovación, además, podremos conocer tendencias tecnológicas, tendencias

de mercado, potenciales competidores, entre otras cosas. Con esto, podremos validar que la solución que hemos planteado al problema de nuestro modelo de negocio y la propuesta de valor que tenemos tiene potencial de ser desarrollada. Conjuntamente, la vigilancia tecnológica nos puede permitir realizar una comparación de nuestra idea de negocio con respecto de empresas o productos existentes, validando que pueden existir oportunidades de negocio.

#### 1.4.2.2. ¿Cómo se hace?

La vigilancia tecnológica no tiene una única forma de ser presentada y puede perseguir diferentes finalidades y recabar información de diferente índole. Así, la vigilancia tecnológica que realizo sobre ideas de negocio no es igual a la que podría hacer en relación con productos innovadores. Pues, en el primer caso procuraremos buscar información sobre empresas existentes y en el segundo caso nos podríamos enfocar en la búsqueda de información en documentos de patentes, esto solo por dar un ejemplo.

No obstante, podemos identificar algunos lineamientos básicos para realizar la vigilancia tecnológica como proponemos aquí:

- **Identifique la finalidad:** debe tener muy claro para qué realiza la vigilancia tecnológica, pues así identificará plenamente la información que buscará recolectar y las fuentes a las que deberá aproximarse.
- **Lleve un registro detallado y organizado:** debe utilizar una matriz que pueda completar con los resultados de sus búsquedas y que la información obtenida se pueda presentar de forma fácil y detallada.
- **Separe la información por segmentos:** procure separar los diferentes tipos de información que consulte acerca de su emprendimiento, pues no es la misma información la que captamos relacionada con emprendimientos existentes, que la que podemos obtener relacionada con marcas registradas o la derivada de bibliografía y revistas científicas.

#### 1.4.2.3. ¿Cómo lo presento?

Siguiendo los lineamientos que te hemos presentado previamente, podrá presentar un soporte de vigilancia tecnológica

registrando los resultados de sus búsquedas dentro de una matriz como la siguiente:

| Base de datos consultada          | Qué se buscó (términos, nombres, marcas, tratados, leyes, artículos, etc.) | Resultados de la búsqueda            | Breve descripción del resultado | Enlace del resultado |
|-----------------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| Base 1                            | Término #1   | #1                                   | Lorem ipsum                     | Lorem                |
|                                   |  | #2                                   | Lorem ipsum                     | ipsum                |
|                                   |  | #n (Cuantos resulten de la búsqueda) | Lorem ipsum, lorem ipsum        | Lorem ipsum, lorem   |
|                                   | Término #n (Cuantos se consideren en la búsqueda)                          | #1                                   | Lorem ipsum                     | Lorem                |
|                                   |  | #2                                   | Lorem ipsum                     | ipsum                |
|                                   |  | #n                                   | Lorem ipsum                     | Lorem                |
| Base n<br>(Cuantas se consideren) | Término #1   | #1                                   | Lorem ipsum                     | ipsum                |
|                                   |  | #2                                   | Lorem ipsum                     | Lorem                |
|                                   |  | #n                                   | Lorem ipsum                     | ipsum                |
|                                   | Término #n (Cuantos se consideren en la búsqueda)                          | #1                                   | Lorem ipsum                     | Lorem                |
|                                   |  | #2                                   | Lorem ipsum                     | ipsum                |
|                                   |  | #n                                   | Lorem ipsum                     | Lorem                |

#### 1.4.2.4. Enlaces de interés

Para que pueda iniciar su proceso de búsqueda de la mejor manera, le dejamos una lista de fuentes recomendadas, no exhaustiva, que le servirán para realizar algunas búsquedas de información, con el fin de generar el soporte de vigilancia tecnológica de su modelo de negocios.



| Tipo  | Base de datos                | Información disponible   | Enlaces   |
|---|------------------------------|--|---|
| Comercio  | Cámara de Comercio de Bogotá | Consulta de homonimia  | <b>Consultas</b><br><b>Cámara de Comercio de Bogotá</b> |
|   |                              | Consulta de expedientes de sociedades existentes                 | <b>Consulta en línea de expedientes</b>                 |
|   | Procolombia                  | Manuales por industrias  | <b>Procolombia</b>                                      |
|   |                              | Exámenes de oportunidades comerciales, por producto, en el mundo |   |
|   |                              | Guías para exportación   |   |
|   |                              | Tratados de libre comercio vigentes                              |   |
| Información sobre beneficios e incentivos tributarios |                              |  |   |
| Estudios de mercado para exportación                  |                              |  |   |



| Tipo                  | Base de datos                            | Información disponible   | Enlaces   |
|-----------------------|--|--|---|
| Comercio              | Organización Mundial del Comercio (OMC)  | Consejos comerciales   | Organización Mundial del Comercio (OMC)         |
|                       |  | Cadenas de valor sectoriales   |   |
|                       |  | Perfiles comerciales   |   |
|                       |  | Estadísticas de comercio por productos y servicios   |   |
|                       |  | Aranceles  |   |
|                       |  | Normas que se requieren según cada mercado   |   |
| Glosario              |  |  |   |
| Comercio              | Banco Interamericano de Desarrollo (BID) | Estimaciones de las Tendencias Comerciales de América Latina y el Caribe.  | Banco Interamericano de Desarrollo, (BID)       |
|                       |  | Estadísticas de comercio, indicadores de comercio e integración  |   |
| Comercio              | Trade Map                                | Directorio de empresas importadoras y exportadoras.  | Trade Map                                       |
|                       |  | Tablas, gráficos y mapas indicadores de demanda internacional y mercados alternativos, entre otros.                |   |
|                       |  | Flujos comerciales mensuales, trimestrales y anuales   |   |
| Producción científica | Scimago Journal                          | Indicadores científicos desarrollados por publicación y país, según la información de la base de datos "Scopus"    | SCImago Journal & Country Rank                  |
|                       | Redalyc                                  | Información científica que puede ser buscada por artículos, autores, revistas, instituciones, disciplinas y países | Redalyc   |
|                       | Google Académico                         | Artículos académicos   | Google Académico                                |
|                       | ScienceDirect                            | Revistas, artículos, capítulos de libros   | ScienceDirect                                   |
|                       | Scielo                                   | Revistas, artículos, capítulos de libros   | SciELO – Scientific Electronic Library En línea |





| Tipo                 | Base de datos  | Información disponible   | Enlaces   |
|----------------------|--|--|---|
| Propiedad industrial | Sistema de Información De Propiedad Intelectual de la Superintendencia de Industria y comercio | Información de solicitudes de patentes, patentes concedidas, negadas y caducadas | Patentes   Superintendencia de Industria y Comercio |
|                      |  | Información de marcas registradas, negadas y caducadas                           |   |
|                      |  | Información sobre diseños industriales registrados, negados y caducados          |   |
|                      | Base mundial de datos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual OMPI              | Información de marcas a nivel global   | Organización Mundial de la Propiedad Intelectual    |
|                      | Base de datos de patentes de la OMPI   | Información de documentos de patentes y solicitudes a nivel global               | Organización Mundial de la Propiedad Intelectual    |

## 1.5. Bloque – Canales

### AUTORES

- Vanessa Julieth Uribe Palacios
- Jairo Alberto Vásquez Bernal
- Juan Manuel Camacho Posada

**Objetivo:** este bloque busca comprender qué vía (o canal) es mejor para que los productos de su empresa lleguen a sus clientes y así se beneficien de su propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de su empresa con los clientes, ya que ellos juegan un papel en la experiencia del mismo.

Los canales cumplen varias funciones, que incluyen:

- Concienciar a los clientes sobre los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.



- Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos.
- Proporcionar soporte al cliente después de la compra.

Para determinar qué tipos de canales son los más adecuados según las características de uso de su producto y servicio, puede elegir entre llegar a sus clientes a través de un punto de venta propio, distribuir desde sus propios canales, o a través de canales asociados o mediante una combinación de ambos.

Para escoger el tipo de canal, puede ser directo con una fuerza de ventas interna o un sitio web, también con tiendas minoristas o a través de puntos de venta propio. Recuerde que los canales propios tienen márgenes más altos, pero pueden ser más costosos establecerlos y operarlos.

También existen canales indirectos y abarcan una amplia gama de opciones, como la distribución mayorista, minorista o sitios web propiedad de estos socios.

Otro canal es a través de los intermediarios que conducen a márgenes más bajos, pero permiten a una empresa ampliar su alcance y beneficiarse de las fortalezas de los canales minoristas.

**Enlaces de interés:** para conocer más sobre canales, puede visitar los siguientes enlaces:

- [Canales de distribución. ¿Cuál es el adecuado para tu negocio?](#)
- [¿Cómo elegir el canal de distribución que más conviene a tu producto?](#)



### 1.5.1. *Journey map* cliente

#### 1.5.1.1. ¿Qué es?

El mapa del recorrido del cliente es una herramienta para visualizar la experiencia del cliente y la interacción con la marca. Esto obliga a ver cómo los clientes realmente experimentan la marca en lugar de cómo cree la empresa que lo hacen. El objetivo es comprender mejor a sus clientes y poder cumplir sus expectativas.

Es una herramienta de *Design Thinking*, la cual permite a través de un mapa evidenciar cada una de las etapas, interacciones, canales y todos los elementos que puede atravesar un cliente durante todo el proceso de compra. Lo importante, ante todo, es que los clientes no deberían sufrir una mala experiencia debido a la estructura organizativa.

### 1.5.1.2. ¿Cómo se hace?

El *Journey map* debe crearse después de haber definido el arquetipo del cliente, este cuenta con la posible historia del camino que va a tener un comprador cuando quiere acceder a un producto o servicio.

Generalmente las etapas principales del camino de experiencia del cliente son:

- **Conocimiento o conciencia:**

Esta etapa se da cuando el negocio hace un esfuerzo en términos de publicidad o comunicación y crea un conocimiento de la existencia del producto o servicio en la mente del consumidor.

**Ejemplo:** “Juan estaba viendo la televisión y se enteró sobre el nuevo servicio del CEiDEA donde apoyaban los nuevos emprendimientos”

- **Consideración:**

Luego, el cliente pasa a la etapa de evaluación de alternativas, en la cual decide hacer una búsqueda respecto al producto o servicio con el objetivo de entender un poco más sobre este, y a su vez hace una comparación teniendo ideas preconcebidas según su experiencia previa

**Ejemplo:** “Juan decide buscar por medio de Google al CEiDEA y descubre que hace parte de la Uniagustiniana, luego de esto, recuerda su experiencia previa donde pudo participar en un breve semillero de emprendimiento que hicieron en su empresa, pero piensa que este fue algo corto y desea profundizar más sobre el CEiDEA”.

- **Compra:**

Después de considerar y aclarar las dudas respecto al producto o servicio, el cliente entra en la etapa de compra, donde estos deciden probar la experiencia que ofrece el negocio.





**Ejemplo:** “al recibir una asesoría sobre el CEiDEA, Juan se muestra interesado y decide hacer uso del servicio con el objetivo de crear su propio negocio”.

- **Retención post-compra:**

El proceso de experiencia del cliente no solo se limita hasta la compra, si no que va más allá. En este sentido, comienza la etapa de retención o post-compra, donde el negocio enfoca sus esfuerzos en crear un vínculo con el consumidor que lo motive a la re-compra.

**Ejemplo:** “Juan al vivir su primera experiencia con el CEiDEA desarrollando el modelo *Lean Canvas* de negocio, piensa que lo vivido ha sido muy enriquecedor y decide renovar su servicio accediendo a las capacitaciones sobre cómo crear su propio plan de negocio”.

- **Recomendación:**

Finalmente, cuando se llega a satisfacer las necesidades y deseos del cliente, se crea un vínculo emocional que trasciende las motivaciones funcionales ofrecidas por el producto o servicio, lo que en efecto hace que el cliente recomiende el negocio a sus familiares o amigos, creando una voz a voz favorecedor que ayuda a adquirir nuevos clientes y conocimiento sobre el emprendimiento.

**Ejemplo:** además de ser un cliente activo del CEiDEA, Juan se vuelve un embajador de la marca, recomendando a sus demás amigos su experiencia. Juan publica en redes sociales su agradecimiento hacia el CEiDEA y lleva nuevos prospectos de negocio.

**Nota:** las etapas pueden variar dependiendo del tipo de negocio en el que se esté emprendiendo.

#### 1.5.1.2.1. Historia

Para contar la historia, debe pensar en responder las siguientes preguntas para cada una de las etapas:

- **Touchpoint e interacciones contadas en una historia**  
**¿Cuáles son los puntos de contacto de esta persona?**

**Ejemplo:** Juan buscó en **Google** y también vio un **comercial en televisión**.

### ¿Qué tareas realiza ahí?

**Ejemplo:** Juan **exploró y comparó** hasta **elegir** el mejor producto.

### ¿Qué otros personajes participan en la historia?

**Ejemplo:** Juan le preguntó a su **novia** que opinaba del producto.

### ¿Qué emociones se presentan?

**Ejemplo:** Juan se sorprendió, le gustó, no le gustó, le pareció divertido, etc.

### ¿Qué fricciones influyen en la historia?

**Ejemplo:** al buscar en Google, Juan encontró otras alternativas en centros de emprendimientos, lo que hizo que tuviera que comparar y no fue directamente al CEiDEA.

**Nota:** estas preguntas deben intentar ser respondidas en cada una de las etapas de la historia del *Journey map*. Más adelante se mostrará un ejemplo en detalle.

- **Vivencias**

Además de contar la historia, se debe pensar en las situaciones que detonan emociones positivas o negativas en el desarrollo del *Journey map*.

### ¿Qué situaciones activan emociones positivas?

Son situaciones que influyen a favor para que el cliente prefiera nuestro negocio.

**Ejemplo:** cuando Juan buscó en redes sociales temas relacionados al emprendimiento, el CEiDEA apareció primero en la lista de búsqueda.

**Ejemplo:** la página web del CEiDEA contaba con el certificado de seguridad en internet, lo que al cliente le dio confianza para visitar el sitio web, ya que los demás sitios no tenían dicho certificado.

### ¿Qué situaciones activan emociones negativas?

**Ejemplo:** cuando Juan quiso pagar uno de los servicios de publicidad del CEiDEA por la página web, la pasarela de pagos no funcionaba.

**Ejemplo:** Juan se dirigió a las oficinas del CEiDEA pero no encontró quien lo atendiera y cuando logró encontrarlos





ninguna de las personas del área le dio información clara y concreta.

**Nota:** este análisis de **vivencias positivas y negativas** debe realizarse para cada una de las etapas de la historia del *Journey map*.

- **Creencias**

A su vez toca definir algunos imaginarios o creencias sobre nuestro negocio, los cuales el cliente piensa que pueden pasar y en efecto frenan o impulsan el crecimiento del emprendimiento.

**Creencia de avance de negocio.** Ejemplo: Juan cree que es la época perfecta para emprender, ya que se puede aprovechar las tendencias del comercio electrónico.

**Creencia de freno de negocio.** Ejemplo: Juan cree que los emprendimientos fracasan rápidamente, porque a sus amigos no les ha ido bien con sus ideas de negocio cuando están comenzando.

**Nota:** este análisis de **Creencias de avance y freno de negocio** deben realizarse para cada una de las etapas de la historia del *Journey map*.

- **Objetivos**

Por otro lado, se deben establecer objetivos que ayuden a los clientes a superar cada una de las etapas hasta que lleguen a convertirse en recomendadores de la marca o del negocio.

### Ejemplos de objetivos

#### Objetivos para apoyar el conocimiento:

- › Incrementar la tasa de visitas de mi página web en un 30% entre los internautas de Bogotá.
- › Incrementar el *Top of mind* de mi marca un 10% entre los consumidores de papas fritas en Bogotá.

#### Objetivos para apoyar la consideración:

- › Apalancar en un 5% la tasa de conversión de las personas que deciden hacer la prueba de mi software demo gratis.
- › Incrementar un 15% los registros de mi app.
- › Aumentar un 10% el número de ítems agregados al carrito.

### Objetivos para apoyar la compra:

- > Incrementar la conversión entre visitantes y compra en mi página web en un 20%.
- > Aumentar las compras con tarjeta débito un 15%.

### Objetivos para apoyar retención:

- > Incrementar la satisfacción del cliente en un 20%.
- > Aumentar un 50% el número de pedidos completos.
- > Disminuir un 30% las devoluciones de productos por daños.
- > Incrementar la tasa de recompra en un 20%.

### Objetivos para apoyar recomendación:

- > Aumentar un 10% el número de referidos.
- > Obtener un nivel de recomendación de marca de 45 puntos.

**Nota:** se deben establecer **objetivos** para cada una de las etapas de la historia del *Journey map*.

#### • Indicadores de experiencia

De igual forma que se establecen objetivos, se deben crear indicadores de experiencia que ayuden a hacer seguimiento a cada una de las etapas de la historia del *Journey map*.

**Nota:** los indicadores deben estar directamente relacionados con los objetivos propuestos.

### Ejemplo de Indicadores de experiencia

#### Indicadores para hacer seguimiento al conocimiento:

- > Tasa de visitas.
- > *Top of mind*.

#### Indicadores para hacer seguimiento a la consideración:

- > Tasa de conversión entre visitas y prueba de demos.
- > Número de registros.
- > Número de ítems en el carrito de compra.

#### Indicadores para hacer seguimiento a la Compra:

- > Tasa de adquisiciones.
- > Share de métodos de pago.



### Indicadores para hacer seguimiento a la retención:

- › Nivel de satisfacción.
- › Número de pedidos completos.
- › Número de devoluciones.
- › Tasa de recompra.

### Indicadores para hacer seguimiento a la recomendación:

- › Número de referidos efectivos.
- › Nivel de recomendación de marca (*Net Promoter Score*).

**Nota:** se deben establecer **indicadores de experiencia** para cada una de las etapas de la historia del *Journey map*.

#### 1.5.1.3. ¿Cómo lo presento?

Lo anteriormente mencionado debe ser plasmado en el siguiente formato



| Nombre del negocio<br>"Taza Teller"                                 |                         | Resumen demográfico y geográfico |        |
|---|-------------------------|----------------------------------|--------|
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>   | INDICADOR               | VALOR                            | UNIDAD |
| 1. Descripción de características esenciales del punto de contacto  | 1.1. Nombre del negocio |                                  |        |
| 2. Descripción de características esenciales del punto de contacto  | 2.1. Dirección          |                                  |        |
| 3. Descripción de características esenciales del punto de contacto  | 3.1. Teléfono           |                                  |        |
| 4. Descripción de características esenciales del punto de contacto  | 4.1. Correo electrónico |                                  |        |
| 5. Descripción de características esenciales del punto de contacto  | 5.1. Sitio web          |                                  |        |
| 6. Descripción de características esenciales del punto de contacto  | 6.1. Redes sociales     |                                  |        |
| 7. Descripción de características esenciales del punto de contacto  | 7.1. Otros canales      |                                  |        |
| 8. Descripción de características esenciales del punto de contacto  | 8.1. Otros canales      |                                  |        |
| 9. Descripción de características esenciales del punto de contacto  | 9.1. Otros canales      |                                  |        |
| 10. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 10.1. Otros canales     |                                  |        |
| 11. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 11.1. Otros canales     |                                  |        |
| 12. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 12.1. Otros canales     |                                  |        |
| 13. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 13.1. Otros canales     |                                  |        |
| 14. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 14.1. Otros canales     |                                  |        |
| 15. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 15.1. Otros canales     |                                  |        |
| 16. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 16.1. Otros canales     |                                  |        |
| 17. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 17.1. Otros canales     |                                  |        |
| 18. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 18.1. Otros canales     |                                  |        |
| 19. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 19.1. Otros canales     |                                  |        |
| 20. Descripción de características esenciales del punto de contacto | 20.1. Otros canales     |                                  |        |

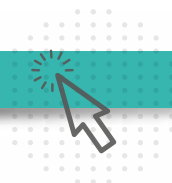
Si su historia presenta varios momentos de experiencia y excede el mínimo del formato, haga un segundo *Journey map* con los momentos restantes.

#### 1.5.1.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre *Journey map* puede visitar los siguientes enlaces:

En el siguiente vínculo se puede encontrar la plantilla y el ejemplo de *Journey map* junto al cruce de puntos de contacto.

- [Plantilla \*Journey map\* y puntos de contacto](#)



## 1.5.2. Explicación canales

### 1.5.2.1. ¿Qué son?

Los canales son los puntos de contacto que va a tener el negocio con el cliente, y están presentes durante el desarrollo del *Journey map*. En este sentido, la distribución y la comunicación se convierten en el medio para entregar el mensaje, el valor, el producto o el servicio. Por eso es tan importante que las empresas diseñen cuáles serán los medios más apropiados para participar en cada una de las etapas donde el cliente estará involucrado.

### 1.5.2.2. ¿Cómo se hacen?



Campo, G. (2016). Ilustración fases *journey map* (figura 2).

Para realizar el análisis, se deben cruzar los canales por los que posiblemente nuestro cliente tenga contacto con el negocio versus la historia del *Journey*, con el objetivo de entender cómo estos medios influyen el comportamiento de la experiencia.

Para la selección de los puntos de contacto se debe tener en cuenta tanto los canales de comunicación como de distribución.

- **Canales de comunicación:**

Son aquellos puntos de contacto por donde transmito un mensaje o permito que mi cliente tenga interacción con la marca o negocio.

Se deben listar todos los canales de comunicación involucrados dentro del cruce de puntos de contacto.

#### Ejemplos de canal comunicación:

- Televisión
- Vallas publicitarias
- Radio





- d. YouTube
- e. Facebook
- f. Teléfono
- g. Internet

**Nota:** en el caso de redes sociales se deben especificar las redes que se utilizarán.

- **Canales de distribución:**

Son los canales donde nuestro servicio o producto va tener un proceso de rastreabilidad para llegar a la transacción final o compra del cliente.

Se deben listar mínimo tres canales de distribución dentro del cruce de puntos de contacto.

**Ejemplos de canal distribución:**

- a. Punto de venta directo.
- b. Maquina dispensadora.
- c. Minoristas.
- d. Mayoristas.
- e. Internet (tiene un perfil mixto entre comunicación y distribución).
- f. Punto de servicio al cliente presencial.

Luego de elegir los canales, en el mapa de cruce de puntos de contacto versus historia del *Journey map*, se debe evidenciar cómo el cliente interactúa con el negocio y si la emoción será positiva o negativa.

**Ejemplo 01:**

**Etapa:** conocimiento

**Canal:** televisión

**Descripción de emoción - positiva:** Juan ve un comercial del CEIDEA sobre la innovación tecnológica, le gusta y decide saber más.

**Ejemplo 02:****Etapas:** Consideración**Canal:** internet y teléfono**Descripción de emoción negativa - internet:** Juan tiene 52 años, intentó usar Google para buscar más información, pero no es muy bueno con la tecnología, por eso decide esperar a que salga de nuevo el comercial para apuntar el número telefónico.**Descripción de emoción positiva - teléfono:** luego de anotar el teléfono, Juan llama al CEiDEA y recibe un excelente servicio al cliente, lo invitan a la página web o a la sede Tagaste para conocer más los servicios de emprendimiento.**Ejemplo 03:****Etapas:** compra**Canal:** punto de servicio al cliente presencial**Descripción de emoción positiva - punto de servicio al cliente presencial:** Juan va directamente a la sede presencial, donde uno de los asesores le brinda información, lo convence y decide acceder a los servicios jurídicos del CEiDEA.**Nota:** este tipo de ejemplo se debe aplicar en todas las etapas de la historia del *Journey map*.

Recuerde tener en cuenta las convenciones para las emociones positivas y negativas al momento de plasmar los cruces en el mapa.

Fuente: Rojas, G. (2019). Ilustración fases *Journey map* (figura 3).

- **GAPS - Conclusiones y recomendaciones:**

Al terminar de hacer los cruces, se deben analizar los puntos débiles relacionados con las emociones negativas, creando conclusiones y recomendaciones para fortalecer la experiencia y el canal con el cliente.



**Ejemplo:**

**Conclusión** - uno de los puntos débiles se presenta en el canal de internet con las personas de la tercera edad, debido a sus barreras de aprendizaje respecto a la tecnología. **Recomendación** - se debe crear un *Onboarding* (tutorial de bienvenida) en la página del CEiDEA para capacitar a las personas mayores.

**1.5.2.3. ¿Cómo lo presento?**

Los cruces de puntos de contacto versus historia del *Journey map* se deben presentar en el siguiente formato.



Si su historia presenta varios canales y excede el mínimo del formato, haga un segundo *journey* de canales con los canales restantes.

Luego de entender la experiencia y los puntos de contacto del usuario, se deben establecer los canales que considere adecuados para su cliente dentro del bloque del *Lean Canvas* correspondiente (canales).

**1.5.2.4. Enlaces de interés**

Para conocer más sobre canales puede visitar los siguientes enlaces:

- [Canvas: canales](#)
- [¿Qué son los canales?](#)
- [Generación de modelos de negocio](#)



## 1.6. Bloque – Ingresos

AUTOR

■ José Ángel Díaz Gómez

**Objetivo del bloque:** ayudar al emprendedor a definir las fuentes de origen y la participación porcentual que van a tener los ingresos dentro del emprendimiento.

**Nota:** es importante tener presente en este bloque que solo se nombran las fuentes de ingreso de cómo se va a cobrar los productos o servicios del emprendimiento (ventas de productos, prestación de servicios, consultorías, convenios, post-venta, etc.) Para lograr identificar estas fuentes de ingreso, se debe tener presente el *Core Business* (actividad comercial) del emprendimiento.

**Enlace de interés:**

- [Modelo Canvas explicado en detalle y con ejemplos](#)

### 1.6.1. Fuentes de ingresos

#### 1.6.1.1. ¿Qué es?

Es un cuadrante que sirve para identificar todas las fuentes de ingreso que va a tener el emprendimiento, con las cuales se pretende realizar el cobro de los productos o servicios. Adicional, se analiza la frecuencia del recaudo del ingreso (diario, semanal, mensual o valor fijo).

#### 1.6.1.2. ¿Cómo se hace?

El emprendedor debe conocer muy bien el funcionamiento del emprendimiento para lograr definir las fuentes de ingreso, para ello se puede apoyar en las siguientes preguntas:

- ¿Sus ingresos son fijos o variables?
  - > Ingresos fijos: son aquellos que se reciben periódicamente (arriendos, ingresos por convenios, etc.).

- › Ingresos variables: son aquellos que no se reciben de manera constante (ventas de productos o servicios, ganancias ocasionales, inversiones, etc.).
- ¿El precio de venta va a ser fijo o variable?
- ¿El emprendimiento tendrá temporalidad en sus ventas?
- ¿Cuáles van a ser sus canales de venta y cuál es el porcentaje de participación? (Bloque Canales)

### 1.6.1.3. ¿Cómo lo presento?

Para representar este bloque se trabajará con el siguiente ejemplo: Pepe, se está apoyando en la herramienta de *Lean Canvas* para poder realizar la planeación de su emprendimiento el cual es “venta de accesorios para ciclismo por internet” y en este momento él se encuentra en el bloque de los ingresos. Por esto, necesita definir cuáles son las fuentes de ingreso de su emprendimiento y decide iniciar con las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se originan los ingresos y en qué porcentaje se da? Ventas En línea 100%.
- ¿Puede brindar algún otro servicio? Mantenimiento de bicicletas a domicilio.
- ¿El precio va a ser fijo o variable? El precio es fijo para los productos – servicios.
- ¿Las ventas tendrán temporalidad? Sí, depende del mes.

Entonces con las respuestas de Pepe, él ya puede generar las fuentes de ingreso de su emprendimiento.

Fuentes de ingreso:

- Ventas en línea 100%.
- Ingresos por mantenimientos.
- Los ingresos varían de acuerdo a la temporada del año.

**Enlace de interés:**

- [Eduvirtual Uniagustiniana](#)



## 1.7. Bloque – Costos

AUTOR

■ José Ángel Díaz Gómez

**Objetivo del bloque:** dar a conocer al emprendedor todos los costos que tiene implícito el emprendimiento. Estos se han trabajado de manera intrínseca en los bloques de actividades claves, socios clave y recursos claves.

**Nota:** para este bloque es importante saber qué es un costo y gasto. Para lograr identificar de manera precisa los costos y los gastos que tiene el emprendimiento.

- **Costo:** es el conjunto de recursos utilizados para la elaboración de un bien específico (producto-servicio). Los costos están relacionados con la función de producción, es decir, la materia prima directa (MP), la mano de obra directa (MO) y los cargos indirectos (CIF).
- **Gasto:** es la utilización de los recursos que necesitan para la ejecución de la venta del producto y la administración del emprendimiento, por esta razón se habla de los gastos de ventas (salario de vendedores, arriendo de local, vigilancia, etc.) y los gastos administrativos (salarios del contador, arriendo de oficina, salarios de personas de administración, etc.).

**Enlace de interés:**

- [Costos y gastos](#)

52

### 1.7.1. Costos fijos

#### 1.7.1.1. ¿Qué son?

Son los costos que no son sensibles a las variaciones de actividad del emprendimiento. Los costos fijos pueden ser suministros, arriendos, seguros, mano de obra (en el caso de que no se pueda prescindir de nadie o casi nadie).

### 1.7.1.2. ¿Cómo se hace?

Como en todos los 8 bloques anteriores del *Lean Canvas*, el emprendedor debe conocer el proceso de cómo se va a elaborar el producto o servicio (Bloque-Solución), de esta manera se logra identificar cuáles son los costos fijos.

### 1.7.1.3. ¿Cómo lo presento?

Continuaremos con el emprendimiento de Pepe “venta de accesorios para ciclismo” en línea. Definiremos cuáles son los costos fijos para Pepe.

- Creación de la página Web.
- Fotógrafo.
- Persona del para comercio electrónico (redes sociales).

## 1.7.2. Costos variables

### 1.7.2.1. ¿Qué es?

Es aquel costo que varía de acuerdo con la actividad del emprendimiento, es decir, el costo es directamente proporcional; si la actividad crece, los costos crecen y si la actividad baja los costos bajan (materia prima, comisiones de venta, gastos de envío, etc.).

### 1.7.2.2. ¿Cómo se hace?

Estos costos variables son fáciles de identificar si se tiene claro los procesos (bloque canales y solución), porque es allí donde se reflejan estos costos, debido a que dependiendo del canal que se utilicen aumenta el costo, en el caso de que se aumente la actividad o viceversa.

### 1.7.2.3. ¿Cómo lo presento?

Para continuar con el emprendimiento de Pepe “venta de accesorios para ciclismo” en línea. Definiremos cuáles son los costos variables para Pepe.

- Comisión de venta de vendedores.
- Costos de envío de los productos.
- Costos de compras por volumen.

## 1.8. Bloque – Métricas

AUTOR \_\_\_\_\_ ■

■ Jouseph Rodríguez Lizarazo

**Objetivo del bloque:** Establecer los mecanismos de control de crecimiento y consolidación del emprendimiento.

**Nota:** Es relevante decidir cómo medir el crecimiento y consolidación del proyecto, las métricas planteadas pueden variar, cambiarse por otras en la medida en que evolucione el proyecto. Del mismo modo se ha de establecer qué actividades hay que medir y cómo, teniendo en cuenta que se debe generar un conjunto muy reducido y accionable de indicadores que posteriormente permitan la tomar decisiones.

**Enlace de interés:**



- Diseño de modelo de negocio con *Lean Canvas*
- KPI – indicadores de gestión digital ¿Qué son? ¿Cómo se definen?

### 1.8.1. Métricas de negocio

#### 1.8.1.1. ¿Qué son?

Las métricas son herramientas que permiten monitorear el proyecto de emprendimiento en cuanto al crecimiento y consolidación, es decir, evalúan su progreso. Las métricas pueden agruparse en cuatro categorías: adquisición, activación, retención y beneficios y referencias, dependiendo de la fase en la que se encuentre el proyecto.

**Nota:** en las fases avanzadas del modelo de negocio, las métricas servirán de base para transformarse en los indicadores de gestión de la nueva empresa.

#### 1.8.1.2. ¿Para qué sirven?

Proveen la información necesaria para la toma de decisiones, además permiten ofrecer información para posibles inversores.

### 1.8.1.3. ¿Cómo se construyen?

Se deben plantear fórmulas matemáticas que permitan valorar si las acciones tomadas están surtiendo el efecto esperado, mucho cuidado, no es construir indicadores de gestión tradicionales. Se deben tomar los bloques del *Lean Canvas* e identificar cómo medir la acción realizada en cada uno a fin de llevar el seguimiento y tomar la correspondiente corrección respecto a lo esperado o los recursos disponibles, si fuese necesario.

**Ejemplo:** En el bloque de canales es posible determinar, en términos de costos, la efectividad de las estrategias de comunicación por medio de las cuales se da a conocer la propuesta de valor, comparándolas con el nivel de captación de clientes nuevos, esto a fin de decidir cuál medio es más efectivo y enfocar mejor los esfuerzos.

### 1.8.1.4. ¿Cómo lo presento?

Se plantea la fórmula matemática que expresa el desarrollo de lo que se quiere medir; en el caso del ejemplo anterior un planteamiento puede ser el Costo de Adquisición de Clientes (CAC) que se expresa de la siguiente forma:

$$CAC = \frac{\text{Total costos en publicidad en el periodo}}{\text{Total de clientes nuevos en el periodo}}$$

Donde en el numerador tenemos la suma de los costos de todas las inversiones en la captación de nuevos clientes (fuerza comercial, publicidad, anuncios, entre otros) y la cifra obtenida se divide entre los nuevos clientes obtenidos durante el mes (o periodo escogido). Es importante que sean clientes nuevos, no clientes que ya hayan comprado anteriormente.

Como resultado de esta ecuación, tendremos el costo de adquirir un cliente nuevo, es decir, si tras el despliegue de la campaña publicitaria se identificó que el costo de la misma fue de \$5.000.000 COP y logramos identificar 158 clientes nuevos, tendríamos que el CAC es de 31,645 COP por cada cliente nuevo, matemáticamente:

$$CAC = \frac{\$5.000.000 \text{ COP}}{158 \text{ Clientes Nuevos}} = \$31,645 \text{ COP Cliente Nuevo}$$

### 1.8.1.5. Enlaces de interés

Para más información consulta este artículo de blog

- [Las 10 métricas clave de una startup](#)

## 1.9. Bloque – Ventaja competitiva

**Objetivo del bloque:** construir un diferencial que caracterice y aventaje el negocio dentro del mercado.

**Nota:** en este punto del lienzo, se debe contar con la solución y la propuesta de valor definidas.

**Enlaces de interés:** para conocer más sobre ventaja competitiva puede visitar los siguientes enlaces:

- [Que es ventaja competitiva](#)
- [Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior](#)

### 1.9.1. Ventaja competitiva

#### 1.9.1.1. ¿Qué es?

La ventaja competitiva es el diferencial que permite que seas superior desde el punto de vista de tus competidores. En este sentido es una capacidad interna o externa que no es fácil de adquirir, que no se puede comprar ni copiar.

#### 1.9.1.2. ¿Cómo se hace?

La ventaja competitiva se debe construir con un previo análisis de la competencia y del negocio, el cual evidencie las capacidades de los





líderes y participantes destacados del mercado, y a la vez se comparen con las características que pretendemos tener en nuestro negocio. Se deben escoger por lo menos tres competidores de la siguiente forma:

- **Líder:** es el competidor que domina el mercado y que a largo plazo se desea llegar a superar. Se deben listar 10 características relacionadas con las ventajas que tiene ese negocio.
- **Patrón:** es el competidor que considero como directo y que deseo alcanzar a corto plazo. Se deben listar 10 características relacionadas con las ventajas que tiene ese negocio.
- **Nuestro proyecto:** de igual forma que con los competidores, se deben listar 10 características que destacan el emprendimiento que se está desarrollando.

Seguido de esto, es necesario realizar un análisis de contraste donde se evidencie las características en común entre competidores, y también las capacidades o atributos que hacen único al emprendimiento.

Luego de entender el entorno, en una frase se debe describir una capacidad del negocio que posiblemente no sea fácil de adquirir ni copiar para los competidores.

**Ejemplo:** la base tecnológica y el diseño de la app permiten que los usuarios tengan una experiencia muy cercana a la compra real en un punto de venta.

**Ejemplo:** el sistema operativo cerrado de los computadores no permite el ingreso de información que no sea compatible, lo que crea un entorno de exclusividad que no tienen las demás marcas.

**Ejemplo:** el empaque de mi producto tiene un método de abrir fácil patentado que ayuda a los clientes a consumir el producto.

### 1.9.1.3. ¿Cómo lo presento?

La ventaja competitiva debe desarrollarse en la siguiente plantilla:



|                     |        |                  |
|---------------------|--------|------------------|
| Lider               | Patrón | Nuestro proyecto |
| Ventaja competitiva |        |                  |

### 1.9.1.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre ventaja competitiva puede visitar los siguientes enlaces:

- [Que es ventaja competitiva](#)
- [Parte 6 Ventaja Injusta | \*Lean Canvas\*](#)

## 1.10. Articulación lienzo

**Objetivo:** el objetivo de articular el lienzo es aterrizar los hallazgos finales, estos deben evidenciar una continuidad y coherencia al relacionar cada uno de los bloques del modelo de negocio.

**Nota:** en este punto del lienzo, se debe contar con todos los bloques diligenciados en el documento “modelo de negocio”.

## 1.10.1. Lienzo *Lean Canvas*

### 1.10.1.1. ¿Qué es?

El lienzo Canvas es el producto final del desarrollo de cada uno de los bloques resueltos, el cual muestra el panorama global hipotético del emprendimiento y su posible comportamiento dentro del mercado.

### 1.10.1.2. ¿Cómo se hace?

Durante el desarrollo de cada uno de los bloques se han creado diferentes descripciones que definen el rumbo del proyecto desde el punto de vista del producto y del mercado. Dichas afirmaciones deben ser plasmadas dentro del lienzo en cada uno de los bloques y evidenciar las características del negocio en todos los aspectos evaluados.

### 1.10.1.3. ¿Cómo lo presento?

Las descripciones o hallazgos resumidos de cada uno de los bloques deben ser plasmadas en el siguiente formato:

#### ANEXO 1.10.1 -1

Modelo de negocio *Lean Canvas*

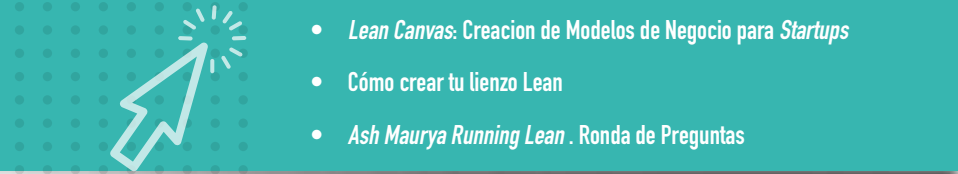
### Modelo de Negocio *Lean Canvas*



Además, el lienzo será soportado por el documento “modelo de negocio” el cual desarrollará a profundidad cada bloque. El lienzo solo representa una síntesis de las ideas principales de lo desarrollado en cada sección del modelo.

#### 1.10.1.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre articulación del lienzo Canvas puede visitar los siguientes enlaces:

- 
- *Lean Canvas: Creacion de Modelos de Negocio para Startups*
  - *Cómo crear tu lienzo Lean*
  - *Ash Maurya Running Lean . Ronda de Preguntas*

# PLAN DE NEGOCIO

## 2

### 2.1

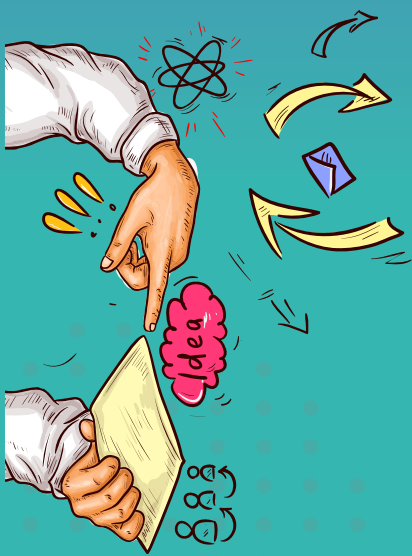
## Mercadeo

### AUTORES

- Vanessa Julieth Uribe Palacios
- Jairo Alberto Vásquez Bernal
- Juan Manuel Camacho Posada

**Objetivo:** en el plan de negocios, el mercadeo cumple un rol fundamental en el desarrollo del proyecto, ya que esta disciplina contribuye a direccionar los esfuerzos del emprendimiento hacia la satisfacción de las necesidades del mercado.

**Nota:** el mercadeo brinda herramientas que participan en todo el proceso del ciclo de vida del negocio desde su creación hasta el sostenimiento, este ayuda a entender, analizar, diagnosticar y desarrollar estrategias que buscan impulsar el emprendimiento a otro nivel.



**Enlaces de interés:** para conocer más sobre mercadeo puede visitar los siguientes enlaces:



- El concepto de mercadeo
- ¿Qué es el *marketing*? ¿Cuál es su importancia?
- Principios de *marketing*

## 2.1.1. Contexto de mercado

### 2.1.1.1. ¿Qué es?

El contexto del mercado es un análisis que contribuye a conocer la situación del entorno empresarial donde se va desarrollar el emprendimiento. En este sentido, tiene el objetivo de diagnosticar los diferentes factores que pueden afectar el desempeño del negocio en el mercado.

En el contexto de mercado se cubren los siguientes factores:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Culturales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

### 2.1.1.2. ¿Cómo se hace?

En esta ocasión el contexto de mercado se desarrolla a través del análisis PESTEL, a través del cual se busca analizar de manera estratégica el entorno macroeconómico del entorno empresarial del emprendimiento.

Para construir el análisis PESTEL se deben analizar los siguientes factores:

**P – Políticos:**

Se debe investigar cómo el escenario político del país puede afectar o favorecer la actividad económica de la empresa.

En este diagnóstico se pueden analizar las siguientes variables:

- Estabilidad del gobierno
- Iniciativas a favor de los emprendimientos
- Cambios en acuerdos internacionales
- Política fiscal

**E – Económicos:**

Se debe investigar cómo la economía impacta el desarrollo del negocio a corto o largo plazo.

En este diagnóstico se pueden analizar las siguientes variables:

- Ciclo económico
- Política económica
- Inflación
- Tasa de desempleo
- Tipos de interés
- Tipos de cambio
- Fuentes de financiación

**S – Sociocultural:**

Se debe investigar qué elementos de la sociedad pueden impulsar o limitar el negocio dentro del mercado. Se debe contemplar las tendencias del mercado.

- Demográficos de la población
- Estructura familiar
- Patrones culturales
- Nivel de ingresos
- Tendencias de consumo

### T – Tecnológico:

Se debe investigar los factores tecnológicos que hoy en día son relevantes para aventajar a la competencia o que pueden representar un mayor esfuerzo en el camino del negocio.

En este diagnóstico se pueden analizar las siguientes variables:

- Tendencias tecnológicas
- Acceso a la tecnología e internet
- Costo de acceso a nuevas tecnologías
- Nuevas formas de distribución y producción

### E – Ecológico:

Se debe investigar cómo el medioambiente puede impactar en el negocio, y a su vez evidenciar la influencia de las tendencias de conciencia social en nuestro emprendimiento.

En este diagnóstico se pueden analizar las siguientes variables:

- Clima
- Abundancia o escasez de recursos
- Contaminación
- Leyes de protección ambiental
- Regulaciones de consumo
- Conciencia social

### L – legal:

Se debe investigar las obligaciones o leyes a cumplir dentro del entorno del mercado y cómo éstas favorecen o no al negocio.

- Leyes sobre empleo
- Leyes de propiedad intelectual
- Leyes de salud y seguridad laboral
- Leyes de protección al medio ambiente
- Leyes de protección al consumidor
- Leyes de regulación empresarial





Luego de realizar el diagnóstico de cada uno de los factores se debe crear un análisis concluyente de oportunidades y amenazas donde se muestran los principales hallazgos relacionados al proyecto de emprendimiento.

### 2.1.1.3. ¿Cómo lo presento?

Se debe realizar un escrito apoyado de fuentes secundarias, el cual evidencie la investigación respecto a todos los factores presentes en el análisis PESTEL.

Luego de esto, se construye la matriz resaltando los hallazgos principales.



|                          | P - Políticos | E - Económicos | S - Sociocultural | T - Tecnológico | E - Ecológico | L - Legal |
|--------------------------|---------------|----------------|-------------------|-----------------|---------------|-----------|
| Oportunidades de mercado |               |                |                   |                 |               |           |
| Amenazas de mercado      |               |                |                   |                 |               |           |

### 2.1.1.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre el análisis PESTEL puede visitar los siguientes enlaces:

- [Análisis PESTEL ¿Qué es y para qué sirve?](#)
- [El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio](#)



## 2.1.2. Mercado de competidores y proveedores

### 2.1.2.1. ¿Qué es?

Dentro del mercado encontramos dos factores muy importantes que influyen para el funcionamiento de la organización, estos son

los competidores y proveedores. Los primeros, ofrecen productos o servicios iguales y complementarios según su promesa de valor; y los segundos, es decir proveedores, son las empresas que ofrecen los insumos o materias primas para la terminación del producto o servicio y poder llevarlo al mercado.

Una de las metodologías más utilizadas se trata de las 5 fuerzas de Porter que a continuación se menciona.

### 2.1.2.2. ¿Cómo se hace?

La matriz de Porter tiene 5 elementos y/o fuerzas para analizar:

- **Poder de negociación con los clientes:**

En este elemento se tiene en cuenta que nuestros clientes pueden elegir cualquier producto de la competencia, por lo cual ellos determinan muchas veces si prefieren nuestro producto o en cambio se van con los de la competencia.

**Ejemplo:** entre menos clientes haya mayor será nuestro poder para negociar, presionar y lograr que se bajen los precios. En este elemento es muy importante la concentración de número de clientes versus número de compañías.

- **Poder de negociación con proveedores:**

En este elemento el término “proveedores” comprende todas las fuentes de entradas que son necesarias para proporcionar o producir cualquier tipo de bien o servicio. El objetivo es saber cuál es la posición que tenemos en el mercado frente a los que proporcionan la materia prima, esto para negociar menores descuentos para la realización del producto y así ganar mejores márgenes de rentabilidad.

**Ejemplo:** si realizo muy buena negociación con los proveedores puedo sacar a los marcados productos a menor precio o entregas a tiempo, porque lo que iba a invertir en materia prima lo ahorro y lo dispongo para mejorar las entregas.

- **Amenaza de nuevos entrantes:**

Este elemento se refiere a los nuevos “participantes” o nuevas empresas que ingresan al mercado que aportan nueva capacidad y su deseo de ganar más cuota en el número de clientes. Dichas empresas pueden ofrecer productos sustitutos o iguales a los que ofrezco y jugar con estrategias de



mercadeo que hagan que disminuya mi participación del mercado.

**Ejemplo:** estos nuevos competidores si no tienen muchos costos fijos u operativos nos pueden generar una amenaza, ya que al ser nuevos tienen compromisos legales o normativos y pueden jugar con estrategias de promoción de ventas más agresivas a las que podemos hacer.

- **Barreras de salida (productos sustitutivos):**

En este elemento se tienen en cuenta aquellos bienes o servicios que pueden sustituir a los que la empresa ofrece a su mercado. La amenaza consiste en usarse en lugar de los productos o servicios a los que la empresa produce o comercializa.

**Ejemplo:** las empresas que producen bienes o servicios para los que no hay sustitutos cercanos pueden tener más poder para aumentar los precios y tener mayor demanda.

- **Rivalidad entre los competidores:**

En este elemento se mide el nivel de competencia que se tiene directamente, es decir, las empresas que ofrecen al mercado las mismas bondades que el producto que tengo. La alta competitividad genera presión sobre los precios y los márgenes de rentabilidad, por lo tanto, muchas empresas en vez de crear estrategias de mercadeo para captar y quitar clientes de la competencia, se basan únicamente en el precio, que a la hora de la verdad puede generar pérdida de utilidades.

Aunque algunas veces no se encuentra gran cantidad de competencia, esto quiere decir que el producto o servicio no tiene alta demanda, en este caso hay que preguntarse si dicho producto es obsoleto o si no cumple las expectativas del cliente.

**Ejemplo:** la competencia entre las empresas de consumo masivo muchas veces sólo se basa en el precio y no en la calidad del producto, haciendo que los consumidores los obliguen a bajar más y más sacrificando márgenes de utilidad y llevando al mercado productos sin estándares altos de calidad, porque su estrategia de competencia es simplemente el precio.



| 5 fuerzas de Porter                       | Oportunidades  | Amenazas  |
|---|--|---|
| Poder de negociación con los clientes     | Bajo costo de adquisición.<br>Mayor rendimiento<br>Fácil adquisición<br>Mayor producción                                 | Alta demanda<br>Falta de reconocimiento en el mercado<br>Competencia al alcance de mis clientes |
| Poder de negociación con proveedores      | Producto especializado y la materia prima a costo deja buen margen.<br>Compras al canal mayorista.                       | Gran variedad de proveedores.<br>Tiempos de entrega.<br>El precio no les parece accesible       |
| Amenaza de nuevos entrantes               | Pocas empresas se especializan en la región en ofrecen el producto de aceite orgánico.<br>Posicionamiento en el mercado. | El producto lo están requiriendo más por la web.  |
| Barreras de salida (productos sustitutos) | Los costos de producción.  | Los productos como la margarina están más económicos que el aceite orgánico.                    |
| Rivalidad entre los competidores          | Pocas empresas establecidas en Bogotá.   |   |

### 2.1.2.3. ¿Cómo lo presento?

Realice una lista de amenazas y oportunidades para analizar cada una de las fuerzas según su idea de negocio, y luego clasifíquelas como se muestra a continuación





## ANEXO 2.1.2

### Fuerzas de Porter

|               | Poder de negociación con los clientes | Poder de negociación con proveedores | Amenaza de nuevos entrantes | Barreras de salida | Rivalidad entre los competidores |
|---------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Oportunidades |                                       |                                      |                             |                    |                                  |
| Amenazas      |                                       |                                      |                             |                    |                                  |

#### 2.1.2.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre el mercado de competidores y proveedores puede visitar los siguientes enlaces:

- [Cómo diferenciarte de la competencia como proveedor](#)
- [5 fuerzas de Michael Porter | Los proveedores](#)



#### 2.1.3. Investigación de mercado

**Objetivo:** en el estudio de mercado estableceremos el procedimiento de recolección, registro y análisis de información de manera sistemática, amplia y completa acerca de problemas, oportunidades y situaciones de mercadeo y la presentación de resultados con una alternativa de acción para la toma de decisiones en la empresa.

Este estudio es importante, ya que permite solucionar problemas, oportunidades o situaciones de decisión de la empresa, como una forma de comunicación entre el fabricante y el usuario final de los bienes y servicios de la empresa.

**Nota:** la investigación de mercados es fundamental para la toma de decisiones de la empresa, porque contribuye a la toma de decisiones, por ejemplo, los lanzamientos de productos o servicios. También, permite conocer los hábitos de compra y uso de

productos en el mercado para desarrollar estrategias acordes al grupo objetivo, además nos permite determinar la viabilidad comercial del proyecto, entre otros.

**Enlaces de interés:** para conocer más sobre investigación de mercados puede visitar los siguientes enlaces:



- [Concepto de investigación de mercados](#)
- [¿Qué es la investigación de mercados?](#)
- [¿Qué es la investigación de mercado?](#)

### 2.1.3.1. Propuesta de investigación de mercados (cuantitativa)

#### 2.1.3.1.1. ¿Qué es?

Es el documento estructurado donde presentamos el diseño de la investigación, lo mismo que tamaño de muestra, proceso de muestreo, el análisis y la interpretación de los resultados.

#### 2.1.3.1.2. ¿Cómo se hace?

En el plan de la investigación presentamos la situación de decisión, los objetivos, y el método que comprende de enfoque, técnica y población objeto de estudio.

El tamaño de muestra es una parte representativa de la población que vamos a estudiar, existen muchas maneras de establecerla, la fórmula recomendada en este manual para proyectos de emprendimiento es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * q * N}{E^2 (N - 1) * Z^2 * P * q}$$

Dónde:

Z= Valor nivel de confianza: parte o rango de área bajo la curva en donde se encuentran los datos de la información relacionados con el proyecto.

P= Probabilidad éxito: valor en porcentaje de que ocurra un suceso, hecho o que se cumpla un objetivo.

q= Probabilidad de fracaso: valor en porcentaje de que no ocurra un suceso, hecho o que no se cumpla el objetivo.

E= Margen de error en la muestra: valor en porcentaje dentro del cual se encuentra el valor real.

N= Tamaño de la población: cantidad total de elementos que conforma el grupo objetivo o mercado del producto.

n.= Tamaño de la muestra: parte representativa de la población para el estudio.

Muestreo es el proceso en el cual determinamos la manera cómo seleccionamos las unidades objeto de estudio para la muestra, los tipos de muestreo son:

- Muestreo aleatorio simple: consiste en seleccionar las unidades objeto de estudio en donde cada elemento tiene la misma probabilidad de ser escogida.
- Muestreo estratificado: consiste en determinar una cantidad de elementos para un estrato de una muestra directamente proporcional a la cantidad de elementos del estrato de la población.
- Muestreo por conglomerados: consiste en la selección de una serie de objetos a través de una serie de etapas, teniendo en cuenta la división político-administrativa de la zona en donde se hace el estudio.
- Muestreo sistemático: consiste en seleccionar las unidades objetos de estudio en un orden dado como intervalo, resultado de la división de la relación del tamaño de la población y el tamaño de la muestra.
- Muestreo mixto: es la combinación de varios tipos de muestreo.

#### 2.1.3.1.3. ¿Cómo lo presento?

Elaboramos un documento que se integra al plan de negocio, donde se determina el plan de la investigación, esta sección comprende:

## Diseño

- Situación de decisión
- Objetivos
- Método
- Aspecto que van a cubrir
- Técnica de recolección
- Población
- Cronograma

## Muestra

- $Z$  = Valor nivel de confianza
- $P$  = Probabilidad de éxito
- $q$  = Probabilidad de fracaso
- $E$  = Margen de error en la muestra
- $N$  = Tamaño de la población
- $n$  = Tamaño de la muestra

## Muestreo

- Proceso de muestreo

### 2.1.3.1.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre la propuesta de investigación de mercados puede visitar los siguientes enlaces:

- [7 pasos para llevar a cabo una Investigación de Mercados](#)
- [Cómo hacer una investigación de mercados eficiente y rentable](#)
- [El Proceso de la Investigación de Mercados](#)



## 2.1.3.2. Instrumentos de investigación de mercados (cuantitativos)

### 2.1.3.2.1. ¿Qué es?

Los instrumentos son formatos estandarizados que nos permiten obtener la información primaria del proyecto.

### 2.1.3.2.2. ¿Cómo se hace?

Elaboramos un instrumento de prueba, lo aplicamos mínimo a 10 personas, esto tiene como fin comprobar que las preguntas sean comprendidas por las unidades objeto de estudio y después elaboramos el instrumento final con el cual se obtiene la información primaria.

Los instrumentos tienen cuatro partes: encabezado, prólogo, datos de identificación y cuerpo, donde se encuentran las preguntas y respuestas.

**Ejemplo:** encuesta utilizada para el desarrollo del proyecto de investigación Emprendimiento Social en Colombia.

**UNIVERSITARIA AGUSTINIANA. UNIAGUSTINIANA**

**CENTRO DE EMPRENDIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

**ENCUESTA PROYECTO EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COLOMBIA**

INSTRUMENTO FINAL. Fecha: \_\_\_\_\_ No Enc: \_\_\_\_\_

**Encabezado**

Cordial saludo, comedidamente le informamos que en la UNIVERSITARIA AGUSTINIANA. UNIAGUSTINIANA, se está realizando una investigación sobre "FACTORES DE ÉXITO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COLOMBIA" cuyo docente investigador responsable, es Jairo Vásquez, es importante indicar que las respuestas y datos específicos NO se publicaran, solo datos estadísticos generales, por lo cual solicitamos su colaboración contestando las siguientes preguntas:

**DE DATOS DE IDENTIFICACIÓN:** Corresponde a la información básica de la organización

\*Datos suministrados por la Cámara de comercio

**Prólogo**

|   |
|---|
| Nombre de la organización o Razón social: * |
| Dirección: *                                |
| Ciudad: *                                   |
| Fecha de la matrícula: *                    |
| Correo electrónico: *                       |
| Nombre del representante legal: *           |
| Actividad económica *                       |
| Nombre del encuestado:                      |

**Datos de identificación**

**CO. CONTEXTO:** son temas generales relacionados con la teoría y práctica en el campo de desempeño de las organizaciones, corresponde a las preguntas de la 1 a la 6.

CO1. ¿Qué determina la sostenibilidad en una empresa?  
 CO1.1 Optimización de recursos \_\_\_\_\_ CO1.2 Competitividad \_\_\_\_\_  
 CO1.3 Crear valor económico \_\_\_\_\_ CO1.4 Innovación \_\_\_\_\_  
 CO1.5 Cambios en la realidad \_\_\_\_\_ CO1.6 Viabilidad \_\_\_\_\_  
 CO1.7 Capacidad institucional \_\_\_\_\_ CO1.8 Bienestar \_\_\_\_\_  
 CO1.9 Protección del ambiente \_\_\_\_\_ CO1.10 Progreso \_\_\_\_\_  
 CO1.11 Mercadeo \_\_\_\_\_ CO1.12 Administración \_\_\_\_\_  
 CO1.13 Otro \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

CO2. ¿Cuáles son las problemáticas que las organizaciones sociales buscan darle solución?  
 CO2.1 Desempleo \_\_\_\_\_ CO 2.2 Discriminación \_\_\_\_\_  
 CO2.3 Financiamiento \_\_\_\_\_ CO 2.4 Drogadicción \_\_\_\_\_  
 CO2.5 Pobreza \_\_\_\_\_ CO 2.6 Derechos Humanos \_\_\_\_\_  
 CO2.7 Servicios públicos \_\_\_\_\_ CO 2.8 Educación \_\_\_\_\_  
 CO2.9 Vivienda \_\_\_\_\_ CO 2.10 Alimento \_\_\_\_\_  
 CO2.11 Salud \_\_\_\_\_ CO 2.12 Hogar \_\_\_\_\_  
 CO2.13 Otro \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

CO 3. ¿Cuáles son los factores que contribuyen al desarrollo de las empresas sociales?  
 CO3.1 Talento Humano \_\_\_\_\_ CO3.2 Buena organización \_\_\_\_\_  
 CO3.3 financiación \_\_\_\_\_ CO 3.4 Conocimiento de clientes \_\_\_\_\_  
 CO3.5 Reinvertir utilidades \_\_\_\_\_ CO3.6 Visión de largo plazo \_\_\_\_\_

CO3.7 El bien o servicio que se ofrece \_\_\_\_\_  
 CO3.8 Recursos económicos \_\_\_\_\_ 3.9 Sentido de pertenencia \_\_\_\_\_  
 3.10 Otra \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

CO4. ¿Cuáles son los recursos más importantes de las empresas sociales?  
 CO 4.1 Financieros \_\_\_\_\_ CO 4.2 Económicos \_\_\_\_\_  
 CO 4.3 Materiales \_\_\_\_\_ CO 4.4 Técnicos \_\_\_\_\_  
 CO 4.5 Informáticos \_\_\_\_\_ CO 4.6 Talento Humano \_\_\_\_\_  
 CO 4.7 Otra \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

CO 5. ¿Cuántos colaboradores tienen su organización?  
 CO5.1 0-10 \_\_\_\_\_ CO5.2 11-50 \_\_\_\_\_  
 CO5.3 51-200 \_\_\_\_\_ CO5.4 200 o más \_\_\_\_\_

CO 6. ¿Cómo se revisa el cumplimiento de los objetivos de la empresa?  
 CO6.1 Auditoria \_\_\_\_\_ CO6.2 Control \_\_\_\_\_  
 CO6.3 Medición \_\_\_\_\_ CO6.4 Seguimiento \_\_\_\_\_  
 CO6.5 Indicadores \_\_\_\_\_ CO6.6 Presupuestos \_\_\_\_\_  
 CO6.7 Otra \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

**FE. FACTORES DE ÉXITO** corresponde a los aspectos de desempeño de la empresa para permanecer en el mercado Preguntas de la 7 a la 15

**Cuerpo del instrumento**


Estos instrumentos se pueden hacer en físico o virtual en formatos de Google o en empresas como *SurveyMonkey*, *encuestas.com*, *Survio*, *Typeform*, E-encuesta, algunos ofrecen servicios gratuitos.

#### 2.1.3.2.3. ¿Cómo lo presento?

En el documento plan negocio en el ítem de instrumentos, se incluye el formato final, los 10 formatos de prueba se adjuntan como anexos al final de trabajo, es importante indicar que el instrumento final que elaboramos es estandarizado, es decir, las preguntas, respuestas y procedimientos son iguales, se codifican y se cierran. Este formato se aplica al grupo objetivo hasta completar el tamaño de muestra.

#### 2.1.3.2.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre instrumentos de recolección de información del proyecto puede visitar los siguientes enlaces:

- 
- [¿Qué es una encuesta?](#)
  - [Las encuestas - Qué son, características, cómo hacerlas](#)
  - [Qué es una encuesta](#)

### 2.1.3.3. Informe de análisis y resultados

#### 2.1.3.3.1. ¿Qué es?

Es el paso de la investigación de mercados donde describimos los resultados del estudio y se realizan proyecciones de la información para la toma de decisiones en la empresa.

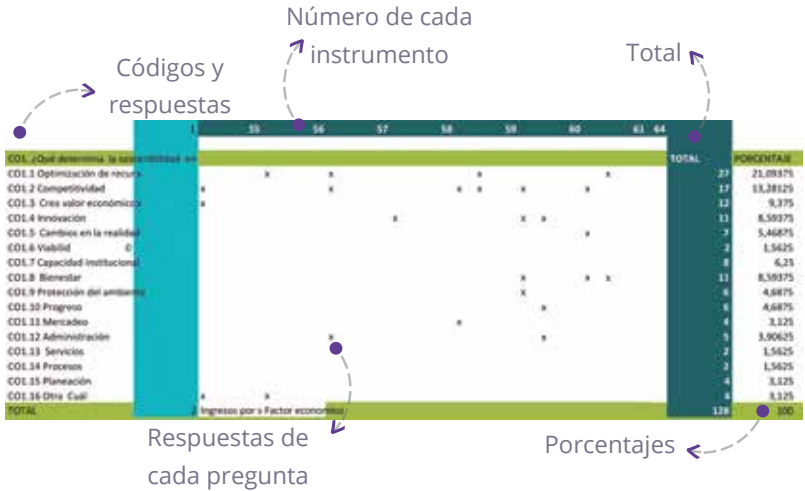
#### 2.1.3.3.2. ¿Cómo se hace?

En el análisis y los resultados de la investigación de mercados se presenta la descripción de los hallazgos de la investigación, para lo cual, se procesa la información de los instrumentos (encuestas) a través de las siguientes actividades:

**Tabulación o revisión de la tabulación.** Consiste en registrar cada respuesta de las preguntas y obtener las sumatorias correspondientes cuando es físico, si es virtual, validamos que las unidades

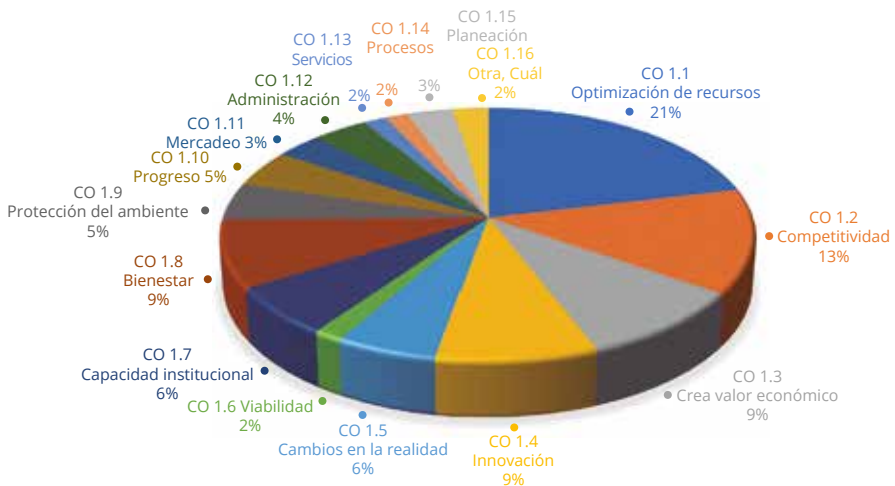
objeto de estudio corresponden al grupo objetivo, que todas las preguntas tienen respuestas y las preguntas abierta las cerramos.

**Ejemplo:** la tabulación registra cada respuesta, para este caso es la primera pregunta del proyecto de emprendimiento social



**Cálculos estadísticos**, se validan o determinan los porcentajes y cuando las preguntas son cuantitativas se obtienen las medidas de tendencia central y la media, para luego elaborar las tablas y gráficas.

**Ejemplo:** figura de la primera pregunta de la investigación emprendimiento Social



**Descripción de resultados**, con base en los porcentajes se indican los hallazgos de la investigación que se incluyen en el plan de la investigación.

**Ejemplo:** descripción de resultados para el proyecto de emprendimiento Social.


En relación a la sostenibilidad de las empresas sociales, los elementos primordiales a considerar son optimización de los recursos (21,26 %), competitividad (13,39 %), creación de valor (9,45 %), innovación (66 %), entre otros.

#### 2.1.3.3.3. ¿Cómo lo presento?

En un documento en Word que hace parte del plan de negocios, presentamos los resultados, describiendo los hallazgos por cada pregunta del instrumento, apoyados con tablas o figuras, y por último se desarrolla la interpretación de los datos.

#### 2.1.3.3.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre análisis y resultados de información puede visitar los siguientes enlaces:

- 
- [¿Qué es y para qué sirve un análisis de mercados?](#)
  - [Metodología de la Investigación, 5ta edición - Roberto Hernández Sampieri](#)
  - [Investigación de mercados, 5ta edición - Naresh K. Malhotra](#)

### 2.1.4. Mercado del consumidor

76

#### 2.1.4.1. ¿Qué es?

El mercado del consumidor describe las características demográficas y psicográficas que va tener el público objetivo al cual el emprendimiento direccionará su oferta o valor.

#### 2.1.4.2. ¿Cómo se hace?

Según los resultados del estudio se construye el perfil de consumidor, el cual describe al cliente ideal e identifica las características homogéneas que posiblemente pueden tener las personas

que van a comprar nuestros productos o servicios, se debe contemplar aspectos demográficos, psicográficos y conductuales.

El perfil del cliente debe contener la información demográfica, psicográfica y conductual, la cual se abordó en el numeral 1.2.1 Mapa de perfil del cliente.

### 2.1.4.3. ¿Cómo lo presento?

Se debe realizar un escrito apoyado de la investigación de mercados previamente ejecutada, el cual muestre las variables demográficas y psicográficas del público objetivo.

Luego de esto, se debe realizar una breve infografía donde se evidencie el perfil del consumidor.



## ANEXO 2.1.4

Mercado del consumidor

Se describe al cliente ideal e identifican las características homogéneas que posiblemente pueden tener las personas que van a comprar nuestro producto o servicio, se deben contemplar aspectos demográficos, psicográficos y conductuales.

### 2.1.4.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre mercado de consumidor puede visitar los siguientes enlaces:

- [Datos demográficos](#)
- [Aspectos psicográficos del consumidor](#)



## 2.1.5. Proyección de ventas

### 2.1.5.1. ¿Qué es?

Es el cálculo estimado donde se utilizan técnicas estadísticas para determinar la cantidad de unidades de producto o servicios que se venderán en un futuro de la empresa, es decir, el plan de la empresa para saber cuáles son sus futuras ventas, gastos y ganancias.

**Nota:** la mayoría de los planes de negocios incluyen proyecciones de ventas mensuales para el próximo año. No existe un único método correcto entre las diversas formas de determinar las proyecciones de ventas.

### 2.1.5.2. ¿Cómo se hace?

Existen diferentes procesos para determinar las ventas futuras, se puede hacer a través de mínimos cuadrados, regresión simple, series de tiempo o cálculos estimados, resultado de una investigación de mercados.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación de mercado con respecto a la intención de compra, frecuencia, inversión y cantidad se determina la demanda de producto para un año.

- **Paso 1:** determine el indicador del grupo objetivo, el cual se obtiene multiplicando las variables determinadas en el mercado consumidor, ejemplo:

Donde GO (Grupo Objetivo) es igual al porcentaje de género sobre 100 por el porcentaje de edad sobre 100 por el porcentaje de su estrato económico por el porcentaje de ubicación sobre 100.

GO: Grupo Objetivo

$GO = (\% \text{Género}/100) * (\% \text{ Edad}/100) * (\text{Estrato}/100) * (\% \text{Ubicación}/100)$ .

**Ejemplo:** teniendo en cuenta la información extraída desde el DANE, en términos poblacionales nuestro perfil cubre el **100% de los géneros** en la ciudad de Bogotá, al mismo tiempo abarca las edades entre los **25 a 59 años equivalentes al 49%**, y finalmente tiene una concentración del **13% en los estratos (3 y 4)**.

Esta información la debemos colocar dentro de la matriz de proyección de ventas únicamente en las celdas de color azul relacionadas con el paso 1.

|        |             | Grupos objetivo |   |             |
|--------|-------------|-----------------|---|-------------|
| PASO 1 |             | Variables       | Descripción   | %           |
|        | Sexo        |                 | Género (Masculino y femenino)                                 | 100%        |
|        | Edad        |                 | ingrese el rango de edad (ej: 25 - 59 años)                   | 49%         |
|        | Estratos    |                 | ingrese los estratos (ej: Estrato 4 y 3)                      | 13%         |
|        | Localidades |                 | ingrese las localidades que seleccione (10 localidades de 20) | 10%         |
|        | GO          |                 | indicador de grupo objetivo                                   | 0.031479733 |

Se debe contemplar, que las variables demográficas pueden cambiar o ser más, esto dependiendo de las características del grupo objetivo.

- **Paso 2:** determine la población que sí compra. Se puede determinar con la población final por el porcentaje que sí compra sobre cien por el indicador grupo objetivo.

PFS: Población Final que Sí Compra

PF: Población Final

$$PFS = PF * (\% SI / 100) * GO$$

**Ejemplo:** en línea con el universo que se definió para diseñar la muestra en la investigación de mercados, se evidencia que nuestra población final es **de 8.380.801 habitantes**. Por otro lado, uno de los resultados que se observó en la investigación de mercados es que **el 86% de los participantes si compraría** el producto que se estaba testeando.

Esta información la debemos colocar dentro de la matriz de proyección de ventas únicamente en las celdas de color azul relacionadas con el paso 2.

| Cuestionario por línea |                     |                                       |            |
|------------------------|---------------------|---------------------------------------|------------|
| PASO 2                 | Variables           | Descripción                           | 87%        |
|                        | Universo            | Población final                       |            |
|                        | Intención de compra | Porcentaje de personas que si compran | 86%        |
|                        | PFS                 | Población final que si compra         | 2268749568 |

- **Paso 3:** la demanda es la cantidad total de unidades que se venden, la cual, se obtiene con la población final que, si compra, hallando la media de la frecuencia (CC) y la media de la cantidad (QX).

D: Demanda

PFS: Población Final que Sí Compra

CC: Cantidad de Compras que realizan los clientes y consumidores, es la media de la frecuencia de compra

QX: Promedio de la Cantidad que Compra

$$D = PFS * CC * QX$$

**Nota:** según la investigación de mercados deben indicar los resultados observados en las preguntas de frecuencia (**¿cada cuánto**

compraría este producto?) y cantidad de compra (¿cuántos productos compraría?).

Esta información la debemos colocar dentro de la matriz de proyección de ventas únicamente en las celdas de color azul relacionadas con el paso 3.

| Demanda Económica                            |              |            |                  |          |
|--|--------------|------------|------------------|----------|
| Variables                                    | Descripción  | #          | Unidad de tiempo | UT Total |
| Frecuencia                                   | Mensual      | 10         | 12               | 120      |
|  | 2 meses      | 15         | 6                | 90       |
|  | 4 meses      | 20         | 3                | 60       |
|  | 6 meses      | 30         | 2                | 60       |
|  | 1 año        | 5          | 1                | 5        |
|  | <b>Total</b> |            | <b>80</b>        |          |
| Cantidad de compras (CC)                     |              | 5,1875     |                  |          |
| Compras                                      |              |            |                  |          |
| Variables                                    | Descripción  | #          | Monto de clase   | UT Total |
| Cantidad                                     | 1 x 2        | 20         | 1,5              | 30       |
|  | 3 x 4        | 30         | 3,5              | 105      |
|  | 5 x 8        | 15         | 5,5              | 82,5     |
|  | 7 x 8        | 10         | 7,5              | 75       |
|  | 9 x 10       | 5          | 9,5              | 47,5     |
|  | <b>Total</b> |            | <b>80</b>        |          |
| Cantidad Promedio De Unidades Compradas (Cp) |              | 4,25       |                  |          |
| Demanda                                      |              | 500081,514 |                  |          |
| Precio promedio                              |              | 2429       |                  |          |

- **Paso 4:** tenga en cuenta que el Valor total del mercado es igual a la Demanda por el Precio promedio, el precio promedio se determina dividiendo la inversión promedio entre el promedio de la cantidad de compra.

VTM: Valor Total del Mercado

D: Demanda

Px: Precio Promedio

$$VTM = D * Px$$

**Nota:** según la investigación de mercados se deben indicar los resultados observados en la pregunta de disposición de pago (¿cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto?).

Esta información la debemos colocar dentro de la matriz de proyección de ventas únicamente en las celdas de color azul relacionadas con el paso 4.

| Valor del mercado       |               |                  |                |          |
|-------------------------|---------------|------------------|----------------|----------|
| Variables               | Descripción   | #                | Monto de clase | UT Total |
| Inversión               | 2000 - 5000   | 10               | 3800           | 38000    |
|                         | 5000 - 9200   | 20               | 7400           | 148000   |
|                         | 9200 - 12800  | 30               | 11000          | 330000   |
|                         | 12800 - 16400 | 15               | 14600          | 219000   |
|                         | 16400 - 20000 | 5                | 18200          | 91000    |
|                         | <b>Total</b>  |                  | <b>80</b>      |          |
| Precio promedio         |               | 10325            |                |          |
| Valor del mercado total |               | 5 12.148.937.444 |                |          |





- **Paso 5:** Cálculo de la demanda de la empresa, es decir, la cantidad de unidades que vende la empresa, se obtiene con base en el resultado en la pregunta “intención de compra” realizada en la Investigación de mercados, la demanda de la compañía se determina con base en la siguiente fórmula:

Dcia: Demanda de la Compañía

$$\text{Dcia} = D (\% \text{si Compraría}) (1/N)$$

**Nota:** según la investigación de mercados se deben indicar los resultados observados en las preguntas de disposición de compra futura (**¿qué tan interesado estas en comprar este producto en un futuro?**). Además, según el **contexto de mercado** se debe identificar el número de negocios que tienen actividades iguales o similares al del proyecto.

Esta información la debemos colocar dentro de la matriz de proyección de ventas únicamente en las celdas de color azul relacionadas con el paso 5.

| Paso 5 | Demanda empresa |  |             |
|--------|-----------------|--|-------------|
|        | Variables       | Descripción  | Información |
|        |                 | Porcentaje que si compraría                        | 82%         |
|        |                 | Numero de establecimientos que ofrecen el producto | 150         |
|        |                 | Demanda anual de la compañía                       | 20668.99688 |
|        |                 | Demanda mensual                                    | 1722.497411 |

- **Paso 6:** proyección de ventas, las ventas de la empresa se estiman con el cálculo de la demanda de la compañía multiplicado por el precio promedio del producto.

V: Ventas

Dcia: Demanda de la Compañía

PX: Precio Promedio

$$V = \text{Dcia} * \text{PX}$$

**Nota:** la cantidad y el precio son necesarios para realizar el estudio financiero. Este resultado se dará de manera automática dentro de la matriz de proyección de ventas.

| Paso 6 | Demanda empresa |                            |                  |
|--------|-----------------|----------------------------|------------------|
|        | Variables       | Descripción                | Información      |
|        |                 | Proyección anual de ventas | 8 213.416.685,76 |
|        |                 | Ventas mensuales           | 17.784.723,81    |

### 2.1.5.3. ¿Cómo lo presento?

Los cálculos ya se encuentran formulados en la matriz de proyección de ventas. En ese sentido, solo se debe colocar los datos correspondientes a la investigación de mercados y el análisis de contexto de mercado para obtener los resultados.

Matriz Proyección de Ventas.



## ANEXO 2.1.5

Matriz de proyección de ventas

Ten en cuenta, las únicas casillas que debes modificar son las señaladas en AZUL.

| Grupos objetivo |   |  |             |
|-----------------|---|--|-------------|
| Variables       | Descripción   |  | 67%         |
| SEXO            | Genero (Masculino y Femenino).                                  |  | 100%        |
| EDAD            | Ingresar el rango de edad (ej: 25 - 39 años).                   |  | 49%         |
| ESTRATOS        | Ingresar los estratos (ej: Estrato 4 y 5).                      |  | 13%         |
| LOCALIDADES     | Ingresar las localidades que selecciono (10 localidades de 20). |  | 50%         |
| OG              | Indicador de grupo objetivo                                     |  | 0.083470783 |

| Clases generalistas |                                       |  |             |
|---------------------|---------------------------------------|--|-------------|
| Variables           | Descripción                           |  | 67%         |
| UNIVERSO            | Población final                       |  | 8380801     |
| INTENCIÓN DE COMPRA | Porcentaje de personas que si compran |  | 80%         |
| PPP                 | Población Final Que Si Compra         |  | 216824.9568 |

### 2.1.5.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre pronóstico de ventas puede visitar los siguientes enlaces:

- [Proyección de ventas](#)

## 2.1.6. Estrategias de Mix - Marketing

### 2.1.6.1. ¿Qué es?

Es un conjunto de acciones mercadológicas de la mezcla de mercadeo planteadas en el tiempo, con el fin de cumplir con objetivos

determinados y para satisfacer las necesidades de los clientes y la empresa

### 2.1.6.2. ¿Cómo se hace?

En las estrategias de la mezcla de *marketing* se realiza la combinación de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios, que los emprendedores establecen para su proyecto y está diseñada para lograr intercambios satisfactorios. Son importantes ya que las estrategias nos permiten tener ventajas sobre los competidores y satisfacer mejor las necesidades y deseos de un segmento de mercado.

#### Estrategias de producto

La mezcla de *marketing* comienza, por lo general, con el producto “P”. El centro de la mezcla de *marketing*, el punto de inicio y el ofrecimiento. El producto incluye no sólo la unidad física, sino también de mercado, las estrategias son de penetración, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación

**Ejemplo:** la empresa *Procter & Gamble* en productos de aseo personal tiene el shampoo anticaspa *Head & shoulders*, para fomentar el uso identifica un nuevo componente como estrategia de penetración de producto.



#### Estrategia de producto

Penetración: Desarrollo de un nuevo componente carbón activado que permite una mejor limpieza

#### Estrategias de plaza (distribución)

Los canales de distribución están formados por un conjunto de intermediarios, quienes intervienen coordinadamente en el proceso de hacer que un producto o un servicio estén disponible para su consumo o utilización por parte del consumidor final. En este punto, se establecen estrategias específicas relacionadas con la cobertura como distribución intensiva, selectiva o exclusiva.

**Ejemplo:** la empresa *Procter & Gamble* para el producto shampoo anticaspa *Head & shoulders* utiliza la estrategia de distribución intensiva.



#### Estrategia plaza

*Procter & Gamble* para su producto *Head & Shoulders* utiliza la estrategia de distribución intensiva multicanal, ya que se puede encontraren todos los establecimientos físicos y virtuales donde vendan productos aseo personal

### Estrategia promocional

Comprende el proceso de comunicación con los clientes y consumidores que busca cumplir un objetivo específico a través de campañas diseñadas estratégicamente para conseguir los objetivos y metas establecidos, en este punto las estrategias son atracción, empuje o híbrida y se complementa con actividades de promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas y ventas.

**Ejemplo:** la estrategia de promoción que utiliza la empresa *Procter & Gamble* para el producto *Head & Shoulders* es de atracción, ya que se orienta al cliente final.



#### Estrategia de promoción

La empresa *Procter & Gamble* para *Head & Shoulders* carbón activada desarrolla la estrategia de promoción de atracción, ya que orienta las actividades al consumidor final, indicando el beneficio del producto limpieza profunda

### Estrategias de precio

El precio es el valor en dinero que clientes y consumidores invierten por un producto o servicio y sus beneficios, para la empresa

es fundamental ya que determina los ingresos, las utilidades y la participación del producto en el mercado.

Las estrategias de precio son las acciones relacionadas con la fijación de precios con el fin de posicionarse en el mercado, en este punto se definen estrategias de precio, entre ellas están: desnatado, penetración, *statu quo*, competencia, niveles, liderazgo, ambientales y psicológicos.

“Desnatado” corresponde a la estrategia de iniciar con un precio alto que posteriormente va disminuyendo; “penetración” inicia con un precio bajo y después va aumentando; “*statu quo*” consiste en determinar el precio más alto dentro de la categoría de producto; “competencia” precio fijado con base en productos similares o iguales; “niveles” varios precios para una misma categoría de producto; “liderazgo” consiste en un determinar un precio muy alto y mantenerlo en el tiempo; “ambientales” precio que incluye el manejo adecuado y la protección de los recursos naturales; y “psicológicos” son precios que dan la sensación de ser económicos.

**Ejemplo:** la estrategia de precio para el producto *Head & Shoulders* es de desnatado, inicialmente el precio es alto y posteriormente lo van disminuyendo.

### 2.1.6.3. ¿Cómo lo presento?

Las estrategias se presentan en la siguiente tabla




**ANEXO 2.1.6**  
*Mix de Marketing*

|                  |
|------------------|
| 1 - Producto     |
| 2 - Distribución |
| 3 - Promoción    |
| 4 - Precio       |

#### 2.1.6.4. Enlaces de interés

Para conocer más sobre el *mix de marketing* puede visitar los siguientes enlaces:

- 
- [Marketing mix - ¿Qué es el marketing mix?](#)
  - [Marketing mix](#)
  - [Mix de marketing: ¿qué son las 4 "P" y cómo pueden ayudarte?](#)

## 2.2. Operaciones

**AUTOR** \_\_\_\_\_ ■  
■ Jouseph Rodríguez Lizarazo

Las operaciones en una organización son el eje principal para que se materialice la propuesta de valor; haciendo un símil, las operaciones son lo que el motor es al vehículo, la suma de partes y engranajes que hacen parte del motor convierten en realidad el movimiento del vehículo permitiéndole al conductor (el cliente) llegar al destino que este se haya propuesto (satisfacer su necesidad a través del producto o servicio).

Así como el motor y sus componentes, un proyecto de emprendimiento cuenta con elementos que permiten crear lo necesario para obtener el producto o servicio requerido por el cliente. En este apartado del manual se verá de modo separado la planificación y operación para generar bienes tangibles (productos) y la planificación y operación para la generación de los servicios (servucción); sin embargo, es conveniente aclarar que siempre todo producto está acompañado de un servicio, más no es así a la inversa, aunque algunos servicios son soportados por la entrega de algún producto como se presenta en el caso de los restaurantes o en el desarrollo de un software, el cual puede verse como producto o servicio dependiendo del modelo de negocio.

Es importante tener en cuenta que no todos los elementos para el estudio y desarrollo de las operaciones son aplicables de igual forma para los productos y para los servicios. Por ejemplo, el análisis de máquinas y equipos es necesario para la producción de bienes y para algunos servicios (por ejemplo, desarrollos de software que requieren infraestructura tecnológica), es por esto que el emprendedor debe analizar qué aspectos aplican a su proyecto.

## 2.2.1. Objetivos de producción u operaciones

### 2.2.1.1. ¿Qué es?

Son las proposiciones que el emprendedor establece con el fin de enmarcar el alcance del proyecto de emprendimiento desde el punto de vista de las actividades que se deben realizar para la materialización de la propuesta de valor, establece una serie de pretensiones a ser alcanzadas basándose en las proyecciones de ventas.

En el caso de la generación de bienes tangibles (productos), su desarrollo permite establecer un proceso productivo eficiente, planificar y controlar los inventarios, gestionar el personal que ejecuta el proceso, los proveedores, y finalmente mejorar el producto, así como la atención al cliente, aportando en todos los casos información para los análisis financieros.

El establecimiento de los objetivos de producción permite dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué producir?
- ¿Cuánto producir?
- ¿Dónde producir?
- ¿Cómo producir?
- ¿Con qué producir?

En el caso de los objetivos de la prestación de los servicios (servucción) estos deben corresponder a los propósitos que el emprendedor establece con el fin de enmarcar el alcance del proyecto desde el punto de vista de las actividades que se deben realizar para la materialización de la propuesta de valor, establece una serie de pretensiones a ser alcanzadas basándose en las proyecciones de ventas.

Un elemento fundamental para el establecimiento de los objetivos de servucción es determinar el nivel de acercamiento e involucramiento del cliente en el servicio, existen grandes diferencias operacionales cuando el cliente tiene una directa relación con la prestación del servicio como en el caso de los autoservicios o una relación distante como en el caso del uso de un programa informático.

Los objetivos de servucción permiten establecer un proceso planificado, controlado y eficiente, al gestionar el personal que lo ejecuta y a los proveedores; a la vez mejorarlo, así como a la atención al cliente, simultáneamente, permite aportar información para los análisis financieros.

El establecimiento de los objetivos de servucción permite dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características del servicio producir?
- ¿Cuántos servicios se pueden atender?
- ¿Cómo prestar el servicio?
- ¿Qué se requiere para la prestación del servicio?

### 2.2.1.2. ¿Cómo se hace?

Para establecer los objetivos de producción u operaciones tanto para la fabricación de bienes tangibles como para la prestación de servicios, se deben conocer las proyecciones de ventas; en el caso de la fabricación de bienes tangibles (productos) se debe determinar los requerimientos de infraestructura, maquinaria, materia prima, mano de obra e insumos que permitan la generación de la cantidad de productos que satisfagan la demanda prevista. Con este mismo fin, en el caso de la prestación de servicios (servucción), se deben determinar los requerimientos de la infraestructura, equipos, mano de obra e insumos.

### 2.2.1.3. ¿Cómo lo presento?

En el documento que se está construyendo del plan de negocio, en el apartado de los objetivos de producción o de las operaciones, se deben escribir en forma de lista; la redacción debe iniciar con verbos en infinitivo y deben dar respuesta a las proyecciones de



ventas. La composición de cada objetivo debe ser específica, medible y cuantificable.

Ejemplo:

- Fabricación de bienes tangibles (productos)
  - › Fabricar 500 unidades al mes de sillas durante el primer año.
- Prestación de servicios (servucción)
  - › Atender 200 comensales al mes durante el primer año.
  - › Desarrollar la versión 1.0 de la aplicación.
  - › Obtener más de 5000 descargas en el primer año.

#### 2.2.1.4. Enlaces de interés

- [Proyectos de negocios: método práctico para emprendedores, Pág. 99](#)
- [Emprendimiento y plan de negocio, Págs. 173 - 199](#)
- [Su objetivo...definiendo las metas de producción](#)
- [Unidad 7: Producción](#)
- [Cómo planear la prestación de servicios al crear tu empresa](#)
- [Cómo planear la prestación de servicios al crear tu empresa](#)



## 2.2.2. Recursos materiales necesarios

### 2.2.2.1. ¿Qué es?

Es la relación de los componentes que conforman el producto a fabricar, para el caso de los alimentos pueden denominarse ingredientes.

En el caso de la prestación del servicio, es la relación de los activos e insumos que se requieren, como por ejemplo las sábanas que se emplean en las camas de las habitaciones de un hotel o los equipos de cómputo en un negocio de comercio electrónico.

### 2.2.2.2. ¿Cómo se hace?

En la fabricación de los bienes tangibles (productos) los factores para calcular las cantidades de materiales para satisfacer la demanda incluyen el pronóstico de ventas, la capacidad de suministro de los proveedores. Adicional, se deben establecer las especificaciones técnicas de cada una de los materiales que hacen parte de del producto.

Para la prestación de servicios, al igual que para la fabricación de bienes se ha de tener en cuenta el pronóstico de ventas, pero difiere en que la composición de cada producto que acompaña al servicio se analiza desde el punto de vista de los elementos que lo complementan, la capacidad de suministro de los proveedores y las especificaciones técnicas de cada uno de los materiales requeridos.

Esta información se debe relacionar en un listado de materiales que contenga la descripción de los recursos, sus características técnicas, las unidades de medida y la cantidad requerida para la realización del producto.

### 2.2.2.3. ¿Cómo lo presento?

En una tabla que relacione la información mencionada anteriormente, la cual hace parte del cuerpo del plan de negocio que se viene construyendo se relacionan todas las materias primas para el caso de la fabricación de bienes tangibles mientras que para la prestación de servicios se relacionan los insumos requeridos; en cualquier caso, se deben especificar las características técnicas de cada uno, en donde corresponda se deben definir las unidades de medida, así como la cantidad requerida. En el anexo 2.3.2., encontrará una tabla sugerida que una vez diligenciada podrá añadir el editor de texto donde está desarrollando el plan.



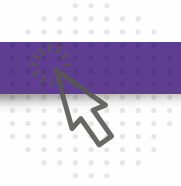
**ANEXO 2.2.2**  
Recursos materiales



## 2.2.2.4. Enlaces de interés

Servucción cómo diseñarla

- Sistemas de Producción II



## 2.2.3. Capacidad de producción o servicio

### 2.2.3.1. ¿Qué es?

La capacidad de producción en la fabricación de bienes tangibles es la cifra que indica cuántas unidades pueden obtenerse en un tiempo determinado. La capacidad de producción puede establecerse desde el punto de vista de la situación actual, es decir, de la cantidad de unidades que se pueden producir en este momento y que atiende la demanda presente, en cuyo caso se denomina capacidad instalada. Mientras que al tenerse en cuenta la demanda futura, la cual se espera sea mayor que la actual, ha de establecerse la capacidad proyectada, lo cual implica la realización de inversiones en infraestructura, inclusive el cambio de la instalación cuando los espacios de producción y almacenamiento para materias primas, productos en proceso y productos terminados no sean suficientes.

En cuanto a la capacidad de prestación del servicio es la cifra que indica cuántas personas pueden ser atendidas en un tiempo determinado o también la cantidad de servicios realizados comparado con los insumos dedicados para su prestación.

Ejemplos de las capacidades de servicio

| Negocio                                      | Capacidad  |
|--|--|
| Restaurante                                  | Número de posibles comensales (asientos en mesa) |
| Comercializadora (almacén de venta al detal) | Metros cuadrados de espacio de venta             |
| Ventas on-line                               | Capacidad de transacciones en los servidores     |

### 2.2.3.2. ¿Para qué sirve?

Conocer la capacidad instalada y proyectada en la fabricación de bienes tangibles, así como en la prestación de servicios, permite definir las necesidades de ajustar los procesos, adquirir nueva infraestructura, contratar más personal o realizar una subcontratación a fin de procurar el equilibrio entre la demanda y la oferta. En el caso de la fabricación de bienes tangibles, si la demanda es menor que la capacidad instalada, se deben llevar a cabo estrategias de ventas que incrementen la demanda y así mismo, el uso de la capacidad disponible. En la prestación de servicios cuando la demanda la sobrepasa la capacidad, significa una mala experiencia por parte del cliente o en caso contrario, si la demanda es menor que la capacidad, representaría un desperdicio de recursos reflejándose en las finanzas del proyecto.

### 2.2.3.3. ¿Cómo se hace?

Para la fabricación de bienes tangibles se debe calcular la cantidad de tiempo que se requiere para producir un solo producto y ese valor se multiplica por la cantidad de productos a obtener; también deben tenerse en cuenta los siguientes factores: la capacidad de la maquinaria, la habilidad del personal en el proceso y los tiempos de alistamiento. Todo lo anterior, afecta la eficiencia de producción, el cual es un factor fundamental al momento de establecer la capacidad de producción.

El ejercicio del cálculo no puede ser intuitivo, este debe emplear mediciones reales, ya que la capacidad de producción tiene efectos directos en la atención de la demanda y los costos en los que incurre el emprendedor. Una forma para determinar la medición real es registrando el momento de inicio de la producción de un solo producto hasta la finalización de este, posteriormente se pueden analizar cada una de las etapas a fin de establecer cuál es la de mayor incidencia. Si la producción es de varios bienes a la vez, en el registro se debe especificar la cantidad de unidades que se producen por cada uno.

Para la medición de la capacidad de servicio, se deben tener en cuenta diferentes métodos dependiendo de la modalidad de prestación:

Si es un servicio que se presta en un local, deberá tenerse en cuenta el tiempo de atención conjugado con la cantidad de lugares en

donde se preste la atención, en cuyo caso se calcula del siguiente modo:

Capacidad Teórica del servicio en horas (CTS):

$$CTS=HA*TS*ET$$

Donde:

HA = Cantidad de horas de atención al mes

TS= tiempo de atención

ET= cantidad de lugares de prestación dentro del local

Es de anotar que un factor que no se tiene en cuenta, en este caso, es el tiempo de mantenimiento de los lugares, los cuales afectan disminuyendo la capacidad del servicio.

### Ejemplo:

En una peluquería se tienen 5 puestos de trabajo, el tiempo promedio de atención de cada servicio es de 45 minutos, el establecimiento está abierto 10 horas al día durante los 30 días del mes, entonces:

$$HA= 10 \text{ h/d} * 30 \text{ Días} = 300 \text{ h/mes}$$

$$TS= 45 \text{ min} = 0,75 \text{ h}$$

$$ET= 5 \text{ Pt}$$

La capacidad de atención en horas del establecimiento es de:

$$CTS=300 \text{ h/mes} * 0,75 \text{ h} * 5 \text{ pt}$$

$$CTS= 1.125 \text{ h disponibles para atención}$$

Otra de las metodologías para calcular la capacidad de servicio es la aplicación del análisis del sistema de colas, en donde se tienen en cuenta las siguientes características:

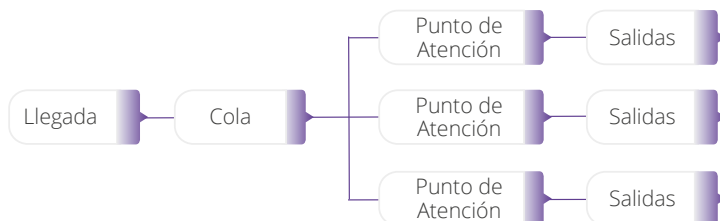
- Población de cliente
- Tasa de llegada de clientes
- Línea de espera
- Instalación del servicio
- Regla de atención del siguiente cliente en ser atendido.

El sistema puede tener uno de los siguientes comportamientos:

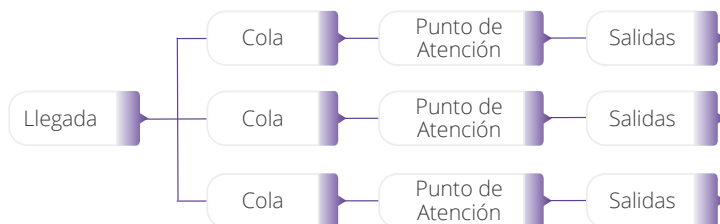
Una cola, un punto de atención



Una cola, múltiples puntos de atención



Varias colas, múltiples puntos de atención



Una cola, puntos de atención secuenciales



#### 2.2.3.4. ¿Cómo lo presento?

Para el caso de la fabricación de bienes tangibles se debe construir una tabla (anexo 2.2.3-A) en la que se muestre el tiempo proyectado para producir, la cantidad de máquinas que hacen parte del proceso de producción, establecer la eficiencia del proceso (generalmente debe estar entre el 80% y el 90%), si no hay datos históricos de eficiencia se recomienda dejarla en 85% y calcular la capacidad teórica de producción. Si se emplean varias máquinas deberán ser parte de la tabla.



#### ANEXO 2.2.3-A

Capacidad de producción - manufactura



En el caso de la prestación de servicios se debe realizar la aplicación de la formulación expuesta y presentar los resultados, adicionalmente se debe desarrollar la simulación planteada en el anexo 2.2.3-B, para mostrar el tiempo proyectado en la atención de los servicios. Al igual, se deben realizar la mayor cantidad de simulaciones, se calculan los costos en cada caso, se obtiene el promedio de los costos de espera y finalmente se determina la mejor alternativa de diseño del sistema de servicio.



## ANEXO 2.2.3-B

Capacidad de producción - servicios

### 2.2.3.5. Enlaces de interés

- Capacidad de producción
- El emprendedor inteligente.com
- Capacidad de producción: tipos, cómo se calcula, ejemplos
- Teoría de Colas, los modelos y sus formulas



## 2.2.4. Activos Fijos

### 2.2.4.1. ¿Qué es?

Es la relación de máquinas, herramientas y dispositivos que hacen parte directa de la creación del producto o la prestación del servicio.

### 2.2.4.2. ¿Para qué sirve?

Permite aclarar los requerimientos de equipos necesarios para la creación del producto o la prestación del servicio, posteriormente la información suministra datos para el análisis financiero.

### 2.2.4.3. ¿Cómo se hace?

Se debe analizar el proceso de creación del producto o prestación del servicio, durante el ejercicio se establecen los equipos, las herramientas y dispositivos que hacen parte del proceso, se deben

determinar sus características técnicas y necesidades conexas, por ejemplo, el suministro energético.

#### 2.2.4.4. ¿Cómo lo presento?

Se construye una tabla (anexo 2.2.4.) que relaciona la cantidad de equipos que se requieren para la fabricación del producto o la prestación del servicio, en la tabla deberá incluir las especificaciones técnicas, los posibles proveedores y los costos de cada uno.



#### 2.2.5. Proceso de producción

##### 2.2.5.1. ¿Qué es?

Es la descripción de las actividades de fabricación del producto (tangibles) o prestación del servicio (servucción) de modo ordenado, claro y preciso.

##### 2.2.5.2. ¿Para qué sirve?

Tanto en el caso de la fabricación de bienes tangibles como en la prestación de servicios, es posible establecer claramente cómo se relacionan las actividades entre sí, teniendo en cuenta las funciones que realiza el personal con los equipos y la materia prima. De manera particular, conocer el proceso de servucción, ofrece un panorama general de las actividades fundamentales que se representan en el consumo de los recursos, y por consiguiente las que afectan la satisfacción del cliente al adquirir el recibir el servicio.

##### 2.2.5.3. ¿Cómo se hace?

Se deben determinar las actividades a realizar en orden cronológico, indicando la maquinaria, equipos y materias primas empleadas durante el proceso.

##### 2.2.5.4. ¿Cómo lo presento?

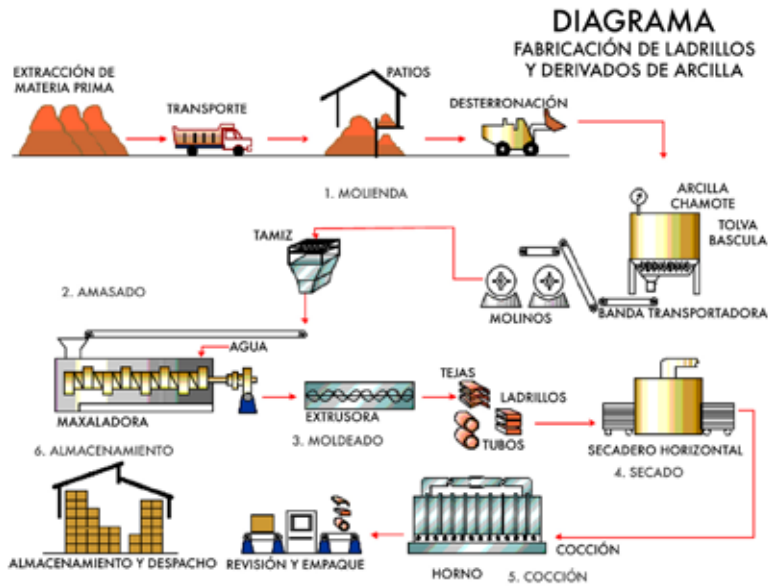
Se construye un gráfico esquemático que represente el proceso productivo o el ciclo del servicio, se pueden emplear imágenes





prediseñadas colocando secuencialmente las operaciones. El formato empleado deberá estar enmarcado en tamaño carta, propeñdiendo porque sea legible. Se podrá emplear más de una página en caso de ser necesario.

Ejemplo fabricación de bien tangible:



Fuente: Urrego, Enciso & Pacheco, D & Useda, Maria. (2014). Análisis de factores de riesgo en trabajadores de ladrilleras de Ubaté. IIEC. 3. 5-10. 10.13140/2.1.4697.5682.

### 2.2.5.5. Enlaces de interés

- Proceso productivo
- Etapas del proceso de producción: del acopio al acondicionamiento
- Proceso de producción
- Ciclo de servicios
- ¿Cómo mejorar el servicio en mi negocio?



Ejemplo ciclo del servicio:



Fuente: elaboración propia.

## 2.2.6. Flujoograma de Procesos

### 2.2.6.1. ¿Qué es?



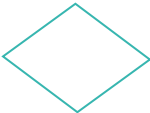

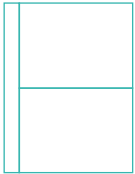

Es la representación gráfica estandarizada del proceso que se estableció en el capítulo anterior, se muestran las actividades que lo conforman indicando los flujos de trabajo. En su forma más básica un diagrama de flujo está compuesto de formas (símbolos) y flechas. Las formas incluyen rectángulos, triángulos y óvalos que representan pasos dentro del proceso, mientras que las flechas indican la ruta o flujo a través del proceso.







### 2.2.6.2. ¿Para qué sirve?

Permite estandarizar el proceso de producción del bien o prestación del servicio, lo cual facilita el análisis para su posterior optimización, a la vez servirá como herramienta para dar a conocer a las partes interesadas el paso a paso del proceso.

### 2.2.6.3. ¿Cómo se hace?

En la literatura se encuentran diversas formas de emplear la simbología y construir un diagrama de flujo; existen acuerdos normativos para el uso de la simbología como por ejemplo los determinados en *American Society of Mechanical Engineers* (ANSI), *American National Standard Institute* (ASME), *International Organization for Standardization* (ISO) y *Business Process Management Notation* (BPMN); para los efectos en este manual se ha seleccionado la simbología más comúnmente empleada en los procesos, la cual se presenta a continuación:

| Símbolo   | Nombre                   | Significado  |
|---|--------------------------|--|
|    | Iniciador/<br>Terminador | Se emplea para señalar el inicio y fin del proceso.<br>En su interior van solo las palabras "inicio" o "fin".<br>Uso obligatorio   |
|    | Actividad /<br>Operación | Se emplea para mencionar una actividad u operación dentro del diagrama de flujo.<br>En su interior se escribe la actividad de manera precisa y concisa, la redacción inicia con un verbo en infinitivo.<br>Uso obligatorio.    |
|   | Decisión                 | Se emplea para señalar un momento en que se deba optar por alguna alternativa dependiendo de un resultado dentro del proceso.<br>En su interior se redacta a modo de pregunta la situación a evaluar.<br>Uso obligatorio.      |
|  | Flecha                   | Se emplea para indicar el sentido de avance del proceso.<br>Uso obligatorio.   |
|  | Pool                     | Se emplea para enmarcar el diagrama de flujo, está dividido en carriles que señalan habitualmente los cargos que participan activamente en el proceso; su disposición puede ser horizontal o vertical.<br>Uso obligatorio      |
|  | Conector                 | Se emplea para realizar conexiones dentro del diagrama cuando por su complejidad las actividades no son totalmente secuenciales.<br>En su interior se emplean letras o números (solo uno), Por ejemplo: A o 1.<br>Uso opcional |

| Símbolo   | Nombre                 | Significado   |
|---|------------------------|---|
|  | Enlace fuera de página | Se emplea cuando el diagrama de flujo debe continuar en otra página.<br>En su interior se emplean números indicando de qué página proviene y en qué página continúa el proceso.<br>Uso opcional           |
|  | Demora                 | Se emplea para indicar un retraso o detención en el proceso debido a distintas causas, como por ejemplo la espera por la revisión de un producto o por que se requiere tiempo de secado.<br>Uso opcional. |
|  | Transporte             | Se emplea para indicar el traslado físico de un elemento dentro del proceso.<br>Uso opcional.   |
|  | Almacenamiento         | Se emplea para indicar que existe un acopio, puede ser temporal o permanente.<br>Uso opcional.  |
|  | Proceso predefinido    | Se emplea para indicar que el proceso se ha estructurado de manera previa, debe emplearse cuando se desea involucrar un proceso dentro de otro proceso<br>Uso opcional.                                   |
|  | Documento              | Se emplea cuando se desea indicar que existe un documento en la actividad, como por ejemplo un instructivo o procedimiento.<br>Uso opcional   |

La simbología indicada podrá ser complementada en la medida que el proceso lo requiera con formas que correspondan al tipo de proceso.

Acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Pasos para construir el diagrama de flujo:

- a. Establezca el alcance del proceso a describir. Así quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Cuando el proceso hace parte de un sistema, habitualmente el comienzo es

la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.

- b. Identifique y liste las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico; es conveniente que las personas que participan en el proceso estén involucradas en el desarrollo del diagrama. Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- c. Identifique y liste los puntos de decisión.
- d. Identifique los participantes en el proceso.
- e. Construya el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos, tenga en cuenta:
  - › Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales. No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
  - › No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
  - › Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo.
  - › Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
  - › Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
  - › Todos los símbolos tienen mínimo una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final.
  - › Solo los símbolos de decisión deben tener más de una línea de flujo de salida.
  - › Las flechas indican el sentido hacia el cual avanza el proceso, por tal razón no pueden existir flechas de doble sentido.
- f. Revise la secuencialidad y lógica del diagrama.
- g. Revise que el nombre del proceso identifica el diagrama elaborado.

#### 2.2.6.4. ¿Cómo lo presento?

Se presentarán diagramas de flujo de forma matricial, es decir, se emplearán las formas Pool y se mencionarán los actores que hacen parte del proceso empleando carriles dispuestos de manera vertical u horizontal, se puede emplear el procesador de texto Word, PowerPoint, Excel o aplicaciones web como *Lucid chart* (<https://www.lucidchart.com/pages/es>).

En cualquier caso, el formato que se emplee deberá ser insertado en el documento, de modo tal que sea legible para aprovechar el espacio de la página.

Ver Ejemplo de un flujo de proceso de un servicio página 104.

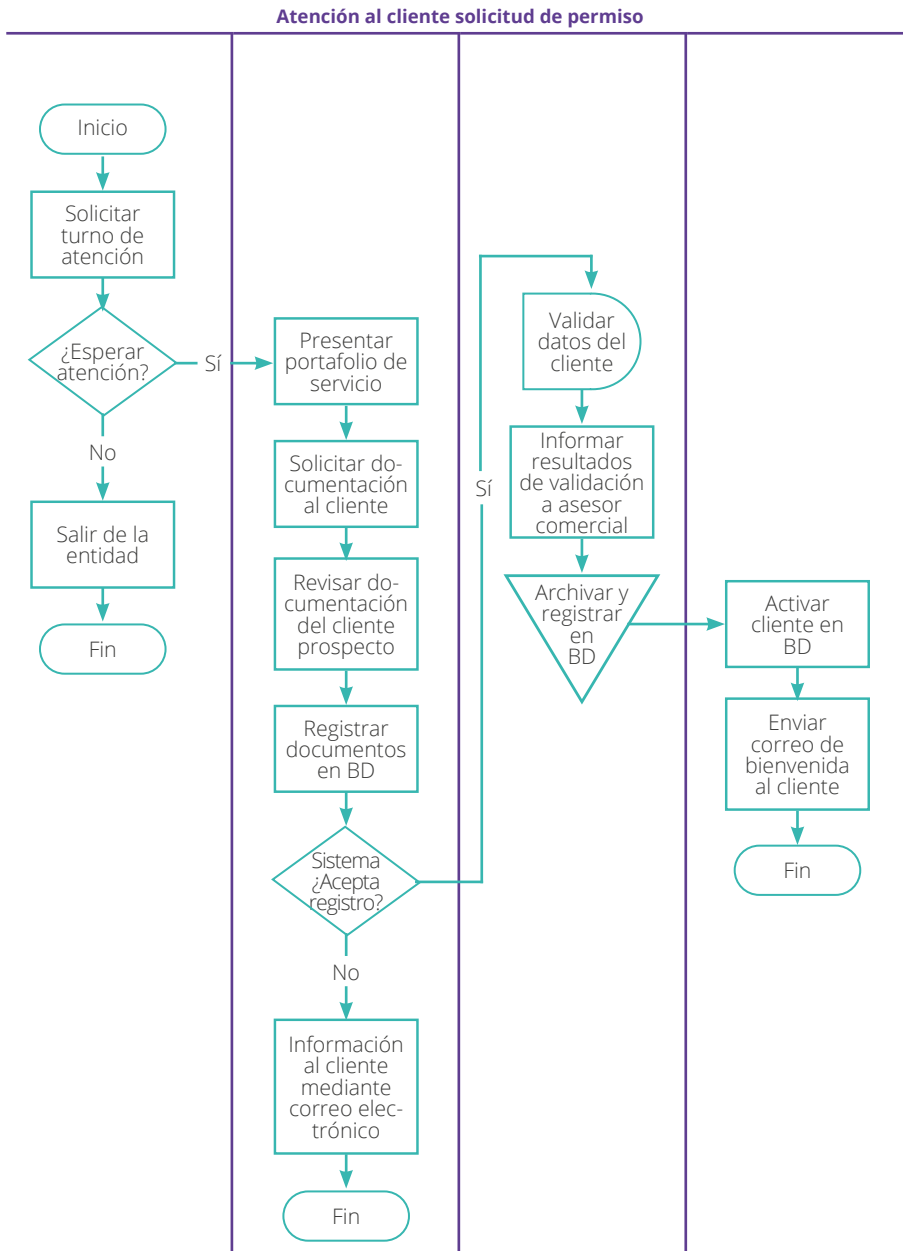
Ver Ejemplo diagrama de flujo de proceso de un producto página 105.

#### 2.2.6.5. Enlaces de interés

- [Gestión por procesos y riesgo operacional](#)

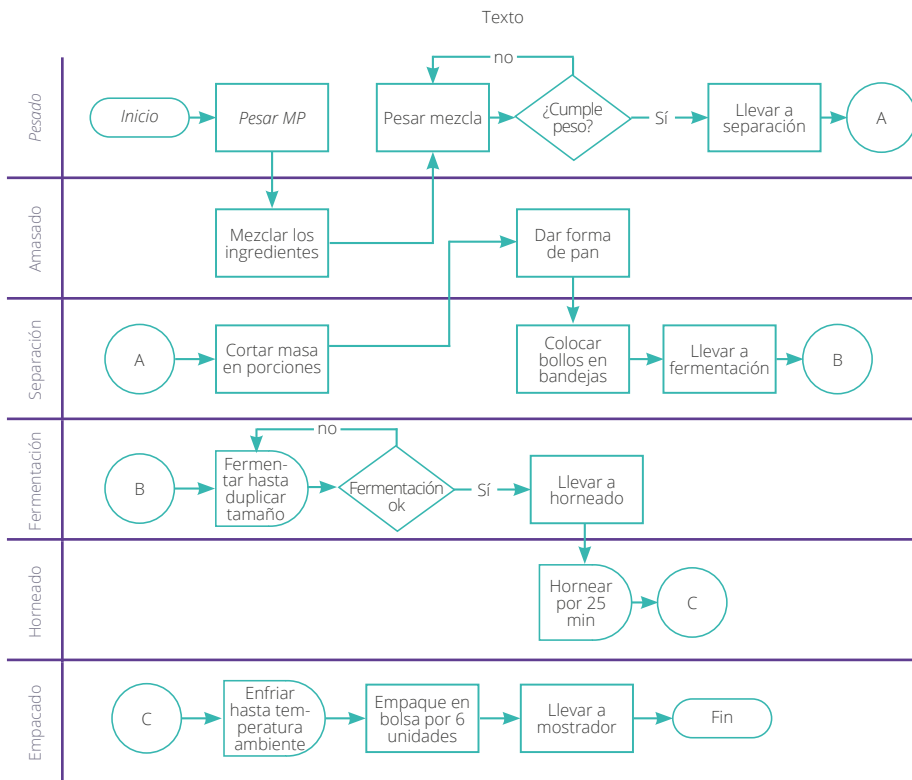


Ejemplo de un flujo de proceso de un servicio:



Fuente: Elaboración propia. Diagrama elaborado en *Lucid chart*, exportado a Drive de Google como imagen en formato PNG e insertado en Word como imagen.

Ejemplo diagrama de flujo de proceso de un producto:



Fuente: Elaboración propia. Diagrama elaborado en *Lucid chart*, exportado a Drive de Google como imagen en formato PNG e insertado en Word como imagen.

## 2.2.7. Distribución de Planta

### 2.2.7.1. ¿Qué es?

Es un plano que ilustra la disposición de los sitios de trabajo en donde se llevan a cabo las operaciones de producción o prestación del servicio, a la vez se pueden visualizar los espacios de tránsito de materiales y en ocasiones áreas administrativas (sobre todo para la prestación de servicios).

Dependiendo del tipo de proceso se determina el tipo de distribución entre estas tres alternativas:





- Distribución por posiciones fijas: cuando por el tamaño del producto a producir los equipos, herramientas y operarios deben trasladarse al punto en donde se desarrolla la producción, como en el caso de la construcción de casas, aviones, barcos, entre otros. En los servicios se hace la disposición de área de trabajo cuando se lleva a cabo la ejecución en las instalaciones del cliente.
- Distribución por proceso y función: cuando se agrupan en celdas de trabajo o talleres para producir partes del producto que posteriormente serán ensambladas, como por ejemplo los talleres de mecánica o textiles. Es la distribución más frecuentemente empleada en la prestación de los servicios.
- Distribución por producto o en línea: cuando se disponen las máquinas, herramientas y operarios de modo que el producto viaje de estación en estación de trabajo para su fabricación, se emplea para la producción de grandes cantidades de unidades, como por ejemplo alimentos industrialmente procesados. En el caso de algunos restaurantes, este modelo de distribución se emplea cuando se han estandarizado los procesos de producción de platos.

### 2.2.7.2. ¿Para qué sirve?

Su utilidad radica en que permite establecer requerimientos de áreas, así como también de suministro de servicios, a la vez que facilita la comprensión de cómo ha de desarrollarse en el espacio el proceso, a fin de establecer las exigencias en términos de personas e infraestructura y para su operación.

### 2.2.7.3. ¿Cómo se hace?

Los elementos que deben tenerse en cuenta para plantear la distribución en planta son:

- La demanda: las cantidades a producir son un factor importante, ya que afecta la cantidad y características de las máquinas requeridas.

- El edificio: porque en la mayoría de las ocasiones el lugar en donde se lleva a cabo la producción o prestación del servicio se realiza en una construcción ya terminada, se elabora el plano del sitio.
- El proceso: basándose en el diagrama de flujo, se dibujan en el plano en orden lógico la disposición de los puestos de trabajo.
- Las máquinas o equipos: teniendo en cuenta sus dimensiones, la demanda y el proceso, se dibujan en el plano las ubicaciones de las máquinas que se emplean en la fabricación del producto o la prestación del servicio.
- Áreas de almacenamiento: las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados deben tener un espacio adecuado dependiendo de la demanda estimada.

Para su construcción pueden emplearse las herramientas de dibujo de Word o PowerPoint, también existen aplicaciones web para su diseño como *Lucid chart* y *SketchUp*, este último permite el diseño en figuras tridimensionales.

#### 2.2.7.4. ¿Cómo lo presento?

Construir el plano en formato carta en orientación vertical u horizontal según convenga (ver anexo 2.2.7). Esta construcción debe reposar en el documento del plan de negocio, integrándola como imagen y ocupando el mayor espacio posible dentro de la hoja, observa el ejemplo de una distribución en planta.



#### ANEXO 2.2.7

Distribución de planta

Ver ejemplo de un plano de distribución de planta, página 107.

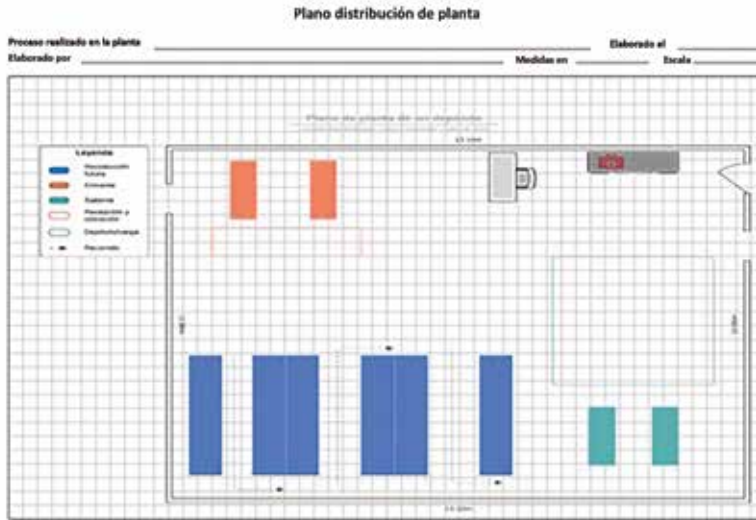
#### 2.2.7.5. Enlaces de interés

Para mayor ilustración en distribución en planta



- [Diseño de Planta 1ra Parte](#)
- [Diseño de Planta 2da Parte](#)
- [Diseño de Planta 3ra Parte](#)

Ejemplo de un plano de distribución de planta:



Plano de ejemplo diseñado en *Lucid chart*, exportado como imagen PNG a Google drive e insertado en anexo 2.2.7, en la aplicación web empleada se encuentran diversas formas que ilustran diversos elementos en el proceso productivo.

Para diseñar los planos:

- *Lucid chart*
- *Sketchup*



## 2.2.8. Localización

### 2.2.8.1. ¿Qué es?

Es la determinación del lugar geográfico en donde se llevarán a cabo las operaciones de producción o prestación de servicio, teniendo como base aspectos logísticos, legales, suministros de servicios y mano de obra, y costos. En la prestación de servicios, esta decisión dependerá del nivel de involucramiento del cliente en la operación, si el contacto con el cliente es elevado se deberá optar por establecer el lugar de las operaciones lo más cercano posible al mercado objetivo.

### 2.2.8.2. ¿Para qué sirve?

La determinación de la localización es útil para analizar la mejor conveniencia de ubicación geográfica del lugar donde se desarrollarán las actividades del proyecto, a saber: la planta de producción y/o el local para la comercialización.

En el caso de los servicios se ha de analizar la mejor conveniencia de ubicación geográfica en términos de mayor aprovechamiento del área, es decir, que se desarrollen más servicios durante el tiempo.

La información de la localización aporta datos para la atención de la demanda, a la vez que entrega datos para el análisis financiero.

### 2.2.8.3. ¿Cómo se hace?

Dependiendo del tipo de proyecto pueden tenerse en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

| Factor  | Aspecto  |
|---|--|
| Vías de acceso  | <ul style="list-style-type: none"><li>• La llegada de materias primas o insumos</li><li>• El acceso del personal operativo</li><li>• El despacho de producto terminado</li></ul>   |
| Suministro de servicios requeridos para la producción | <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de servicios públicos como energía y agua entre otros</li><li>• Disposición de desechos</li><li>• Acceso a las redes de datos</li></ul>  |
| Recursos financieros                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Si el lugar que va ser empleado va a ser arrendado o adquirido</li></ul>   |
| El Plan de Ordenamiento Territorial (POT)             | <ul style="list-style-type: none"><li>• El uso del suelo es un elemento fundamental para evaluar la factibilidad del lugar, si se desea establecer una fábrica con alto impacto auditivo, seguramente no será viable localizarlo en una zona residencial</li></ul> |
| Factores comerciales                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proximidad del mercado potencial</li><li>• Intensidad de la competencia</li></ul>  |
| Factores climáticos                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Calor o frío excesivos</li><li>• Estaciones del cliente.</li></ul>   |
| Legislación medioambiental                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Restricciones de disposición de residuos del proceso.</li></ul>  |
| Localización en internet                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre del dominio</li><li>• Costo del dominio</li><li>• Uso de servidores (arrendados o propios)</li></ul>  |

Fases de la elección

- Análisis preliminar: determinar los factores que son más relevantes para la toma de la decisión, asignando la ponderación correspondiente.



- Alternativas de localización: establecer los posibles lugares que cumplen con los aspectos que afectan al proyecto.
- Evaluación de alternativas: cada lugar a evaluar debe contar con información para ser comparada, la fuente de los datos generalmente es de origen secundario, sin embargo, realizar la recolección de manera directa disminuye la incertidumbre.
- Selección de la localización: empleando la técnica de los factores ponderados y el análisis de costos se elige la mejor alternativa.
  - › Técnica de los factores ponderados
 

Se construye una tabla y en la primera columna se listan los factores que se consideran más relevantes para la toma de decisiones; en la segunda columna se incluye la ponderación que es asignada de acuerdo al nivel de importancia de cada factor; en las columnas siguientes se registran los lugares a evaluar, asignándoles la puntuación determinada según la información recopilada, la escala es establecida libremente, puede ser entre 0 y 5 o entre 0 y 10.
  - › Análisis de los costos.
    - Estimar los costos fijos y variables de cada alternativa.
    - Construir una gráfica cartesiana en donde se representen en el eje de las ordenadas (Y) las unidades demandadas, mientras que en el eje de las abscisas los costos por cada localización.
    - Seleccionar la localización que represente el menor costo por unidades demandadas.

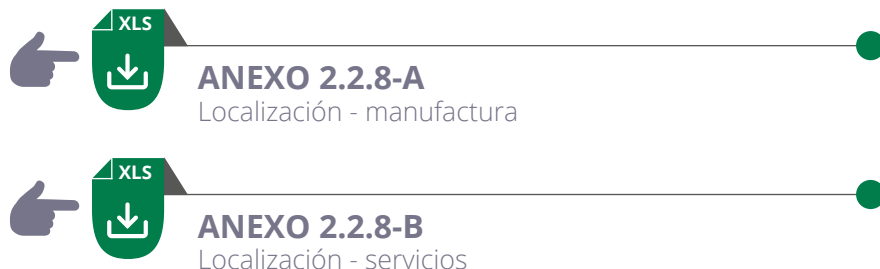
Se analizan los resultados de los dos métodos; se pueden obtener los siguientes casos:

- Que en la alternativa de los factores ponderados coincida con la del análisis de los costos, en cuyo caso será la mejor alternativa.

- Que no coincidan las dos alternativas al ser aplicados los métodos, en cuyo caso se debe analizar cuál de ellas es más conveniente al compararlas entre ellas.

#### 2.2.8.4. ¿Cómo lo presento?

Mostrar la tabla de análisis de los factores ponderados con su respectiva conclusión, para el caso de los procesos productivos desarrollar el formato del anexo 2.2.8-A, para los proyectos de servicios realizar el análisis planteado en el anexo 2.2.8-B.



En cualquiera de los dos casos ha de mostrar la conclusión global.

#### 2.2.8.5. Enlaces de interés



- Métodos de localización de planta
- Dirección de la producción y operaciones: decisiones estratégicas

## 2.3. Organizacional

AUTOR

■ Carlos Eduardo Rodríguez Rodríguez

**Objetivo:** el estudio Organizacional debe articular las respuestas a las siguientes preguntas: ¿qué quiere hacer la empresa? (producir/comercializar/dar servicio), con ¿cómo lo va hacer? (ordenar recursos y funciones en un organigrama), y ¿por qué lo va a hacer el emprendedor? (generar rentabilidad o realizar una actividad de filantropía), para tener claridad sobre la estructura jurídica que se vaya a adoptar.

**Nota:** es de vital importancia que el estudio organizacional sea capaz de proponer una estructura jurídico/administrativa idónea para responder a las exigencias operacionales y a los retos de la competencia sin generar gastos elevados.

**Enlace de interés:** estudio organizacional; en el siguiente vínculo se aclara información sobre las características que debe tener un estudio organizacional.

- Estudio organizacional

### 2.3.1. Core Business

#### 2.3.1.1. ¿Qué es?

En otras palabras, quiere decir ¿cuál es el negocio o la actividad principal que realizará el emprendimiento? y ¿cómo esa actividad principal generará una ventaja competitiva frente a la competencia? En definitiva, es la actividad que le da un propósito a la empresa.

#### 2.3.1.2. ¿Cómo se hace?

El *Core Business* surge de conocer en su totalidad cómo va operar la empresa y así determinar las tareas que van a generar ese sello único. Actualmente, se vive en un entorno muy competitivo, por eso hay que buscar los elementos que marquen esa diferencia frente a los competidores y fortalecer las áreas que son el núcleo o razón de ser de la empresa.

### 2.3.1.3. ¿Cómo lo presento?

En un párrafo de texto, al redactar la **Misión** y la **Visión**, se debe tener bien definido el *Core Business* del emprendimiento y así saber con precisión cuál es el negocio y a dónde se quiere llegar.

### 2.3.1.4. Enlace de interés

Conoce qué es el *Core Business*, de qué forma definirlo y cómo apoyarse en él para impulsar tus resultados.



- Conoce qué es el *Core Business*, de qué forma definirlo y cómo apoyarse en él para impulsar tus resultados

## 2.3.2. Estructura administrativa

### 2.3.2.1. ¿Qué es?

Es la división de todas las actividades, tanto operativas como administrativas, que se han definido para poner en marcha un emprendimiento y que deben agruparse en secciones o departamentos, estableciendo líneas de autoridad y comunicación que permiten la coordinación de todos para alcanzar los objetivos del emprendimiento

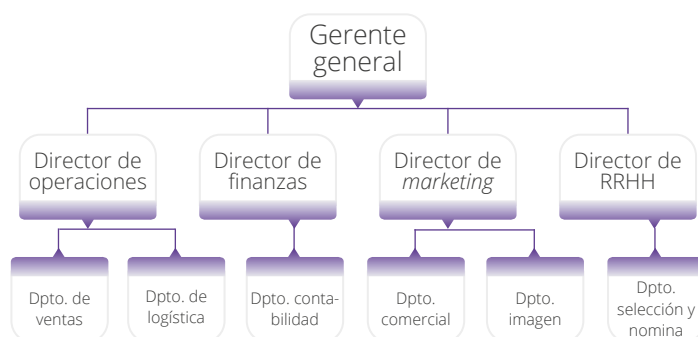
### 2.3.2.2. ¿Cómo se hace?

Para diseñar la estructura organizacional de un emprendimiento, se deben seguir los siguientes pasos:

- Detallar todo el trabajo que sea necesario realizar para producir y comercializar el bien/servicio.
- Dividir esa carga total en actividades que pueda realizar una persona o grupo de personas de manera cómoda (sin recargarlas).
- Combinar esas actividades de trabajo en una forma lógica y eficiente.
- Crear mecanismos de coordinación y control.



Los organigramas pueden ser clasificados por su ámbito como generales o específicos; por su contenido siendo integrales, funcionales o de plazas; o por su disposición como verticales, horizontales o mixtos; entre otros. Cada organigrama responde a diferentes necesidades y se debe analizar cuál es la mejor opción para nuestro emprendimiento. A continuación, te presentamos un ejemplo de un organigrama integral vertical:



### 2.3.2.3. ¿Cómo lo presento?

La estructura administrativa se representa por medio del organigrama. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura, es decir, aquí se debe incluir la gráfica del organigrama diseñado para el emprendimiento.

El enlace que se adjunta contiene plantillas para facilitar el dibujo del organigrama.

- [Crea organigramas perfectos](#)

### 2.3.2.4. Enlace de interés

En el siguiente enlace se encuentra una ampliación teórica de estos conceptos.

- [Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas](#)
- [Tipos de organigramas y disposición:](#)

## 2.3.3. Necesidades de personal

### 2.3.3.1. ¿Qué es?

Es un documento que establece las funciones y competencias laborales que deben poseer los futuros empleados, de acuerdo con los cargos diseñados en el organigrama; así como los requerimientos de conocimiento y experiencia que se van a exigir para desempeñar ese cargo.

### 2.3.3.2. ¿Cómo se hace?

Para la elaboración del manual de funciones, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Identificación del cargo. Ejemplo: *auxiliar contable*
- Funciones del cargo. Comprende el propósito principal y la descripción de sus funciones o tareas básicas del cargo.
- Conocimientos básicos. Ejemplo: *manejo del software Elisa*
- Competencias. *Habilidad para trabajar en grupo. Comunicación. Iniciativa.*
- Requisitos académicos y experiencia. *Técnico contable con mínimo tres años de experiencia.*

### 2.3.3.3. ¿Cómo lo presento?

En un documento que compile todos los cargos definidos en el organigrama, creando una hoja para cada cargo de acuerdo con el siguiente ejemplo:

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO  |  |
|---|--|
| Nombre  | Jefe de Logística                                  |
| Dependencia   | Área Operativa                                     |
| Número de cargos  | Uno (1)  |
| Reporta a   | Gerente  |
| REQUISITOS MÍNIMOS  |  |
| De Formación  | Ingeniero Industrial con Especialidad en Logística |
| De Experiencia  | Diez años (10) años                                |
| OBJETIVO PRINCIPAL  |  |
| Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma. |  |



---

#### FUNCIONES ESENCIALES

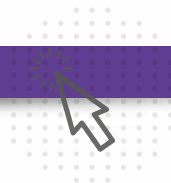
---

1. Coordinar las diferentes áreas de almacén (entradas/salidas).
  2. Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa.
  3. Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de los pedidos.
  4. Optimizar los procesos de trabajo.
  5. Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- 

#### 2.3.3.4. Enlace de interés

Este enlace ayuda a conceptualizar el tema.

- [Definición del manual de funciones](#)



## 2.4. Jurídico

**AUTOR** \_\_\_\_\_ ■

■ Cristian Camilo Roa Ortiz

**Objetivo:** Todo emprendedor debe tener en cuenta los aspectos jurídicos y legales de una nueva empresa, previos al inicio de actividades, esto le permitirá, por ejemplo: garantizar su operación dentro del marco normativo, prever los costos de transacción que la formalización trae consigo o prevenir futuras controversias o sanciones. En este apartado procuraremos abordar aspectos básicos relacionados con las necesidades de personal y su forma de contratación, los aspectos tributarios a tener en cuenta por una empresa, los requisitos para la formalización de una sociedad, los requisitos de comercialización de productos y servicios; y finalmente, los requisitos para la apertura de un establecimiento de comercio.

**Nota:** debe tener en cuenta que en este módulo se presenta a groso modo aspectos legales a tener en cuenta en el ámbito empresarial, para que pueda ser abordada por cualquier emprendedor desde cualquier campo sin necesidad de un conocimiento legal previo, por lo tanto, es un listado de cuestiones mínimas a ser consideradas, pero podrán existir requisitos específicos no

contemplados en estas líneas que deberán ser trabajadas en cada emprendimiento de forma particular.

#### Enlaces de interés:



- **Importancia de los aspectos legales en el emprendimiento**
- **Artículo sobre aspectos legales a considerar en Colombia por emprendedores.**
- **Aquí podrás consultar el Código de Comercio de Colombia en busca de temas e información adicional.**

### 2.4.1. Vinculación de personal

#### 2.4.1.1. ¿Qué es?

La vinculación de personal se trata de un aspecto fundamental al iniciar un emprendimiento, el cual corresponde con la estructura administrativa diseñada para la empresa. Se debe tener presente el personal necesario con el que funcionará su negocio, desde operarios, vendedores, analistas, administradores, programadores, hasta gerentes de área, dependiendo de la distribución de planta y la estructura que ha establecido previamente.

En este punto deberá tener en cuenta la forma de vinculación de personal, cargos a proveer, así como los salarios u honorarios que deben ser asumidos por la empresa a empleados y contratistas, sin que se exceda el límite de gastos previsto.

#### 2.4.1.2. ¿Cómo se hace?

Hay tres puntos básicos que determinar para resolver la vinculación de personal que tiene nuestro nuevo emprendimiento:

- **El número de cargos a proveer**

Teniendo en cuenta los cargos planteados en el acápite 2.4. Sobre la estructura administrativa y el manual de funciones, debe identificar el número de cargos que tendrá su empresa, de modo que, si dentro de su organigrama existen creados 10 áreas o dependencias, tendremos al menos 10 personas vinculadas con nuestro futuro emprendimiento, o más si de acuerdo con el organigrama se prevén áreas con más de un empleado. Así las cosas, la necesidad de personal está necesariamente determinada por el

organigrama estructurado y la asignación de funciones determinada en el manual de funciones.

- **Determinación del tipo de contratación**

Para hacer posible la vinculación de personal a su empresa se deben determinar las formas de contratación que tendrá con cada persona que espere tener dentro de su planta, diferenciando entre contratos laborales y prestación de servicios, puesto que, cada tipo de contrato implica costos diferentes y puede responder a necesidades diferentes.

- **Contratos laborales**

De acuerdo con las normas colombianas, un contrato de trabajo es aquel que se lleva a cabo por parte de un empleador y el trabajador para la prestación de su capacidad de trabajo al servicio del empleador y bajo su subordinación a cambio de la retribución económica que definimos como salario. Los contratos laborales en principio podemos clasificarlos por su duración como contratos a término indefinido, a término definido o contratos por obra o labor, cada uno de estos debe ser por escrito con excepción del contrato a término indefinido que podrá ser verbal.

Los trabajadores en Colombia que se encuentran vinculados por contratos de trabajo tienen derecho al reconocimiento a prestaciones sociales tales como vacaciones, primas, cesantías e intereses a las cesantías, que se calculan en proporción al salario, lo que implicará costos a su empresa, además del pago de salarios. De igual manera, los trabajadores deben estar afiliados y cotizar al Sistema de Seguridad Social Colombiano, teniendo en cuenta que los aportes a salud son del 12,5% y de pensión del 16%, sobre el salario mensual, de los cuales el empleador debe asumir las dos terceras partes de dicho pago, es decir el 8,5% del pago de salud y el 12% del pago de pensión y el restante lo asume el trabajador.

Lo anterior, lleva a considerar los costos que implican un contrato laboral para su empresa. Según el número de personas que incorporará en su planta y de acuerdo con los ingresos que tenga. Considere como un ejemplo que un trabajador que devenga el salario mínimo en el año 2020 de \$877.803, implica un costo aproximado de \$1.500.000 para la empresa en la suma de prestaciones sociales, aportes a seguridad social y demás pagos no relacionados con el salario.

- **Contratos de prestación de servicios**

Los contratos de prestación de servicios son contratos que se regulan por la ley civil y por tanto implican una separación de las características propias de los contratos laborales. Para definir los contratos de prestación de servicios, realizaremos una comparación con el contrato laboral para diferenciarlos y mostrar cuándo y cómo deben ser utilizados.

Lo primero que debe considerar en relación con los contratos de prestación de servicios es que implican un contrato entre partes iguales para llevar a cabo una actividad determinada, razón por la cual no significará en ningún momento la subordinación de la persona contratada frente a la empresa ni las obligaciones que puedan ser aplicables según el Código sustantivo del trabajo. En este sentido, los contratistas trabajan bajo directrices para el desarrollo de su actividad sin que por ello se pueda imponer una jornada laboral ni que necesariamente se obligue a desempeñar sus actividades en un lugar determinado como lugar de trabajo, y en retribución por sus servicios recibirá el pago de honorarios y no de un salario.

De igual forma, cuando celebre un contrato de prestación de servicios, debe saber que puede ser escrito o verbal y el mismo debe tener una duración, por lo que no podrá tener contratos de este tipo a término indefinido.

Finalmente, debe tener presente que un contrato de prestación de servicios no implica una carga prestacional para las empresas, pues bajo este tipo de contratos no existen prestaciones sociales a ser reconocidas, así como tampoco le asiste el pago de la seguridad social de los contratistas, recayendo este concepto en su totalidad en la persona contratada.

Así, el contrato de prestación de servicios está perfilado para que se firme con aquellos colaboradores de la empresa que no tendrán que estar subordinados y tengan libertad y autonomía en la realización de sus actividades, ello implicaría un alivio en los costos de la empresa, pues tan solo se asumirían los honorarios del contratista sin lugar a primas o cesantías, ni tampoco al pago de conceptos por salud o pensión. No obstante, debe comprender que no puede ocultar una relación laboral mediante contratos de prestación de servicios, pues esto implicaría consecuencias legales en las que se podría demandar a la empresa, así que es



necesario que considere siempre la forma de vinculación de su personal bajo las formas correctas.

- **Determinación de una escala salarial**

Cuando hemos optado por una contratación laboral para nuestro personal, tendremos que determinar una escala salarial con asignaciones que dependerán de los cargos, funciones, complejidad de actividades a desarrollar y nivel educativo que requerimos de cada trabajador. Para ello, nos remitiremos una vez más al organigrama propuesto para la empresa y al manual de funciones realizado, siendo necesario ahora clasificar el personal bajo diferentes perspectivas tales como cargos operativos, asistenciales y profesionales; grado de formación académica requerido para cada cargo; y finalmente grado de jerarquía que ocupa en el organigrama.

La clasificación de los cargos tiene como finalidad determinar aquellos que más devengarán dentro de nuestra empresa, pues debe considerar que el nivel de responsabilidad que puede tener cada cargo, el nivel de formación que ha requerido y el conocimiento que puede requerir, diferenciará un cargo directivo de un cargo operativo generando asimismo diferencias en la asignación salarial que cada uno tendrá, ya que no pagarás lo mismo a un director de área que un operador de la logística. Junto con esto, debe tener en cuenta que una compensación justa por el trabajo realizado mantendrá a tu personal a gusto con su empleo y por tanto tendrá una continuidad en su cargo ayudando a evitar una alta rotación de personal y ayudando a mantener el mejor talento con su empresa.

Para orientar un promedio salarial de los cargos a proveer debe optar por una comparación del mercado laboral para asegurarse que existe una congruencia entre los salarios que asignará a cada empleado con la realidad laboral del sector de su emprendimiento. Para ello, podrá acudir a guías o estudios de salarios realizadas en Colombia a las que podrá acceder en portales como:

- [Compara tu salario](#)
- [Explore Hays Salary Guides](#)
- [Estudio de remuneración 2020 - 2021](#)



### 2.4.1.3. ¿Cómo lo presento?

La determinación de vinculación de personal se presentará en un reporte que contenga la siguiente información: nombre del cargo, número de personas a contratar, modalidad de contrato, jornada, salario u honorarios, justificación del tipo de contrato escogido, en un formato igual o similar al que a continuación te presentamos:

| Cargo                                      | Tipo de contrato        | Jornada                    | Salario/Honorarios | Justificación de modalidad de contrato  |
|--|-------------------------|----------------------------|--------------------|---|
| Ejemplo 1:<br>Vendedor de temporada        | Laboral a término fijo  | Diurna                     | \$1,100,000        | Se trata de un vendedor que debe cumplir con sus funciones en un punto determinado, bajo un horario y con estricto cumplimiento de órdenes dadas para ello por lo cual debe ser un contrato laboral. Se ha determinado que sea un contrato a término fijo pues solo se requiere de su trabajo durante la temporada de diciembre y enero, momento en el que se terminará y liquidará el contrato.  |
| Ejemplo 2:<br>Programador                  | Prestación de servicios | N/A<br>Por ser contratista | \$2,000,000        | Al ser el programador web de la compañía puede cumplir con sus labores desde el lugar y con la jornada que estime conveniente, siempre que cumpla con los entregables de la página y con los cambios y modificaciones que en reuniones se realicen. No se requiere de su presencia permanente en un puesto de trabajo, ni el cumplimiento de horas laborales por lo que asumir prestaciones sociales no resulta necesario al no ser un cargo indispensable. |
| Incluir tantos cargos como sean necesarios | -                       | -                          | -                  | -   |

### 2.4.1.4. Enlaces de interés

- [Presentación de promedios salariales por sector para el año 2019.](#)
- [Puedes profundizar el conocimiento sobre contratos laborales y de prestación de servicios con este enlace.](#)
- [Blog para indagar sobre la necesidad de personal.](#)

## 2.4.2. Aspectos tributarios





### 2.4.2.1. ¿Qué es?

Los tributos son aquellos aportes que deben ser transferidos al Estado con diferentes finalidades como sostener gastos públicos o garantizar la distribución de la renta. Así las cosas, los aspectos tributarios son un aspecto que hay que tener en cuenta en la formalización de un emprendimiento, pues implicará ser tenido en cuenta como contribuyente de diferentes tipos de impuestos, esto depende de la actividad comercial y en otros casos de los ingresos que llegue a tener.

### 2.4.2.2. ¿Cómo se hace?

A continuación, presentamos los principales impuestos que deben ser considerados por todo emprendedor en la creación de su empresa y los cuales deberás determinar si son aplicables a tu futura empresa:

- **Impuesto de renta**

Se trata de un impuesto que se declara y se paga anualmente, gravando todos los ingresos que aumentan el patrimonio neto de la empresa y considerando en todo caso los costos y gastos en los que se incurrió para ello. El impuesto de renta debe ser pagado cuando en la declaración de renta así corresponda, sin embargo, no necesariamente toda declaración implicará el pago de impuestos y dependerá de una planificación tributaria.

- **Impuesto sobre las ventas**

Este es un impuesto que se paga sobre el mayor valor agregado sobre los productos o servicios ofrecidos por los empresarios o comerciantes. Respecto al impuesto sobre las ventas es importante diferenciar entre el responsable del impuesto y el sujeto pasivo que lo asume. Así, podremos ser sujetos pasivos del impuesto, es decir que se nos cobrará, cuando seamos quienes:

- › Vendemos bienes corporales muebles o inmuebles con excepción de aquellos excluidos dentro del artículo 424 del Estatuto Tributario.
- › Venden o transfieren derechos sobre activos intangibles asociados a propiedad industrial.
- › Prestan servicios en el territorio nacional o desde el exterior.

- › Importamos bienes no excluidos expresamente por la Ley.
- › Operan jugos de suerte y azar.

Por otra parte, seremos responsables del impuesto, cuando la ley expresamente ha asignado la obligación de recaudar y consignar el mismo, sometidos a obligaciones formales, tales como declarar el impuesto sobre las ventas, facturar con los requisitos impuestos por el Estatuto Tributario y llevar contabilidad.

Así las cosas, en nuestro negocio deberemos tener en cuenta que, podremos estar sujetos al impuesto sobre las ventas cuando nuestra actividad económica se enmarque a las actividades sujetas a dicho impuesto; pero, además, que seremos responsables del impuesto, obligados a facturar y llevar la contabilidad del que por concepto de IVA recaudemos.

- **Impuesto al consumo**

El impuesto al consumo es aquel aplicable a aquellos bienes y servicios incorporados en el artículo 512-1 del Estatuto Tributario. En relación con pequeños emprendimientos, implica el pago del impuesto principalmente a quienes prestan servicios o vendan comidas y bebidas preparadas, a los servicios de alimentación bajo contrato y al expendio de comidas y bebidas alcohólicas.

- **Impuesto de industria y comercio**

Es un impuesto sobre las actividades industriales, comerciales o de servicios que se realicen tanto de forma directa como indirecta. Se trata de un impuesto municipal, razón por la cual tiene su propia regulación dependiendo del municipio o distrito donde se realicen las actividades de industria o comercio, implicando registrarse en las secretarías de hacienda de cada municipio en donde se cause el impuesto.

### 2.4.2.3. ¿Cómo lo presento?

El emprendedor debe en este punto preparar un documento en el que indique los aspectos tributarios que le son aplicables y la forma en que los mismos tienen implicaciones con el emprendimiento. Para esto debe considerar, por ejemplo, el impacto que tendrían en los precios al público de sus productos o servicios los



impuestos que sean aplicables, o cuestiones tales como los impuestos por los que seremos responsables de declarar ante la autoridad nacional y la forma en que debemos disponer de ellos.

#### 2.4.2.4. Enlaces de interés

- La página de la DIAN puede brindar información útil relacionada con aspectos tributarios.
- Artículo relacionado con los impuestos de los emprendedores.
- Relacionado con requisitos tributarios en la creación de empresa.



#### 2.4.3. Requisitos para formalizar la empresa

**Objetivo:** este apartado está pensado como un espacio para presentar los principales aspectos de la formalización de una empresa bajo el concepto de formalización dentro de las formas legales, que para ello se encuentran disponibles en el ordenamiento colombiano. Aquí se abordarán aspectos centrales de los tipos de empresa, la presentación de la forma de constituir una sociedad y el planteamiento de la importancia de la estructuración empresarial, pensando en abordar los aspectos más relevantes que un emprendedor debe tener en cuenta.

**Nota:** es de fundamental que el trabajo de formalización de la empresa sea juicioso pues sustentará la vida del emprendimiento, legalmente hablando, y dependiendo del buen desempeño que aquí se realice dependerá una estructura sólida de la empresa que a futuro que no presente mayores modificaciones.

#### Enlaces de interés:

- La Cámara de Comercio de Bogotá brinda información importante relacionada con la creación de empresas y trámites relacionados con esta entidad.
- Espacio dispuesto por el gobierno para que la MiPyME conozcan aspectos relevantes sobre la formalización.
- Espacio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para socializar temas y normativa referente a la formalización.



## 2.4.3.1. Tipo de empresa

### 2.4.3.1.1. ¿Qué es?

Las empresas en Colombia se clasifican de acuerdo con tres criterios:

- Actividad económica: producción, comercialización de servicios.
- Naturaleza legal: persona natural, persona jurídica.
- Tamaño: micro, pequeña, mediana, grande.

El tipo de empresa debe estar en concordancia con la estructura organizacional diseñada para desarrollar el emprendimiento y en relación con su naturaleza nos permitirá participar en el mercado como personas naturales o como personas jurídicas a través de una sociedad. Cuando participamos como personas jurídicas no actuaremos en nombre propio, es decir que actuaremos a través de una nueva entidad, la cual se constituirá con una razón social independiente a nosotros como personas físicas.

El proceso de denominar una persona jurídica a través de la razón social de una nueva empresa implica determinar la forma en la que identificaremos nuestra empresa para efectos del registro mercantil y como sociedad ante terceros. Una vez ha pensado en los nombres que espera que tenga su sociedad, deberá hacer una consulta de homonimia, tal y como se lo contamos en el apartado de constitución de la sociedad.

Ahora bien, la sociedad deberá obedecer a algún tipo societario existente en Colombia y tendrás que considerar, de acuerdo a sus características, cuál se acomoda mejor a tus requerimientos en la formalización del emprendimiento. Para que tengas un panorama general de los tipos societarios, veamos ahora los principales tipos societarios:

| Tipo de sociedad   | Características generales   |
|--------------------|---|
| Sociedad Colectiva | <p>Se conforma con un mínimo de dos socios.</p> <p>Su capital se compone de partes de interés.</p> <p>Se caracteriza por no limitar la responsabilidad patrimonial a la sociedad, pudiendo incluso perseguir el patrimonio de sus asociados.</p> <p>Implica una relación personal con sus asociados por lo que no se puede realizar la cesión de la participación de un socio sin la autorización de los demás.</p> |



| Tipo de sociedad                            | Características generales  |
|---|--|
| Sociedad Limitada (LTDA.)                   | <p>Tiene un mínimo de dos socios y un máximo de 25 socios.</p> <p>Su objeto y duración deben estar determinados.</p> <p>Su capital se compone de cuotas parte.</p> <p>Esencialmente se caracteriza porque limita la responsabilidad de los socios al aporte dado a la sociedad y no vincula sus patrimonios personales.</p>  |
| Sociedad Anónima (S.A.)                     | <p>Tiene un mínimo de dos socios, pero no un máximo.</p> <p>Su objeto y duración deben estar determinados.</p> <p>Su capital se compone de acciones.</p> <p>Es la única sociedad que puede negociar sus acciones en la bolsa.</p> <p>La responsabilidad de sus asociados se limita al aporte realizado a su sociedad sin comprometer los aportes de cada individuo.</p>  |
| Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) | <p>Puede ser una sociedad con un único accionista y sin un límite máximo.</p> <p>Su objeto puede ser indeterminado, así como su término de duración.</p> <p>Su capital se compone de acciones.</p> <p>La responsabilidad de sus socios se limita a los aportes realizados.</p>   |
| Sociedad en Comandita                       | <p>La sociedad se compone por dos tipos de socios los gestores y los comanditarios. Cuando es una sociedad en comandita simple requiere de mínimo dos socios, un gestor y un comanditario; cuando se trata de una sociedad de comandita por acciones debe tener mínimo 6 socios, un gestor y 5 comanditarios.</p> <p>Su objeto y duración deben estar determinados.</p> <p>Su capital se representa en cuotas de o interés cuando es una sociedad en comandita simple o por acciones cuando es una sociedad en comandita por acciones.</p> <p>La responsabilidad en esta sociedad es diferente, los gestores responden solidariamente con su patrimonio personal frente a obligaciones de la sociedad, mientras que los comanditarios responden por el monto de sus aportes.</p> |

**Nota:** cabe destacar que el principal tipo societario usado por los emprendedores es la Sociedad por Acciones Simplificada por las facilidades que brinda para su constitución. Se puede encontrar que hoy en día es el tipo de sociedad más común, tanto así que al menos la mitad de las empresas eran S.A.S. para el año 2018, tal como lo documentó la revista Dinero<sup>1</sup>.

1 En Colombia, 5 de cada 10 empresas son S.A.S. En: Revista Dinero. 31 de octubre de 2018. Disponible en: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/crece-el-numero-de-empresas-constituidas-como-sas-en-colombia/263773>

#### 2.4.3.1.2. ¿Cómo se hace?

En este punto, como emprendedor debe seleccionar el tipo de organización que más se amolde con la actividad que va a desarrollar, la competencia que tendrá que enfrentar la empresa, y especialmente, conocer los beneficios tributarios y de otro tipo que se ofrecen para crear ciertas clases de empresa, conforme a la información que ya hemos presentado.

#### 2.4.3.1.3. ¿Cómo lo presento?

En un documento, deberá indicar la actividad que desarrollará su emprendimiento, el tamaño inicial y la naturaleza jurídica de la empresa que se ha determinado. Lo anterior debe presentarlo de forma sólida y soportando el porqué se ha escogido este tipo de empresa.

#### 2.4.3.1.4. Enlaces de interés

- [Guía de la Cámara de Comercio de Medellín sobre los tipos societarios en Colombia.](#)
- [Artículo que compara los tipos societarios.](#)

### 2.4.3.2. Constitución de la sociedad

#### 2.4.3.2.1. ¿Qué es?

Debe tener en cuenta, como se mencionó en el acápite previo, que puede crear empresa como persona natural, reconociéndole como comerciante o a través de la creación de una nueva persona jurídica que implicará una ficción, mediante la cual se crea una sociedad que será capaz de contraer obligaciones y contará con un patrimonio autónomo, diferenciándose de usted, como empresario que la crea.

Si su decisión ha sido la creación de una sociedad para el funcionamiento de su nuevo emprendimiento, deberá realizar la constitución de la sociedad, es decir el nacimiento de la nueva empresa a través del registro de la misma ante la Cámara de Comercio y bajo los tipos societarios existentes en Colombia, siguiendo los procedimientos necesarios para ello.

### 2.4.3.2.2. ¿Cómo se hace?

Lo primero que debes considerar es que una sociedad se crea en virtud de un contrato por el cual los asociados deciden aportar dinero, bienes o trabajo con el fin de distribuir las utilidades que la empresa genere en el desarrollo de sus actividades, sabiendo siempre que la sociedad se considera una persona jurídica independiente a sus socios. El nacimiento de una sociedad se puede dar de dos formas. La primera, por un documento privado cuando se trata de Sociedades por Acciones Simplificadas o sociedades que no cuenten con aportes de inmuebles y cuenten con activos totales con un valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes o con una planta de personal inferior a 10 trabajadores. La segunda, cuando no es posible constituir las sociedades a través de un documento privado, deben tener origen en un documento que repose en una escritura pública, es decir que ha sido presentado ante un notario y con el lleno de los requisitos para que sea otorgada la escritura.

Teniendo en cuenta la importancia de formalizar una sociedad, a continuación, le detallamos los principales aspectos a tener en cuenta al constituir una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. en la ciudad de Bogotá, esto pues es el tipo societario abanderado para los emprendedores que buscan formalizar su empresa:

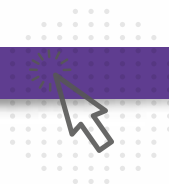
- **Consulta de homonimia**

Previo a la matrícula mercantil de una sociedad es preciso realizar una consulta de homonimia para saber que no existe una sociedad con el mismo nombre que el que buscamos dar a la nuestra. Para ello puedes acudir al portal web de la Cámara de Comercio de Bogotá y consultar con diferentes criterios si existe una sociedad constituida con el mismo nombre y buscar diferentes alternativas para diferenciar tu sociedad. El siguiente enlace se llevará a la página de consulta:

- **Servicios en línea - Cámara de Comercio**

- **Formularios**

Al matricular una sociedad requerirá de su inscripción en el Registro Único Empresarial Social RUES, así como la preinscripción de la sociedad para la solicitud del Registro Único Tributario de



esta, para ello deberá acudir a dos formularios que son necesarios al momento de acudir a la Cámara de Comercio y que le serán solicitados con el diligenciamiento de la información que allí se solicita podrá acceder a los formularios aquí:

- Formulario RUES:

- **Servicios en Línea - Cámara de Comercio**

- Formulario Pre-RUT:

- **Solicitud inscripción RUT - DIAN**

- **Estatutos**

Como ya lo sabe, los estatutos de una sociedad son el aspecto fundamental de la misma, pues definen su estructura y guían los lineamientos de su existencia y funcionamiento. Los estatutos de una Sociedad por Acciones Simplificada deben contener al menos:

- a. El tipo de sociedad.
- b. El Nombre de los accionistas, sus documentos de identificación y lugar de domicilio.
- c. El Domicilio principal que tendrá la sociedad.
- d. El capital autorizado, suscrito y pagado de la sociedad.
- e. La determinación de los órganos de administración y dirección tales como la asamblea de accionistas y la junta directiva, junto con sus facultades.
- f. La determinación del representante legal de la sociedad y sus suplentes con sus respectivas facultades y limitaciones para actuar en nombre de la sociedad.
- g. La determinación de las reuniones de los asociados, el quorum y las mayorías para la toma de decisiones.
- h. La información del revisor fiscal cuando sea necesario

**Nota:** de manera ilustrativa, podrás encontrar en el siguiente enlace un modelo de estatutos que podría considerar cuando se encuentre en la tarea de la redacción de los estatutos de tu S.A.S.:





- **Cartas de aceptación de cargos**

Cuando cree una S.A.S. tendrá que nombrar cuando menos un representante legal y eventualmente representantes legales suplentes, si así lo ha previsto en los estatutos; y un revisor fiscal en los casos que la ley lo exige. Para dar cuenta de la aceptación de nombramientos en dichos cargos, es necesario que al momento de constituir la sociedad se lleven las cartas de aceptación de cada uno de los cargos previstos en los estatutos con las firmas de los representantes legales.

- **Costos asociados a la inscripción**

Al momento de constituir su sociedad incurrirá en algunos gastos como son el valor de la constitución de la sociedad, el impuesto del registro y el pago de formularios. Para la constitución de una sociedad con un capital de 15 millones se pagan para el año 2020 \$192.100 pesos de la siguiente manera:

| Concepto                                     | Costo            |
|--|------------------|
| Constitución de sociedad                     | \$45.000         |
| Impuesto de registro por un acto con cuantía | \$105.000        |
| Matrícula mercantil                          | \$36.000         |
| Formularios de registro                      | \$6.100          |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>\$192.100</b> |

#### 2.4.3.2.3. ¿Cómo lo presento?

Para demostrar el cumplimiento este acápite se deberán tener varios documentos de soporte, como son:

- Documento de soporte en el que conste la consulta de homonimia el cual verifica que no existe una persona jurídica con una razón social idéntica a la que usaremos en nuestra sociedad.
- Diligenciamiento de los formularios RUES y PRE-RUT con los datos del futuro emprendimiento.
- Estatutos redactados para la sociedad conforme a los requisitos presentados, acompañados de las cartas de acep-

tación de cargos para los cargos que se han previsto en los estatutos, por ejemplo, representantes legales principales y suplentes.

- Cálculo de los costos asociados de la inscripción de la constitución de la sociedad.

#### 2.4.3.2.4. Enlaces de interés

- **Paso a paso para la constitución de una sociedad en la Cámara de Comercio de Bogotá.**

### 2.4.3.3. Estructuración empresarial

#### 2.4.3.3.1. ¿Qué es?

La estructuración empresarial implica prever los cargos directivos y los órganos de decisión de una empresa con miras a una buena gestión de la sociedad, guiado a la toma de decisiones acertadas que permitan la supervivencia y crecimiento de la empresa, así como una buena gestión y transparencia en el actuar de la compañía.

Se debe destacar que este proceso de estructuración se relaciona con empresas con varios asociados en la búsqueda de salvaguardar los intereses de todos, con una proyección futura de la sociedad. De modo que, un buen proceso de estructuración empresarial deviene en lo que se denomina gobierno corporativo, el cual se trata de las regulaciones y principios de una corporación para regular el funcionamiento de los órganos de gobierno.

#### 2.4.3.3.2. ¿Cómo se hace?

En la búsqueda de una estructuración empresarial es necesario definir los órganos de gobierno y cargos que dispondrá la sociedad, para ello se debe acudir a los órganos creados en los estatutos de constitución de la sociedad, sin embargo, es posible crear nuevos órganos con limitación de responsabilidades para que se encuentren bien delegadas las funciones de dirección de la empresa en cada uno de los órganos de gobierno con una supervisión constante.

Como ejemplo, podemos encontrar que los estatutos que pudieron ser redactados para una Sociedad por Acciones Simplificada incorporan una Asamblea de Accionistas y el cargo de Representante Legal como mínimo. No obstante, es posible incorporar un órgano adicional como es una Junta Directiva la cual podría tener delegaciones de la Asamblea General en la búsqueda de dejar que el máximo órgano social se ocupe de los asuntos de mayor trascendencia corporativa; o incluso para que supervise las actividades del representante legal, limitando las atribuciones que podría tener el representante de la compañía para con terceros. Asimismo, se podría prever que una compañía tenga un representante legal principal y un suplente y condicionar las obligaciones de la sociedad de una cuantía alta a ser avaladas por los dos representantes legales para prevenir malas decisiones al interior de la corporación.

De otra parte, se pueden establecer dentro de los estatutos de la sociedad cláusulas que puedan garantizar una protección de todos los asociados o accionistas, tales como quórum calificados para la toma de decisiones en las Asambleas de Accionistas.

Como los anteriores ejemplos, existirán muchos más que ayudan a formular una estructura empresarial sólida, pero que dependerá de casos particulares y del interés de los asociados por la salvaguarda de sus intereses y que siempre deben ser considerados.

#### 2.4.3.3.3. ¿Cómo lo presento?

En un documento podrá presentar la importancia de considerar una estructura compleja de estructura empresarial, indicando cómo ha sido incorporada dentro de los estatutos de la sociedad o en todo caso, las razones por las cuales no ha sido necesario incorporar regulaciones estrictas para los órganos de dirección, por ejemplo, por encontrarse que la sociedad tiene un único accionista o que los órganos existentes bastan para dar solidez a la corporación.

#### 2.4.3.3.4. Enlaces de interés

Todos los enlaces que a continuación relacionamos, ayudarán a profundizar y comprender un poco más el gobierno corporativo en relación con la estructuración empresarial.

¿Qué es el gobierno corporativo?

¿Qué es el gobierno corporativo y cómo esta metodología repercute en los resultados de las empresas?

¿Qué es el gobierno corporativo y por qué es tan importante?

#### 2.4.4. Requisitos para comercializar el producto

**Objetivo:** antes de la disposición de sus productos o servicios en el mercado es preciso que analice tres cosas básicas respecto a los mismos; la primera relacionada con la solicitud de uno o varios registros de marca; la segunda sobre los requisitos regulatorios que podrían existir para la comercialización de productos, como por ejemplo alimentos o cosméticos; y la tercera los contratos que tendrá, y que debe tener previstos para la comercialización.

##### Enlaces de interés:



- Aspectos generales de propiedad intelectual para emprendedores.
- Relación de las marcas con los empresarios.
- Importancia de los contratos en el entorno empresarial luego de la formalización.

#### 2.4.4.1. Marca

##### 2.4.4.1.1. ¿Qué es?

Una marca es un signo distintivo perceptible por los sentidos que se usa para distinguir productos o servicios en el mercado. Las marcas son la figura de propiedad intelectual más común en los emprendimientos porque permite dar reconocimiento y posicionar en el mercado los productos o servicios frente a otros para que se tengan una recordación por los consumidores y se pueda alcanzar una reputación por su recordación. Así las cosas, podemos encontrar diferentes tipos de marcas, las nominativas, las figurativas, las mixtas, las marcas de color, las marcas olfativas o las marcas sonoras. A continuación, le explicaremos con mayor precisión tres de las principales marcas de mayor registro:

- **Marcas nominativas**

Estas marcas son aquellas que se identifican con una denominación que puede constituirse de una letra, un número, una palabra o el conjunto de las anteriores. Como ejemplos de grandes competidores con marcas nominativas podríamos mencionar la de la compañía de ropa ZARA, la de la multinacional de bebidas azucaradas COCA-COLA y la compañía colombiana de moda masculina ARTURO-CALLE, entre otros.

- **Marcas figurativas**

Las marcas figurativas son aquellas que para la identificación de los productos o servicios se valen únicamente de una imagen con carácter distintivo, te dejamos algunos ejemplos:



- **Marcas mixtas**

Las marcas mixtas se tratan de las marcas que conjugan las dos marcas presentadas previamente, es decir una parte nominativa y una parte figurativa por ejemplo Red-Bull, Mercedes-Benz o Adidas.



Las marcas cumplen con tres principios básicos, el primero es un principio de territorialidad que se traduce en que una marca registrada en un territorio no implica los derechos de ella en otro territorio, de modo que si registra una marca en Colombia no significa que la protección de esta se extienda a otros países como Estados Unidos o Chile.

El segundo principio es de especialidad, lo que quiere decir es que las marcas obedecen solo cobijan los servicios o productos para

los que se ha solicitado y no se extiende a otros de manera automática, por lo que si su marca distingue productos de belleza no implica una protección de bebidas alcohólicas, permitiendo la coexistencia de marcas similares.

El tercer principio se trata del principio atributivo, con lo que se quiere decir que para ser titular de derechos sobre una marca es necesario realizar un trámite de registro ante la oficina estatal, para el caso de Colombia es la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC –, y hasta que no se realice este trámite no se puede considerar que existe un derecho de la marca.

#### 2.4.4.1.2. ¿Cómo se hace?

Si su intención para comercializar un producto implica el registro de una marca debe entonces considerar varios aspectos:

- Debe verificar que la marca se encuentra disponible en Colombia con una búsqueda de antecedentes marcarios, dicha búsqueda podrá hacerla a través del portal de la SIC en el que, bajo diferentes criterios, debe buscar marcas similares a la que desea registrar. Podrás acceder a la plataforma a través de este enlace:

• **Superintendencia de Industria y Comercio**

- Es necesario que verifique la clase o las múltiples clases de productos y servicios que identificará su marca, esto de acuerdo con la Clasificación Internacional de Niza a la que podrá acceder en el siguiente enlace:

• **Clasificación de Niza**

- Tendrá que contemplar si su producto tendrá un alcance internacional, pues en ese caso es preciso que verifique que la marca no representa una infracción a una marca concedida en el país donde espera comercializar el producto. Además, deberá considerar la solicitud de un registro marcario para cada país, donde se espere hacer presencia y evitando que se registre la misma marca y puedan evitar que registre la suya.

- Finalmente deberá contemplar los costos asociados al registro de su marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Para el año 2020 el valor de una marca por una clase es de \$954.500 si se realiza la solicitud virtual y de \$1.160.500 si la solicitud es realizada en físico y de \$477.000 o \$551.000 por cada clase adicional que tenga la marca, dependiendo si la solicitud es virtual o en físico.

#### 2.4.4.1.3. ¿Cómo lo presento?

El soporte de esta unidad se da en dos documentos, por una parte se entregará un documento en el que se relacionan varios elementos como son: (i) la búsqueda de antecedentes marcarios en Colombia, donde se evidencia que no existe un signo distintivo idéntico o similar que pueda impedir el registro de nuestra marca; (ii) la indicación de la clase o las clases sobre las que será solicitado el registro de la marca con una justificación de la clasificación escogida y por qué no puede ser otra clase; (iii) tendrá que indicar si la marca que se registrará será usada únicamente en Colombia o si tendrá una extensión geográfica mayor y en tal caso se deberá realizar una búsqueda de antecedentes en cada país que considere que entrarán sus productos o servicios al mercado; (iv) deberá indicar los costos asociados a la marca de acuerdo con el tipo de solicitud y el número de clase sobre el cual se solicitaría el registro.

Por otra parte, se dejará constancia del diligenciamiento del formulario de registro de marca, que permitirá demostrar que se ha realizado el ejercicio de conocer el formulario para realizar el trámite y para lo cual se acudirá al formulario dispuesto por la Superintendencia de Industria y Comercio en el siguiente enlace:

- [Formato - Registro de marcas y lemas comerciales](#)

#### 2.4.4.1.4. Enlaces de interés

- [Encontrará más información de las marcas en Colombia en la página de la Superintendencia de Industria y Comercio.](#)

## 2.4.4.2. Otros requisitos

### 2.4.4.2.1. ¿Qué es?

En Colombia ciertos productos están sujetos a regímenes regulatorios especiales que tienen exigencias respecto de ciertos productos para su comercialización. Los aspectos regulatorios pueden ser tan amplios que implica la búsqueda de las regulaciones específicas de cada emprendimiento.

### 2.4.4.2.2. ¿Cómo se hace?

En seguida le dejaremos algunos ejemplos de productos con regulaciones especiales por parte de entidades estatales, que además cumplen funciones de vigilancia y control administrativo:

- **Productos vigilados**

Productos como alimentos y bebidas, cosméticos, productos de aseo, plaguicidas, medicamentos y productos biológicos, y los dispositivos médicos, se tratan de productos vigilados por el INVIMA. Los cuales implican una autorización para comercializar, un registro sanitario y el cumplimiento de buenas prácticas en el sector con la observancia de los requisitos específicos para cada caso. Si el producto que desea comercializar se encuentra entre algunas de las categorías mencionadas, le invitamos a que consulte la normatividad aplicable a su producto en:

- [Invima - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos](#)

- **Productos agropecuarios**

Hay que tener en cuenta que el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA – es una entidad pública que se encarga de la reglamentación y control técnico relacionado con insumos agropecuarios, material genético animal, y semillas, asimismo es una entidad encargada de conceder licencias, registros, permisos para funcionamiento, comercialización, importación y exportación relacionados con el sector agropecuario. En este sentido, si su emprendimiento se relaciona con el sector agropecuario, es preciso que verifique si requiere de una licencia o autorización por parte del ICA y para ello le invitamos a consultar:

- [Regulación Sanitaria y Fitosanitaria - ICA](#)



- **Reglamentos técnicos**

Finalmente, es preciso mencionar que en Colombia existen reglamentos técnicos que son de obligatorio cumplimiento y la Superintendencia de Industria y Comercio realiza la vigilancia del cumplimiento de los mismos, estos reglamentos técnicos se dan en diferentes productos y diferentes industrias por lo que los requisitos son específicos para cada caso, y por lo cual le invitamos a verificar si su producto tiene un reglamento técnico en:

- **Reglamentos Técnicos y Metrología Legal – Superintendencia de Industria y Comercio**



#### 2.4.4.2.3. ¿Cómo lo presento?

En un documento deberá indicar los requisitos que son aplicables a su emprendimiento de acuerdo con los datos presentados y con la información que detallan las autoridades respecto de cada tipo de productos. Una vez mencionados los requisitos que son aplicables al futuro emprendimiento, es necesario mencionar la forma en que se cumplirá con los requisitos técnicos y los costos que ello puede traer asociado, por ejemplo, si su emprendimiento requiere un certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), tendrá asociado un costo por la implementación de las buenas prácticas, así como un costo relacionado con la tarifa cobrada por la visita para la emisión de dicho certificado por parte del INVIMA. En todo caso, deberá verificar si el cumplimiento de requisitos adicionales, los registros o su emprendimiento implican costos, tanto para la implementación de los requisitos como del trámite mismo.

#### 2.4.4.2.4. Enlaces de interés:

- **Página oficial del Instituto Colombiano Agropecuario ICA para más información sobre aspectos regulatorios.**
- **Página oficial del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA para más información sobre aspectos regulatorios.**
- **Página oficial de la Superintendencia de Industria y Comercio SIC para más información sobre aspectos regulatorios.**



### 2.4.4.3. Contratos

#### 2.4.4.3.1. ¿Qué es?

De acuerdo con el Código Civil colombiano un contrato es un acto en virtud del cual una parte se obliga con otra a dar, o no hacer alguna cosa, de esta forma es que a través de los contratos se hacen efectivas las principales operaciones en el comercio.

De acuerdo con los canales que haya dispuesto desde su modelo de negocio, será necesario prever la celebración de contratos para lograr llegar a los consumidores. Si bien es posible que los consumidores adquieran sus productos o servicios de manera directa, también es posible que precise de alianzas estratégicas que le permitan tener una mayor cobertura y presencia con sus productos o servicios.

#### 2.4.4.3.2. ¿Cómo se hace?

Algunos de los principales contratos en materia comercial que son celebrados para la comercialización de productos son la compraventa, el suministro y la distribución, entre muchos otros, los cuales presentan particularidades de acuerdo con los requerimientos específicos de cada emprendimiento. Le dejamos algunos detalles básicos de estos contratos para que pueda evaluar la mejor opción de acuerdo con su producto y los canales de distribución que previamente ha analizado.

- **Contrato de compraventa**

El contrato de compraventa es el contrato por excelencia en el ámbito comercial, se trata de un contrato que se ejecuta en único momento y con el cual transferimos nuestras mercancías a otra persona a cambio de un precio acordado, para que el comprador tenga plena libertad de disponer de ellas, pudiendo revenderlas o incluso utilizarlas en su propio beneficio. Este contrato, no implica una exclusividad del vendedor con el comprador ni genera compromisos futuros, razón por la cual se podrán celebrar múltiples contratos de compraventa con diferentes compradores y en diferentes cantidades sin que en futuro nos veamos en la obligación de volver a vender a los mismos compradores ni las mismas cantidades.



- **Contrato de suministro**

El contrato de suministro se entiende comúnmente como un contrato de compraventa sucesiva, es decir que cumple con el mismo objeto de transferir mercaderías a un comprador, pero esta venta se presenta durante varios momentos, razón por la cual la obligación de proveer las mercancías se extiende en el tiempo y los pagos del contrato se darán de acuerdo con el cumplimiento del suministro en pagos sucesivos. En este sentido, el contrato de suministro es sucesivo y por tanto representa obligaciones extendidas en el tiempo para comprador y vendedor, en el sentido de tener disponibilidad de mercancías y de pagar por los productos con cada entrega.

- **Contrato de distribución**

Los contratos de distribución son contratos atípicos, es decir que no encuentran su regulación puntual en la legislación, sin embargo, en la práctica comercial son realizados comúnmente. Con este contrato lo que busca el empresario es extender el alcance de su producto en nuevas regiones contratando con un distribuidor que cuenta con capacidades de personal y planta física para realizar la distribución en el nuevo mercado. Así el contrato de distribución se celebra con el fin de otorgar la autorización para revender las mercancías, dentro de un territorio acordado, las cuales son suministradas a cambio de un precio que es inferior al precio de mercado fijado por el productor, para que así el distribuidor pueda revenderlas con un sobre costo y obtener ganancia.

Vale decir que las obligaciones de este contrato, tal como en el suministro, serán continuadas en el tiempo obligando al productor a proveer las mercancías de acuerdo con los plazos estipulados y en las cantidades que se acuerden, y el proveedor se obliga a realizar el pago acordado previamente, junto con las demás obligaciones que se pacten. A diferencia del suministro este contrato prevé la adquisición de las mercaderías para la reventa e implica un valor inferior al precio del mercado, sin que ello ocurra de igual manera en el suministro. Junto con esto, podemos encontrar que la distribución podrá estar limitada por el productor a dos factores como son: el territorio y la exclusividad. Así las cosas, se podrá pactar que la reventa de las mercancías solo se podrá realizar en territorios determinados y también podrá obligarse al productor a dar una exclusividad a un único distribuidor, dándole exclusividad en

el territorio acordado, o reservarse dicha facultad y celebrar múltiples contratos con diferentes distribuidores.

#### 24.4.3.3. ¿Cómo lo presento?

Como emprendedor, una vez ha definido las mejores formas de comercialización, deberá presentar un documento que dé cuenta de las formas jurídicas que ha elegido para contratar y la justificación para elegir dicho tipo de contratación, haciendo notar el objeto del contrato, es decir el eje central que tendrá; las obligaciones que devendrán de dicho acto; el término de duración que se ha previsto para la ejecución; el precio; y demás detalles que resulten relevantes para argumentar la escogencia del contrato.

#### 2.4.4.3.4. Enlaces de interés



- ¿Qué es el gobierno corporativo y cómo esta metodología repercute en los resultados de las empresas?

### 2.4.5. Requisitos para establecimiento de comercio

**Objetivo:** tener un establecimiento de comercio abierto al público trae consigo el cumplimiento de ciertos requisitos, tanto para realizar la apertura inicial como para que continúe así, ofreciendo nuestros productos o servicios. En este acápite buscaremos presentar los requisitos que deben ser vistos en el Código de Policía como aquellos que son exigidos en la ciudad de Bogotá para abrir un establecimiento.

**Nota:** los requisitos no son aplicables de forma general, por lo que como emprendedor deberá identificar y validar los requisitos que son aplicables a su caso particular. Recuerde que cada emprendimiento es único y por tanto los requisitos aplicables a cada emprendimiento deben ser vistos uno a uno.

#### 2.4.5.1. Código de policía

##### 2.4.5.1.2. ¿Qué es?

El Código de Policía prevé en su artículo 87 algunos requisitos por parte de los establecimientos de comercio, las cuales deben


ser cumplidas previo a la iniciación de la actividad económica y durante la ejecución de las actividades. Dichos requisitos son de obligatorio cumplimiento y podrán ser verificados por las autoridades de policía.

#### 2.4.5.1.2. ¿Cómo se hace?

Debe tener en cuenta que los siguientes son los requisitos previstos por el Código de policía para la apertura de un establecimiento de comercio:

| Requisito   | Observación   |
|---|---|
| Las normas referentes al uso del suelo, destinación o finalidad para la que fue construida la edificación y su ubicación.   | Tenga en cuenta que las edificaciones y ubicaciones limitan actividades económicas, de modo que no podrá operar un bar ni una industria química en un sector residencial, para tener un ejemplo.  |
| Mantener vigente la matrícula mercantil de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción donde se desarrolle la actividad.  | Debe tener en cuenta que la matrícula mercantil se renueva anualmente y las autoridades podrán verificar su vigencia.   |
| La comunicación de la apertura del establecimiento, al comandante de estación o subestación de Policía del lugar donde funciona el mismo, por el medio más expedito o idóneo, que para tal efecto establezca la Policía Nacional. | Previo al inicio de actividades deberá consultar con la estación de policía del sector donde funcionará tu establecimiento para conocer como cumplir este requisito.  |
| Para la comercialización de equipos terminales móviles se deberá contar con el permiso o autorización expedido por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones o su delegado.                             | Cuando sea su caso, podrá lograr cumplir con este requisito siguiendo los pasos que el MINTIC ha dispuesto en el siguiente enlace:<br><br><b>Venta de Equipos de Comunicaciones – Autorización de Venta Equipos Terminales Móviles (AVETM)</b>  |
| Las normas referentes a los niveles de intensidad auditiva.   | Es importante que considere que existen niveles de intensidad auditiva los cuales deberá cumplir en tu establecimiento, fomentando una sana convivencia y evitando el cierre de su establecimiento.   |
| Cumplir con los horarios establecidos para la actividad económica desarrollada.   | No todos los sectores pueden tener los mismos horarios de funcionamiento, los establecimientos que desarrollan actividades como bares y discotecas no funcionan en los mismos horarios que almacenes de venta de calzado o marroquinería. Estos horarios deben ser cumplidos de acuerdo con la actividad económica que desarrollas. |
| Las condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales determinadas en el régimen de Policía.   | Cada establecimiento tiene particularidades sobre las condiciones de seguridad, sanidad y ambientales que deben ser verificadas dependiendo de su operación.  |
| El objeto registrado en la matrícula mercantil y no desarrollar otra actividad diferente.   | Debe tener presente que el objeto que se ha destinado en la matrícula mercantil debe coincidir con la actividad económica que realices, guardando coherencia.   |



| Requisito   | Observación   |
|---|---|
| Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago, protegidas por las disposiciones legales vigentes sobre derechos de autor, mantener y presentar el comprobante de pago al día. | Debe considerar que, si se vale de obras dentro de su establecimiento, está haciendo una comunicación pública de las mismas y ello generará la obligación de pagar por dicha comunicación en remuneración a autores, compositores y productores. La Organización Sayco y Acinpro – OSA – es una sociedad de gestión colectiva que realiza el recaudo de la remuneración por comunicación de obras musicales y fonogramas en Colombia de aquellos autores que se encuentran asociados. Tenga en cuenta que podrá conocer más sobre los pagos por comunicación pública en |
|   | <p><b>Lista de productos y servicios</b></p> <p>para el caso de obras musicales.</p>   |

### 2.4.5.1.3. ¿Cómo lo presento?

Se podrá satisfacer este módulo con la presentación de un formato en el que se indique el requisito planteado por el Código de Policía, si es aplicable o no al emprendimiento y las razones que han llevado a indicar que no le es aplicable, conforme a la siguiente tabla:

| Requisito  | ¿Es aplicable? | Justificación |
|--|----------------|---------------|
| Uso del suelo, destinación o finalidad para la que fue construida la edificación y su ubicación.             | Si/No          |               |
| Matrícula mercantil de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción donde se desarrolle la actividad. | Si/No          |               |
| Comunicación de la apertura del establecimiento, al comandante de estación de Policía.                       | Si/No          |               |
| Permiso o autorización del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.                 | Si/No          |               |
| Cumplimiento de normas referentes a los niveles de intensidad auditiva.                                      | Si/No          |               |
| Cumplimiento de horarios establecidos para la actividad económica desarrollada.                              | Si/No          |               |
| Condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales.  | Si/No          |               |
| Desarrollo del objeto registrado en la matrícula mercantil.  | Si/No          |               |
| Comprobante de pago por comunicación pública de obras al día.  | Si/No          |               |

#### 2.4.5.1.4. Enlaces de interés

- Ley 1801 de 2016 por la cual se expide el Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.



### 2.4.5.2. Apertura del negocio

#### 2.4.5.2.1. ¿Qué es?

Los establecimientos de comercio deben cumplir con una serie de requisitos para hacer su apertura al público. Es importante mencionar que cada emprendimiento es único y por tanto las actividades que realizan cuentan con regulaciones propias de su actividad para la apertura, y con normas que incluso pueden ser particulares en el distrito capital o en los municipios.

#### 2.4.5.2.2. ¿Cómo se hace?

En la ciudad de Bogotá, para la apertura de un establecimiento es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- **Concepto técnico del cuerpo de bomberos**

Para que un establecimiento en Bogotá esté abierto al público, debe contar con un concepto técnico emitido por el Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá para la revisión de las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio y de materiales peligrosos, así como los sistemas de protección contra incendios. La emisión de este concepto se encuentra sujeta al pago de una tarifa, los detalles respecto a su trámite la podrá encontrar en:

- ¿Qué es el Concepto Técnico y cuáles requisitos se deben tener en cuenta para la visita de inspección técnica a establecimientos comerciales y cuáles son los puntos de atención?



- **Requisitos sanitarios**

La secretaría Distrital de Salud de Bogotá lleva el registro de establecimientos de comercio y emite certificados de cumplimiento de normas sanitarias en diferentes sectores de la economía luego de realizar visitas de verificación por estos conceptos. Para el funcionamiento de diferentes establecimientos es necesario hacer

una verificación de los requisitos sanitarios para operar, para ello podrás encontrar información adicional, dependiendo del sector en el que se encuentre, en:

- Listas de chequeo norma sanitaria

#### 2.4.5.2.3. ¿Cómo lo presento?

Deberá tener dos entregables, por una parte, un documento que detalle los requisitos y estimación de la cuantía que implica solicitar el concepto técnico por parte del cuerpo de bomberos. De otra parte, se requerirá la verificación de requisitos sanitarios del sector al que pertenece el emprendimiento, indicando qué requisitos le son aplicables y una breve descripción de los aspectos incluidos en el check list para certificar el cumplimiento ante una visita de la Secretaria Distrital de Salud de Bogotá.

#### 2.4.5.2.4. Enlaces de interés

- Nota informativa sobre el concepto técnico del cuerpo de bomberos.
- En este enlace dispuesto por la Alcaldía de Bogotá, podrá indagar más respecto de la autorregulación para el cumplimiento de requisitos sanitarios.

## 2.5

## Financiero

**AUTOR** \_\_\_\_\_ ■

■ José Ángel Díaz Gómez

**Objetivo:** El Estudio Financiero debe ser muy sólido para la toma de decisiones y poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuánto se debe invertir?, ¿Cuáles son los costos y gastos?, ¿Cuáles son las fuentes de rentabilidad y cuál es la capacidad para producir utilidades?



**Nota:** Es importante tener presente que el estudio financiero debe contener información precisa del emprendimiento, para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Para abordar este módulo financiero la Universitaria Agustiniense, ha trabajado un simulador financiero, el cual se va a manejar lo largo de este manual.

**Enlace de interés:** acá se podrá descargar el Simulador Financiero.



## ANEXO 2.5

### Simulador Financiero

### 2.5.1. Inversión Total

#### 2.5.1.1. ¿Qué es?

Es una herramienta que sirve para identificar todos los activos fijos o los intangibles del emprendimiento, ésta información ayuda a determinar la inversión de capital que requiere el proyecto para colocarlo en marcha.

#### 2.5.1.2. ¿Cómo se hace?

El emprendedor debe conocer muy bien el negocio o el sector en que ésta ubicado su emprendimiento (Módulo de mercadeo, organizacional, jurídico, operacional y, por supuesto, financiero), para que pueda realizar una lista de los recursos necesarios para el inicio de su emprendimiento como: la maquinaria, mobiliarios, vehículos, y cálculo de gastos de legalización del emprendimiento. Para lograr calcular la inversión inicial.

#### 2.5.1.3. ¿Cómo lo presento?

En el Simulador Financiero va encontrar una hoja [Inversiones](#) en la cual está la siguiente tabla:

| INVERSIONES          |            |
|----------------------|------------|
| INVERSIONES ANUALES  | AÑO 0      |
| Maquinaria           | \$0        |
| Mobiliario           | \$0        |
| Equipos informáticos | \$0        |
| Software             | \$0        |
| Vehículos            | \$0        |
| Aporte de Socios     | \$0        |
| Caja Inicial         | \$0        |
| Otros                | \$0        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>\$0</b> |

El emprendedor deberá ingresar los valores por cada grupo de recursos que requiere el emprendimiento (Módulo mercadeo - operacional - organizacional), de esta manera logra calcular la inversión inicial para colocar en marcha el emprendimiento.

### 2.5.1.3. Enlace de interés

- Recursos de inversión

## 2.5.2. Presupuesto de ventas

### 2.5.2.1. ¿Qué es?

Es una herramienta que esta expresada en términos cuantitativos, donde se refleja un estimado de ingresos, (cantidades por el precio). Es punto de partida para cualquier emprendimiento, debido a que define el crecimiento o la rentabilidad del proyecto, adicional, es parte fundamental para poder realizar otros presupuestos como el de costos y gastos.

### 2.5.2.2. ¿Cómo se hace?

Hay tres elementos claves para armar el presupuesto de ventas: **cantidad**, **precio** y por último **periodo**. La **cantidad** parte del estudio de mercados (Módulo Mercado), porque es allí donde se genera la segmentación de clientes (Línea Base) que determina los consumidores o usuarios que va a demandar el producto o servicio en un **periodo** (semanas, meses o años). El **precio** es una labor trabajada desde los módulos (mercadeo, operaciones y finanzas) donde se analiza: el precio de la competencia, los costos de producción y la rentabilidad esperada por el emprendedor para determinar el **precio** de venta. Por último, el **periodo** es clave porque se debe definir para trabajar todas las variables macro económicas que impactan las ventas como (Índice de Precios Consumidor IPC, y el crecimiento del sector económico del emprendimiento). Para el (Simulador Financiero) es anual y tiene proyección a 5 años.

### 2.5.2.3. ¿Cómo lo presento?

En el simulador financiero encuentra una hoja llamada [Proyección de costos y ventas](#) en la cual se visualiza la siguiente tabla:

| VENTAS                            |           |           |           |            |            |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| Nombre del producto o servicio    | Producto1 | Producto2 | Producto3 | Producto 4 | Producto 5 |
| Ventas estimadas año 1 (unidades) | 2.916     | 0         | 0         | 50         | 50         |
| Precio unitario de venta año 1    | \$0       | \$0       | \$0       |            |            |

En las celdas que están de color azul, se ingresa la cantidad estimada de ventas por cada producto (Módulo mercado – Línea base) en el año 1. En esta tabla el precio unitario se alimenta en la hoja [Política y definición de precio](#) donde encuentra la siguiente tabla por producto.

| Orden                                   | Producto1 |          |                |
|---|-----------|----------|----------------|
|   | Insumo    | Und. Med | Costo Variable |
| 1                                       | Insumo 1  | und      | \$0            |
| 2                                       | Insumo 2  | und      | \$0            |
| 3                                       | Insumo 3  | und      | \$0            |
| 4                                       | Insumo 4  | und      | \$0            |
| 5                                       | Insumo 5  | und      | \$0            |
| 6                                       | Insumo 6  | und      | \$0            |
| <b>Total Costo Variable</b>             |           |          | \$0            |
| <b>Costo Fijo</b>                       |           |          | \$0            |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>             |           |          | \$0            |
| ¿Cuál es el % de ganancia por producto? |           | 0,0%     | \$0            |
| <b>PRECIO DE LA UNIDAD</b>              |           |          | \$0            |

Donde el precio de venta está compuesto por tres aspectos:

1. Costos Variables (Insumos que requiere el producto – Mod. Operacional)
  2. Costos Fijos (Costos que requiere la operación – Mod. Operacional)
  3. % de ganancia (El % de ganancia que desea ganar el emprendedor)
- = PRECIO VENTA

Y, por último, el simulador financiero maneja una proyección anual y a 5 años. Por esta razón hay una hoja llamada [Variables Macroeconómicas](#) donde encuentra la siguiente tabla:

|                                   | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Impuesto sobre Renta</b>       | 32%   | 31%   | 31%   | 31%   | 31%   |
| <b>IPC</b>                        | 3,80% | 4,0%  | 4,0%  | 4,0%  | 4,0%  |
| <b>Crecimiento Organico</b>       | 2,0%  | 2,0%  | 2,0%  | 2,0%  | 2,0%  |
| <b>% Incremento de Ventas</b>     | 5,8%  | 6,0%  | 6,0%  | 6,0%  | 6,0%  |
| <b>Incremento Salarial</b>        | 6,0%  | 6,0%  | 6,0%  | 6,0%  | 6,0%  |
| <b>Distribución de Utilidades</b> | 0%    | 0%    | 0%    | 0%    | 0%    |

Se revisará con el Asesor financiero los indicadores de crecimiento orgánico (Crecimiento del sector económico) e IPC, estos indicadores es para determinar los crecimientos de ventas del año 2 en adelante.

Cuando se ha logrado obtener esta información el presupuesto de ventas se ve reflejado en la hoja [Proyección de costos y ventas](#) en una tabla que se llama Ingresos por Ventas.

| Ingresos por ventas: | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Producto1            | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Producto2            | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Producto3            | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Producto 4           | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Producto 5           | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| TOTAL                | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |

### 2.5.2.4. Enlaces de interés

- Para reforzar la metodología de cómo se arma un presupuesto de ventas.



- ¿Cómo hacer un presupuesto de ventas?
- Cómo realizar un presupuesto de ventas paso a paso

### 2.5.3. Presupuesto de costos y gastos

#### 2.5.3.1. ¿Qué es?

Es una herramienta que ayuda al emprendedor a realizar un seguimiento de los costos y las compras que requiere el emprendimiento para cumplir el presupuesto de ventas.

#### 2.5.3.2. ¿Cómo se hace?

Se inicia por los costos, por esta razón se debe contestar la pregunta ¿el emprendimiento es mano-factura o comercial?, porque los costos para un emprendimiento de mano-factura son los insumos o materiales para la elaboración del producto y para una comercial es el valor que paga por el producto que va a comercializar (Módulo operacional – Tabla de recursos materiales).

El segundo paso importante es realizar un listado de los gastos de ventas y administrativos como: salarios, arriendo, servicios públicos, material de oficina, seguros, etc. Se indica el valor mensual por cada rubro de gasto. (Módulo organizacional)

#### 2.5.3.3. ¿Cómo lo presento?

En el simulador financiero hay una hoja llamada [Insumos](#) en ella se encuentra la tabla relacionada a continuación, donde va a ingresar el nombre del producto a elaborar o a comercializar (Producto 1) en el campo de nombre de insumo (registrar el nombre de



- e. Este rubro se trabaja en la hoja **Publicidad** donde se registran las actividades publicitarias que se van a realizar (Módulo Mercadeo).

#### 2.5.3.4. Enlace de interés

- **Costos y gastos**

### 2.5.4. Estado de resultados proyectado

#### 2.5.4.1. ¿Qué es?

El estado de resultados también es conocido como estado de pérdidas y ganancias, hace parte de los reportes de control financiero más importantes para una empresa. El cual toma como base un determinado periodo (año/semestre/mes), muestra el comportamiento de ingresos, costos y gastos generados durante un periodo, para arrojar al final una ganancia o pérdida para el emprendimiento.

Este estado hace parte de las herramientas de un emprendimiento para analizar el comportamiento que han tenido su operación. Con esto, se facilita la toma de decisiones para lograr buscar la maximización de los recursos.

#### 2.5.4.2. ¿Cómo se hace?

Habiendo trabajado los ingresos (Módulo mercadeo), los costos (Módulo operacional) y los gastos (Módulo organizacional – mercadeo - operativo), el siguiente paso es determinar el mismo periodo de tiempo para todos los conceptos, es decir, si los ingresos los tenemos anual todo lo demás se maneja en ese mismo tiempo.

La estructura de un estado de pérdidas y ganancias es la siguiente:



### 2.5.4.3. ¿Cómo lo presento?

En el simulador financiero encuentra una hoja llamada [Estado de Resultados](#) donde se observará el estado de pérdidas y ganancias del emprendimiento.

| ESTADO DE RESULTADOS                                  |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
|   | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4      | AÑO 5      |
| Ingreso por Ventas                                    | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        |
| Costos  | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        |
| Variación de existencias                              | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        |
| <b>Utilidad Bruta</b>                                 | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> |
| Gastos de personal                                    | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        |
| Alquileres  | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        |
| Otros gastos  | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        |
| <b>Margen Operacional (EBITDA)</b>                    | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> |
| Depreciación Anual                                    | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> |
| Pago de Intereses                                     | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b>                    | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> |
| Impuesto sobre Renta                                  | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        | \$0        |
| <b>Utilidad Neta</b>                                  | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> | <b>\$0</b> |

Una vez calculadas las ventas, los costos y los gastos, la información que requiere el estado de resultados está completa. Por esta razón, este estado se genera automático.

*Tips* para analizar el estado de resultado.

- La utilidad bruta debe ser positiva, porque si es negativa quiere decir que desde el inicio se está perdiendo dinero.
- La variación de existencias, hace referencia a los costos del nivel de inventarios que va a manejar el emprendimiento.

- Los gastos de personal incluyen los salarios + la carga pres-  
tacional.
- Los pagos de intereses, indica si el emprendimiento tuvo  
un préstamo para su operación, allí se lleva el valor que se  
pagó durante ese periodo.
- La utilidad neta es la ganancia que tiene el emprendedor  
después de haber descontado todos los costos y gastos.

#### 2.5.4.4. Enlaces de interés

Podrá reforzar los conceptos y el cómo se genera un estado de re-  
sultados o estado de pérdidas y ganancias.



- Estado de resultados
- Costos y gastos
- Identificación de ingresos
- Elabora un estado de resultados paso a paso
- ¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos?

#### 2.5.5. Flujo de caja proyectado

##### 2.5.5.1. ¿Qué es?

Es un estado que da a conocer los movimientos de efectivo del  
emprendimiento en un periodo determinado. Donde se comprue-  
ba la forma de generación de los recursos y cómo se utilizan du-  
rante el periodo.

Esta herramienta es esencial para llevar el control de la tesorería,  
buscando maximizar el uso de los recursos, porque con él se logra  
visualizar los excedentes y la iliquidez de caja. Esto en función de  
levantar las alertas a la dirección de finanzas, dependiendo del  
resultado de caja, sobre inversiones o inyecciones de capital.



### 2.5.5.2. ¿Cómo se hace?

Se debe determinar cuáles son los conceptos de ingresos y egresos de dinero. Ejemplo: las ventas (ingresos), aportes de socios, cobros a clientes son unos ingresos de dinero, y egreso comprende rubros como: pago a proveedores, pago de préstamos, pagos de salarios etc.

### 2.5.5.3. ¿Cómo lo presento?

Dentro del simulador se encuentra el flujo de caja en la hoja llamada [Flujo de caja](#) este estado se elabora de manera automática, debido a que ya se parametrizo los conceptos como se ve en la imagen.

| FLUJO DE CAJA                        |       |       |       |       |       |       |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                      | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| <b>CAJA INICIAL</b>                  | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>Ingresos</b>                      |       |       |       |       |       |       |
| Ingresos de ventas                   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Aportes de Capital                   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Préstamos                            | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>TOTAL INGRESOS y CAJA INICIAL</b> | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>Egresos</b>                       |       |       |       |       |       |       |
| Inversión Inicial                    | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Pago a Proveedores                   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Gastos de personal                   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Pago de Seguridad Social             | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Alquileres                           | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Pago de Intereses                    | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Pago de préstamos                    | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Otros gastos                         | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Pago Impuesto Renta                  | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Pago de IVA                          |       | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Pago utilidades                      | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>TOTAL PAGOS</b>                   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>CAJA FINAL</b>                    | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |

*Tips* para analizar de un flujo de caja.

- La caja final, hace referencia a la suma de dinero que le queda al finalizar el periodo (semanal/mensual/anual).
- La caja final, no puede ser negativa, debido a que un emprendimiento requiere siempre de dinero para poder operar, y si es negativo requiere una financiación (préstamo).
- Siempre un buen comportamiento de caja, ayudará a valorar mejor un emprendimiento porque a la hora de venderlo, se evaluará los flujos de caja proyectados que se generan.

#### 2.5.5.4. Enlaces de interés



- ¿Qué es el estado de flujo de efectivo y cómo se realiza?
- Como Elaborar un Flujo de Caja Rápidamente
- Como hacer un Flujo de Caja - Nivel Basico - CURSO FINANZAS
- Recursos financieros

#### 2.5.6. Balance general proyectado

##### 2.5.6.1. ¿Qué es?

El balance general, también lleva por nombre balance de situación financiera es el tercer estado financiero para completar el paquete de estados primordiales en un emprendimiento, el balance general es la fotografía a un periodo, donde se observa cuáles son los bienes (**activos**), las deudas (**pasivo**) y que le pertenece al emprendedor (**patrimonio**).

Por esta razón se habla de la siguiente ecuación patrimonial:

Activo – Pasivo = Patrimonio

##### 2.5.6.2. ¿Cómo se hace?

El balance general, se arma con base a los montos que hay por cuenta de cada grupo, es decir por activos, pasivos y patrimonios.

- Recopila la información y los registros de activos, estos se dividen en tres:

|                              |
|------------------------------|
| <b>ACTIVO</b>                |
| Caja                         |
| Clientes                     |
| Inventario                   |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>      |
| Activos Fijos                |
| Depreciación de Activo Fijos |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>   |
| Cuentas con socios deudoras  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>          |

- a. Activo Corriente: son aquellos que se pueden convertir rápidamente en dinero en efectivo.

- b. Activos No Corrientes: son aquellos que no se convierten de manera rápida en efectivo (maquinara, vehículos, etc.).
- c. Otros activos: son aquellos que no se pueden clasificar como corrientes o no corrientes (cuentas con socios deudoras, Patentes, etc.).

Se suman cada uno de los activos y se **totaliza el activo**.

- Recopila la información y los registros del pasivo, estos se dividen en tres:

| PASIVO                       |
|------------------------------|
| Proveedores                  |
| Servicios publicos por pagar |
| Seguridad Social x Pagar     |
| Otros gastos por pagar       |
| IVA por Pagar                |
| Prestamos a corto plazo      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>      |
| Prestamos a largo plazo      |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>   |
| Arriendo recibo x anticipado |
| <b>TOTAL PASIVO</b>          |

- a. Pasivos corrientes: son todas aquellas obligaciones por cubrir en menos de un año.
- b. Pasivo no corriente: son deudas a cubrir superiores a un año.
- c. Otros pasivos: son aquellos que no se pueden clasificar como corrientes o no corrientes (arrendamiento recibido por anticipado).

Se suman cada uno de los pasivos y se **totaliza el pasivo**.

- Por último, se recopila la información del patrimonio, que es lo que le corresponde al emprendedor.

| PATRIMONIO              |
|-------------------------|
| Capital                 |
| Reservas                |
| Resultado ejercicio     |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b> |

- a. Capital: Inversión inicial (Pág. 1).
- b. Reservas: Norma legal de reservas.
- c. Resultado ejercicio: ganancia de la empresa en el periodo (utilidad neta).

### 2.5.6.3 ¿Cómo lo presento?

Dentro del simulador va a encontrar una hoja **Balance** donde se va a reflejar el balance general que se genera de manera automática, como se ve en la imagen.

| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA |       |       |       |       |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| <b>ACTIVO</b>                  |       |       |       |       |       |       |
| Caja                           | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Clientes                       | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Inventario                     | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>        | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Activos Fijos                  | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Depreciación de Activo Fijos   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>     | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Cuentas con socios deudoras    | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>            | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>PASIVO</b>                  |       |       |       |       |       |       |
| Proveedores                    | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Servicios publicos por pagar   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Seguridad Social x Pagar       | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Otros gastos por pagar         | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| IVA por Pagar                  | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Préstamos a corto plazo        | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>        | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Préstamos a largo plazo        | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>     | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Arriendo recibo x anticipado   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>            | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>PATRIMONIO</b>              |       |       |       |       |       |       |
| Capital                        | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Reservas                       | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| Resultado ejercicio            | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>        | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   | \$0   |

Con el balance general o estado de situación, se analizan varios indicadores financieros, los cuales apoyan la toma de decisiones. Dentro de ellos encontramos los indicadores de liquidez

- **Razón Corriente:**  $\text{Act. Corriente} / \text{Pas. Corriente}$  = La capacidad de pago de las obligaciones en el corto plazo. Debe ser mayor que 1.
- **Capital de Trabajo:**  $\text{Act. Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$  = Los recursos financieros que el emprendimiento tiene para realizar su actividad en el corto plazo.

Indicadores de endeudamiento:

- **Endeudamiento:**  $\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$  = es el grado de financiamiento utilizado por el emprendimiento. Se considera que por arriba de un 0.75 no es recomendable.

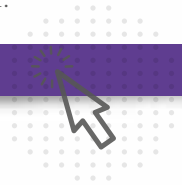


- **Solvencia:**  $\text{Total Activos} / \text{Total Pasivos} =$  es la capacidad de cumplir con sus obligaciones. Un resultado equilibrado es 1.5

#### 2.5.6.4. Enlace de interés

Podrá aclarar el paso a paso de cómo realizar un balance general.

- [¿Qué es un balance general y cómo hacer uno?](#)



# ÍNDICE DE AUTORES

## EDITOR

---

### ■ Alejandro Guerrero Pirateque

Ingeniero Industrial, Magíster (c) en Economía.

Cuenta con experiencia en el sector real y académico, desempeñando cargos de dirección, docencia, investigación, planeación y gestión organizacional; así como asesorando y acompañando la consolidación y operación de empresas y startups de base tecnológica, logrando fortalecer y posicionar negocios mediante *Business Administration*, *Business Analytics* y *Business Intelligence*.

Actualmente se desempeña como Director del Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial – CEiDEA, adscrito a la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universitaria Agustiniiana – Uniagustiniana, además se desempeña como asesor y consultor empresarial.

## AUTORES

---

### ■ Carlos Eduardo Rodríguez Rodríguez

Administrador de Empresas, Especialista en Finanzas y Magíster en Gestión de Organizaciones.

Con más de 30 años de experiencia como docente universitario a nivel de pregrado y postgrado, así como profesional en el área administrativa y financiera en empresas privadas.

Vinculado al sector cooperativo desde hace 16 años promoviendo la creación y el fortalecimiento empresarial.



### ■ Cristian Camilo Roa Ortiz

Abogado y Magíster en Derecho con profundización en Derecho Privado y Económico.

Cuenta con experiencia como abogado en temas de propiedad intelectual, derecho corporativo y derecho del consumo, desempeñándose profesionalmente tanto en el sector público como en el sector privado, habiendo brindado asesorías en la constitución de nuevas sociedades, la consolidación de políticas empresariales de sociedades existentes, así como en aspectos generales del derecho de autor, entre otras cosas. Igualmente, ha apoyado procesos investigativos y desarrollado actividades de gestión de procesos académico-administrativos.

Actualmente se desempeña como docente asesor temático en asuntos jurídicos y organizacionales en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial – CEiDEA, además se desempeña como asesor y consultor empresarial.

### ■ Jairo Alberto Vásquez Bernal

Mercadotecnista, especialista en Gestión Social y Ambiental y Magíster en Dirección de *Marketing*.

Se desempeña como académico Universitario e investigador. Cuenta con producción de artículos en revistas científicas en torno al emprendimiento y el mercadeo.

Actualmente se desempeña como docente asesor temático en asuntos de mercadeo en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial – CEiDEA, además se desempeña como asesor y consultor empresarial.

### ■ Jouseph Raúl Rodríguez Lizarazo

Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de Producción y Magíster (c) en Tecnologías Educativas y Competencias Digitales.

Cuenta con experiencia en el sector real y académico, desempeñando cargos de dirección, docencia, planeación y gestión organizacional; así como asesorando y acompañando la consolidación y operación de empresas, ha apoyado la gestación de ideas de negocio empleando metodologías de formación para adultos para fortalecer los comportamientos emprendedores.

Actualmente se desempeña como docente asesor temático en asuntos jurídicos y organizacionales en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial – CEiDEA.

### ■ Jose Ángel Díaz Gómez

Administrador de Empresas con especialización en Gestión Financiera. Cuenta con 14 años de trayectoria en el sector retail corporativo, como Planning Financiero en el manejo de consolidación de negocios y procesos de expansión.

Profesional caracterizado por sus habilidades en la formulación y evaluación de proyectos con entendimiento integral de negocio.

Actualmente se desempeña como docente asesor temático en organización y finanzas en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial – CEiDEA, además se desempeña como asesor y consultor empresarial.

### ■ Juan Manuel Camacho Posada

Profesional en Mercadeo y Publicidad, Magister (C) en Neuromarketing e investigación de Mercados.

Tiene experiencia de más de 8 años en el sector real, ejerciendo cargos de analista e investigador de mercados en las categorías de consumo masivo y retail; Así mismo ha participado en proyectos de investigación y Business Intelligence con empresas como Bavaria, Nestle, Microsoft, Intel, Kaspersky y Merqueo, logrando un fuerte conocimiento del consumidor que acompaña a las empresas a tomar mejores decisiones desde su etapa de emprendimiento hasta una fase de madurez.

Actualmente se desempeña como docente asesor temático en asuntos de mercadeo y analítica de datos en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial – CEiDEA, además se desempeña como asesor y consultor empresarial.

### ■ Vanessa Julieth Uribe Palacios

Profesional en Mercadeo y Publicidad, especialista en Gerencia de Logística, Magister (C) en Gerencia de Mercadeo.

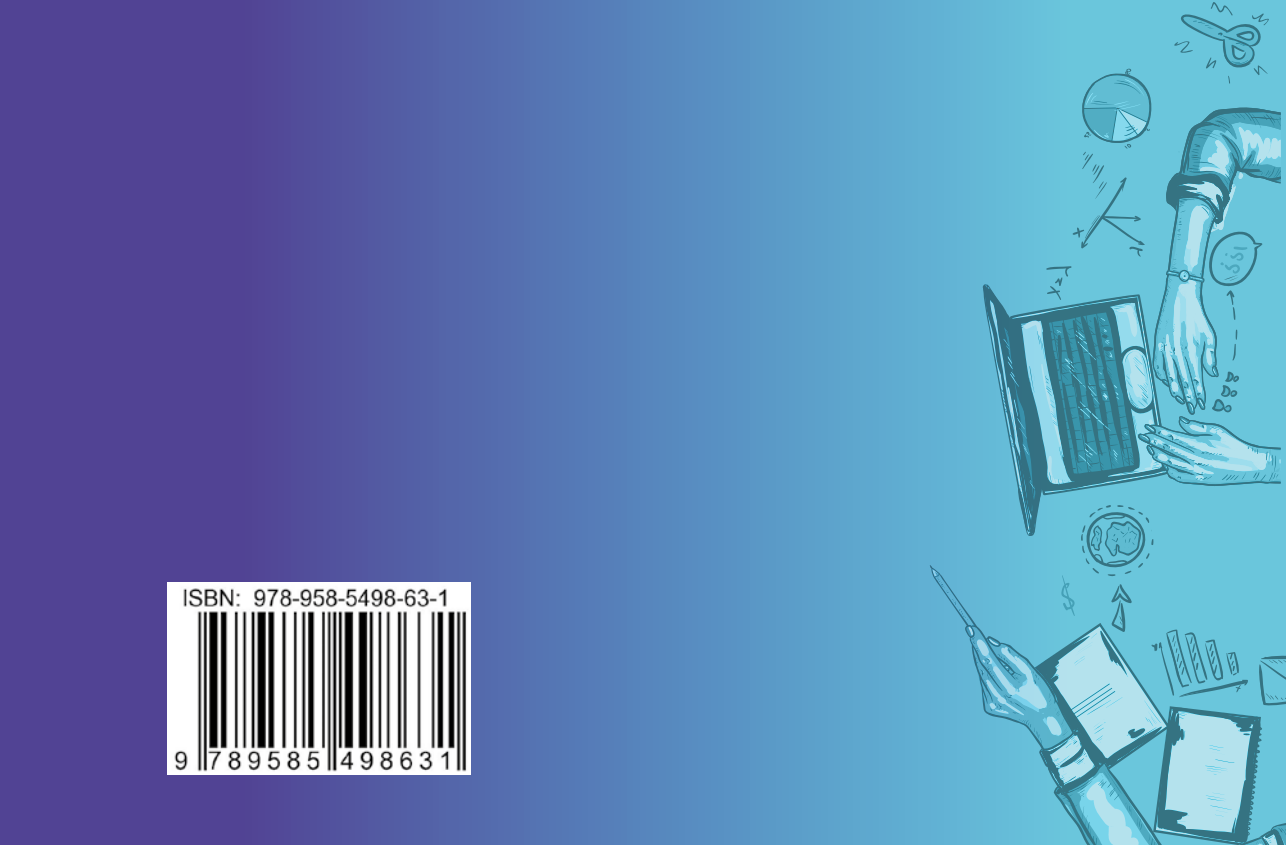
Experiencia en planes de mercadeo para empresas del sector industrial, energético, tecnológico y servicios. Ha liderado proyectos con el fin de crear estrategias comerciales que permitan aumentar las ventas por encima del promedio de su industria, generando respuestas a las necesidades cambiantes del mercado.

Actualmente se desempeña como profesora asesora temática en asuntos de mercadeo en el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial – CEiDEA.





**El Manual del emprendedor. La caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios** fue editado y publicado por el Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial -CEiDEA y la Editorial Uniagustiniana, en el año 2021.



ISBN: 978-958-5498-63-1

