

ECOSISTEMA **RURAL** DEL EMPRENDIMIENTO

Nelson Enrique Fonseca Carreño



Editorial
UCundinamarca



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Fonseca Carreño, N. E.

Ecosistema rural del emprendimiento

Editorial de la Universidad de Cundinamarca. 2021.

Fusagasugá.

130 p.

ISBN: 978-958-5195-03-5



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Dr. Adriano Muñoz Barrera
Rector

Dra. María Eulalia Buenahora Ochoa
Vicerrectora Académica

Dr. Jaime Augusto Porras Jiménez
Director de Investigación Universitaria

Dr. Felix Gregorio Rojas Bohorquez
Decano de la Facultad de Ciencias
Administrativas, Económicas y Contables



© Universidad de Cundinamarca, 2021
Primera Edición, 2021

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables
Programa de administración de empresas

Autor:
Nelson Enrique Fonseca Carreño

Editorial
Dirección editorial: Jaime Augusto Porras Jiménez
Editor: Rosemberg López del Carpio Juarez
Corrección de estilo: Yesid Castiblanco Barreto
Diseño editorial: Zulma Milena Useche Vargas
Registro digital: Ana Milena Bejarano Torres

Dirección de Investigación
Universidad de Cundinamarca
www.ucundinamarca.edu.co
editorial@ucundinamarca.edu.co
investigación@ucundinamarca.edu.co
Diagonal 18 No. 20 - 29
Fusagasugá - Cundinamarca

ISBN: 978-958-5195-03-5

DERECHOS RESERVADOS:

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, sin permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

Los conceptos aquí expresados son responsabilidad exclusiva de sus autores y no necesariamente representan la posición oficial de la Universidad de Cundinamarca.

No comercial: no puede utilizar esta obra con fines comerciales de ningún tipo. Tampoco puede vender esta obra bajo ningún concepto ni publicar estos contenidos en sitios web que incluyan publicidad de cualquier tipo.

El presente libro es producto derivado de la labor investigativa del autor como docente TCO de la Universidad de Cundinamarca y miembro del grupo de Investigación ARADO y del semillero Gestión Empresarial y Sostenibilidad.

En cuanto a la información consignada en el presente documento, fue revisada y evaluada por pares evaluadores externos doble ciego con el fin de garantizar una valoración crítica e imparcial sobre la calidad de los manuscritos; por lo cual los autores fueron informados sobre las recomendaciones dadas por los pares para realizar los respectivos cambios y/o ajustes del caso, para finalmente ser aprobados por el Comité Editorial de la Universidad de Cundinamarca.

Nelson Enrique Fonseca Carreño
nefonseca@ucundinamarca.edu.co
Administrador de Empresas Agropecuarias
Esp. Sistema de Gestión de la Calidad
Magíster en Desarrollo Rural

Docente TCO Universidad de Cundinamarca
Grupo de Investigación: ARADO

Semillero de investigación:
Gestión Empresarial y Sostenibilidad

CVLAC



Google Scholar



Tabla de Contenido

RESUMEN.....	9
PROPÓSITO	11
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
CAPÍTULO I	
EMPENDIMIENTO Y LIDERAZGO	15
1. EMPENDIMIENTO Y LIDERAZGO	16
1.1. CARACTERÍSTICAS.....	16
1.2. TRABAJO EN EQUIPO	18
1.3. PROYECTO DE VIDA.....	20
1.4. LECCIONES DE GESTIÓN EMPRESARIAL	20
CAPÍTULO II	
RUTA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	25
2. RUTA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL.....	25
2.1 INSPIRACIÓN.....	26
2.2. IDEACIÓN.....	28
2.3. PROTOTIPADO	30
2.4. MODELO DE NEGOCIOS.....	34
CAPÍTULO III	
PLAN DE NEGOCIOS.....	39
3. PLAN DE NEGOCIOS.....	39
3.1. CARACTERÍSTICAS.....	39
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE UN PROYECTO PRODUCTIVO.....	43
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LOS MERCADOS.....	45
4. MERCADOS.....	45
4.1. CARACTERÍSTICAS.....	45
4.2. PRODUCCIÓN CON ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	47

4.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	50
4.4. LA ENCUESTA COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO.....	52
4.5. TIPOS DE MERCADOS.....	57
4.6. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	58
4.7. PERFIL DE LOS CLIENTES.....	61
4.8. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	63
CAPÍTULO V	
PLAN DE MERCADEO.....	67
5. PLAN DE MERCADEO.....	67
5.1. CARACTERÍSTICAS.....	67
5.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	68
5.3. LAS 4 P DEL MERCADEO.....	75
CAPÍTULO VI	
PLAN ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL.....	79
6. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL.....	79
6.1. CARACTERÍSTICAS.....	79
6.2. DEFINICIÓN DE MISIÓN.....	80
6.3. DEFINICIÓN DE VISIÓN.....	83
6.4. DEFINICIÓN DE VALORES.....	85
6.5. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	87
6.6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	88
6.7. PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS.....	90
6.8. ORGANIZACIÓN EN LA UNIDAD PRODUCTIVA.....	91
CAPÍTULO VII	
POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	95
7. POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	95
7.1. CARACTERÍSTICAS.....	95
7.2. BRANDING: CÓMO POSICIONAR LA MARCA.....	98
CAPÍTULO VIII	
LA COMERCIALIZACIÓN.....	101
8. COMERCIALIZACIÓN.....	101
8.1. CARACTERÍSTICAS.....	101
8.2. TIPO DE VENTAS.....	106
8.3. REDES DE COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLES.....	109
CAPÍTULO IX	
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	119
9. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	119
9.1. CARACTERÍSTICAS.....	119
REFERENCIAS.....	127

Índice de tablas

Tabla 1. Plantilla de diligenciamiento <i>startup</i>	30
Tabla 2. Plantilla de diligenciamiento etapas de <i>design thinking</i>	33
Tabla 3. Ejemplo de diligenciamiento lienzo Canvas	36
Tabla 4. Deseos y necesidades de los clientes	40
Tabla 5. Verbos utilizados para redactar objetivos	49
Tabla 6. Modelo de encuesta dirigida a consumidores	53
Tabla 7. Segmentos de mercado y atributos	60
Tabla 8. Caracterización del perfil de clientes	61
Tabla 9. Factores de análisis de la competencia	64
Tabla 10. Plan de acción - Análisis de la oferta	65
Tabla 11. Matriz de análisis FODA	71
Tabla 12. Caracterización de las 4 P del mercadeo	78
Tabla 13. Diseño de plantilla hoja de perfil de cargos	94
Tabla 14. Variables económicas	111
Tabla 15. Variables sociales	112
Tabla 16. Variables ecológicas	113
Tabla 17. Dimensión de factores físicos y bióticos	114
Tabla 18. Identificación de factores ambientales	115
Tabla 19. Identificación de posibles alteraciones ambientales	117
Tabla 20. Evaluación cuantitativa de los posibles efectos ambientales de la Unidad Productiva	118
Tabla 21. Ingresos de la Unidad Productiva	120
Tabla 22. Costos y gastos de funcionamiento	121
Tabla 23. Materia prima e insumos requeridos	122
Tabla 24. Inversiones del proyecto productivo	123
Tabla 25. Balance general	124

índice de figuras

Figura 1. Características del emprendimiento	15
Figura 3. La ilusión del iceberg	18
Figura 4. Ruta de innovación y desarrollo empresarial	27
Figura 5. Círculo de <i>feedback</i>	29
Figura 6. Los 5 pasos para crear un <i>startup</i> con éxito	29
Figura 7. Etapas para un <i>design thinking</i>	32
Figura 8. Modelo Canvas	35
Figura 9. Fases para convertir una idea en un negocio	37
Figura 10. Pasos del proceso de investigación	52
Figura 11. Bebidas de consumo frecuente, estudiantes UCundinamarca	55
Figura 12. Segmentación de mercados	59
Figura 13. Análisis FODA	69
Figura 14. Estrategias resultantes FODA	70
Figura 15. Las 4 P del mercadeo	76
Figura 16. Ejemplos de las 4 P del mercadeo	77
Figura 17. Diseño de misión	83
Figura 18. Lógica del diseño estructura organizacional	92
Figura 19. Ejemplo de organigrama mixto	93
Figura 20. Consejos de diseño logo	96
Figura 21. Tipos de iconos	97
Figura 22. Atributos del eslogan	98
Figura 23. Canal de comercialización Asomayanés	102
Figura 24. Primera estructura canal de comercialización	103
Figura 25. Segunda estructura canal de comercialización	104
Figura 26. Tercera estructura canal de comercialización	104
Figura 27. Cuarta estructura canal de comercialización	104
Figura 28. Variables de sostenibilidad	110

RESUMEN

El ecosistema rural del emprendimiento se basa en una ruta de planeación estratégica y operacional, que va desde la concepción de la idea, modelación, plan de negocio, estudios de mercado, estructura organizacional, diseño de imagen corporativa, evaluación de indicadores financieros, hasta el fortalecimiento de unidades productivas, ya que permite definir y convertir las estrategias administrativas y operacionales en acción y resultados y, por ende, maximizar la generación de impacto económico y exceder las expectativas de los grupos de interés. El modelo presentado en este documento está basado en el Balanced Scorecard (BSC), un sistema de planeación y administración que alinea los objetivos de la organización orientándola hacia la creación de valor a largo plazo, que promueve la mejora continua. La ruta del ecosistema se enfoca en el desarrollo de estrategias, objetivos e indicadores en cuatro perspectivas clave de la organización: talento humano, procesos internos, clientes y agencias de financiamiento, que se presentan en un mapa estratégico y establecen causa y efecto entre dichos elementos. Esta ruta da claridad sobre los eslabones propuestos en el ecosistema y es medible para todas aquellas iniciativas empresariales agropecuarias, agroindustriales y de servicios, ejecutadas por emprendedores y empresarios.

Finalmente, la ruta del ecosistema consta de diez capítulos con aspectos teóricos, ilustraciones, estudios de caso, ejemplos y ejercicios prácticos que guiarán a su equipo de trabajo para la creación de un modelo de negocio o el fortalecimiento de la Unidad Productiva, de una manera sencilla, que estará basado en el contexto actual del territorio rural y enfocado en la producción de resultados.

PROPÓSITO

Este documento está estructurado como un manual y tendrá aplicabilidad en todos los sistemas de producción, especialmente en actividades agropecuarias agroindustriales, artesanales, de servicios y de comercio electrónico, las cuales tienen como escenario su complejidad y la fluctuación de los mercados, ya que son dinámicos e imprevisibles. Este manual busca facilitar la interpretación de diversas condiciones y circunstancias de las actividades propias de la Unidad Productiva, la cual servirá de apoyo para realizar su adecuado diagnóstico, así como la identificación, evaluación y verificación de la factibilidad de un modelo de negocio. Es preciso señalar que en este proceso se presentará riesgo e incertidumbre, que se busca sean mínimos a partir de una adecuada planificación de las actividades y el acompañamiento al modelo de negocio, lo cual permitirá aumentar la certeza de éxitos en la venta de productos o servicios.

La estructura y el contenido están basados en recopilación de herramientas de gestión y experiencias del autor; por lo tanto, esta información se considera pertinente y confiable, aunque es necesario hacer claridad que su efectividad depende tanto de la forma de uso, como de las condiciones de las actividades productivas. Se recomienda

también como una guía que sirva de apoyo para los emprendedores e instructores, y para facilitarles la labor a quienes acompañan los procesos de gestión de las ideas de negocio.

Además de esquematizar los lineamientos de la ruta del ecosistema, el manual se apoyará con algunos estudios de caso de diferentes sectores productivos, lo que permitirá conocer las experiencias, el proceso desarrollado y, en algunos casos, los resultados obtenidos.

INTRODUCCIÓN

El manual presenta una serie de criterios tanto del orden técnico como de gestión, que permiten abordar y entender la dinámica productiva y económica de los sistemas de producción, de las actividades primarias y de transformación y comercialización. Por lo tanto, se analizan temas de importancia en torno a las características propias de Unidades Productivas, sus productos, canales de comercialización y su relación con los mercados; a partir de estos asuntos, se configuran herramientas de gestión que pueden intervenir en estructura y en mecanismos de gestión, con el fin de mejorar su competitividad.

Las herramientas que se presentan en el documento son una guía que posibilitará a los miembros de la Unidad Productiva (emprendedores) y a los asesores y facilitadores hacer un acompañamiento y análisis de los mercados, y así planificar las estrategias que se deben implementar. Asimismo, el manual permite a los emprendedores documentar las etapas de su modelo de negocio o proyecto productivo, reuniendo información necesaria para su valoración y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha, o en Unidades Productivas ya establecidas, con actividades relacionadas con la presentación de nuevos productos, mejorar los existentes, cambiar o ampliar la infraestructura para aumentar la capacidad de producción, satisfacer un servicio o una gestión de respaldo económico por parte de entidades financieras y concertar alianzas con socios estratégicos.

En el manual se presenta la metodología que las Unidades Productivas deben establecer, así como los objetivos planteados y los resultados esperados. Es equivalente a una ruta, la cual debe ser idónea para orientar al emprendedor a través de un laberinto de toma de decisiones y elecciones para evitar vías equivocadas y caminos sin salida. La ejecución de un modelo de negocio o proyecto productivo no depende solo de buenas ideas, también es ineludible expresar la viabilidad desde lo económico y financiero teniendo como soporte el capital humano, operativo, logístico y comercial.

OBJETIVOS

- Proporcionar al emprendedor los conceptos fundamentales, así como las técnicas y herramientas para implementar la ruta del ecosistema del emprendimiento rural en las Unidades Productivas.
- Fortalecer los conocimientos y las destrezas para insertarse en los mercados locales, además de las ventajas competitivas de las organizaciones como estrategia de desarrollo empresarial.
- Facilitar la construcción de un modelo de negocios, con la información requerida para valorar un proyecto productivo y establecer los parámetros para su ejecución.
- Suministrar a los emprendedores las técnicas y herramientas para identificar los nichos de mercado, las oportunidades y la perspectiva frente a los competidores.
- Proveer la información necesaria para que el emprendedor adquiera, desarrolle y aplique estrategias de mercadeo en su Unidad Productiva o proyecto productivo.
- Realizar una evaluación financiera para determinar indicadores económicos y definir su viabilidad.

CAPÍTULO I

EMPRESARIADO Y LIDERAZGO

El emprendimiento tiene un modo de pensar y proceder orientado hacia la instauración de riqueza. Se plantea con visión mundial y es llevada a cabo a través de liderazgo equitativo y la gestión de un peligro deducido; el resultado es la generación de valor. Por tanto, el emprendimiento incluye aquellas acciones y actividades realizadas para crear o mejorar algo, con el objetivo fundamental de satisfacer las penurias de las personas (Figura 1).



Figura 1. Características del emprendimiento

Fuente: *elaboración propia.*

1. EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO

1.1. CARACTERÍSTICAS

El emprendedor es aquella persona soñadora, creativa e innovadora, que busca el desarrollo personal y de la comunidad, y que se atreve a realizar actividades que otras personas no son capaces de hacer o liderar. El emprendedor ve en cada problema una oportunidad de alcanzar el éxito.

Para encontrar las características y cualidades de un emprendedor no se debe buscar una fórmula exacta; es un conjunto de valores y condiciones que se pueden tener en cuenta para llegar a ser un empresario exitoso. Algunas de esas características y cualidades del emprendedor son:

- Independencia (toma sus propias decisiones).
- Innovación (en búsqueda constante de cambio).
- Toma de riesgos (no tiene miedo a lo que pueda suceder).
- Creatividad (propone nuevas alternativas).
- Iniciativa (soñadora).
- Liderazgo (capaz de reunir y liderar un grupo).
- Motivación (siempre está impulsando y alentando al grupo).
- Resistencia a la frustración (no cede ante el primer obstáculo).
- No conformismo (siempre está en busca de algo).
- Constancia (muy trabajador).
- No tiene un horario definido.

Junto con las cualidades de un emprendedor (Figura 2) deben surgir las de un líder, el cual debe direccionar a su equipo de trabajo y tomar decisiones en pro de la sostenibilidad de su Unidad Productiva; entonces el líder:

- No maneja una Unidad Productiva... crea una familia.
- No manda empleados... forma líderes.
- No hace dinero... produce valor.
- No realiza nuevos negocios... establece nuevas condiciones.
- No planea el futuro de su Unidad Productiva... es visionario.
- No conoce todas las áreas de trabajo... es un soporte para todas.



Figura 2. Cualidades de un emprendedor

Fuente: elaboración propia.

Todas las actividades y cualidades son fáciles de demostrar y evidenciar y más cuando se posee un espíritu emprendedor, pero más allá de ese esfuerzo y esa dedicación para que todo salga bien y no desfallecer al primer intento, se debe trabajar y luchar por los ideales.

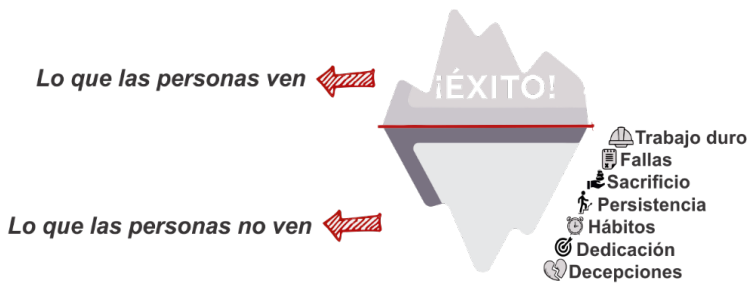


Figura 3. La ilusión del iceberg

Fuente: elaboración propia.

Es así que la ilusión del iceberg (Figura 3) refleja solo lo que perciben los demás, pero hay algunas situaciones que nadie percata.



Actividad 1: *plasmee las características o cualidades que usted como emprendedor posee*

1.2. TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo debe tener destrezas y cualidades operativas, técnicas y comerciales que utilizan para conformar un grupo humano con objetivos planteados. Este grupo de personas con cualidades positivas se complementan cuando tienen metas y afinidades en común y adquieren compromisos que deben asumir de manera igualitaria. A continuación, se plantea una actividad grupal para afianzar personalidades y romper el hielo.



Actividad 2: *cada grupo propone un juego de roles, el cual determinará el liderazgo y emprendimiento.*

Objetivo: fomentar trabajo en equipo, creatividad y participación.

Tiempo: 10 minutos (planeación) + 5 minutos (presentación).

Integrantes: 10 emprendedores.

Plasme las conclusiones de la actividad y evidencie el rol que tuvo en su equipo de trabajo y su papel como emprendedor.

1.2.1. Características y ventajas del trabajo en equipo

El compromiso en equipo involucra una serie de actores que realizan una labor de una manera organizada. El producto o servicio resultante es responsabilidad de todos los involucrados y no solo de algunos de ellos, por lo tanto:

- Genera pertinencia e involucra a cada emprendedor en la toma de decisiones.
- Edifica confianza entre los emprendedores.
- Fomenta un entendimiento entre las partes y establece un objetivo en común.
- Produce emociones de compromiso y responsabilidad mutua.
- Favorece la empatía y edifica patrones de amistad.
- Incita la creatividad e innovación entre los emprendedores de la Unidad Productiva.

1.3. PROYECTO DE VIDA

El emprendedor se percata de y hacia dónde quiere llegar, con metas personales; no es una camisa de fuerza, pero puede variar en el tiempo según las condiciones del entorno de la persona. El proyecto de vida es dinámico ya que existen interacciones con análogos, los cuales pueden intervenir, cambiar y aportar elementos constructivos en situaciones adversas.

1.3.1. Visión personal

Es una postura personal acertada para diseñar un proyecto de vida, ya que ubica al emprendedor para la construcción de objetivos, metas y sueños en pro de un modelo de negocios. De ahí que se resaltan aspectos familiares, laborales, académicos y sociales, con los cuales se deberá apoyar para la gestión de su visión personal; por lo tanto, la visión responderá a:

- ¿Quién soy?
- ¿Hacia dónde voy?
- ¿Cómo me veo en un futuro?
- ¿Cómo quiero que me vean en ese futuro?



Actividad 3: *responda las preguntas y redacte su visión personal.*

1.4. LECCIONES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Por medio de estas lecciones se busca sensibilizar al emprendedor sobre diferentes inconvenientes que se pueden presentar en su vida empresarial; a través de estas, se pueden encontrar respuestas de una manera agradable.

1.4.1. Lección 1. Ruralito el emprendedor

Muy juicioso llegaba Ruralito, el emprendedor, a trabajar feliz y contento a su Unidad Productiva, la cual tenía como objeto producir y comercializar mora de Castilla a partir de la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Allí pasaba sus días trabajando y cantando notas musicales, mientras estaba pendiente de la cosecha, la poscosecha, las prácticas agronómicas y la comercialización del producto.

Él era productivo y feliz, ¡ay!, pero no era supervisado.

Don Pancho, el gerente, consideró que no era viable, así que estableció el cargo de supervisor, por lo cual contrataron a Billy que tenía experiencia en cargos de supervisión y control. La primera preocupación de Billy, el supervisor, era establecer el tiempo de llegada y salida, metas por cumplir y la elaboración de los informes respectivos.

Por eso fue necesario contratar a Sthefany, la secretaria, que tramitaría los informes del supervisor, los cuales eran cuantiosos y pretensiosos; asimismo, fue indispensable contratar a Verónica, la especialista en gestión documental, para que organizara los archivos y se encargara del teléfono. Sin embargo, Ruralito seguía desempeñando sus labores productivas sin contratiempos.

Don Pancho, el gerente, pidió las estadísticas y los indicadores financieros mensuales para analizar las metas de producción propuestas y la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas, la cual estaban solicitando. La gestión realizada por el supervisor era notoria. Don Pancho estaba encantado con los informes de Billy, el supervisor, pero las Buenas Prácticas Agrícolas deben ir de la mano con normas de calidad para que haya un sistema de mejora continuo.

Entonces fue necesario contratar a Juanito, el especialista en calidad con parámetros de la norma ISO 9001, para apoyo operativo del supervisor; por tanto, fue indispensable un nuevo equipo de cómputo. Pronto Ruralito, el emprendedor, dejó de ser feliz y omitía sus notas musicales. Comenzó a quejarse de toda la gestión documental por hacer para sus procesos operativos, de calidad y comerciales.

Don Pancho, el gerente, entonces consideró que era el instante para la adopción de medidas. Así que crearon el cargo de gerente del área productiva, en la cual Ruralito, el emprendedor, ejercía sus labores. Por esto contrataron a Parientico, quien no vio necesario invertir dinero en esa área y en cambio lo destinó para la adecuación y ambientación de las instalaciones administrativas. El nuevo gerente solicitó, claro está, un nuevo equipo de cómputo y cuando se posee varios computadores, se debe tener una red de conectividad de banda ancha y por supuesto un técnico en sistemas, vacante que fue ocupada por Pablito, egresado de una prestigiosa universidad.

Debido a la cantidad de información, el gerente del área productiva, donde Ruralito laboraba, pronto necesitó un ayudante, por eso contrataron a Benito, un experto trilingüe con varios años de experiencia en administración de empresas. Se contrató para que auxiliara la gestión del plan estratégico y operacional del área productiva, donde Ruralito trabajaba.

Ruralito ya no entonaba sus notas musicales y cada día se le observaba más agotado... "Vamos a tener que contratar un estudio de clima laboral un día de estos", dijo Benito, el administrador. Así que contrataron a Bertha, una experta en salud ocupacional, para implementar un plan de buenas prácticas laborales. Pero un día don Pancho, el gerente, al indagar las cifras, observó que la Unidad Productiva (donde Ruralito trabajaba) ya no generaba rentabilidad como en periodos pasados.

Así que contrató a Poncho, un prestigioso mentor en desarrollo rural, para que realizara un diagnóstico productivo. Poncho en su informe de gestión expresó lo siguiente: "Hay demasiado personal en el departamento productivo...". Así que Pancho, el gerente, siguió el consejo del consultor y... despidió a Ruralito, el emprendedor.



Actividad 4: *redacte enseñanzas y conclusiones para socializar en su grupo de trabajo.*

1.4.2. Lección 2. El despertar de Juaco, el emprendedor

Despertaba la mañana de un bello amanecer en los campos colombianos, un emprendedor entusiasta que creía con fervor en un nuevo mañana. Todos los días don Juaco, padre de Ruralito, tenía la ilusión de contar con nuevas posibilidades de vida y miraba con angustia a su querida esposa, que deseaba tener un futuro mejor para su familia, construir una hermosa casa, brindar educación a su hijo y, en fin, tener de vez en cuando la posibilidad de levantarse sin la angustia de responder a la pregunta "¿cómo ganar dinero?".

En su garaje, pensaba un sinnúmero de ideas que quería poner en práctica. Diseñó una estrategia para ser empresario, organizó sus pensamientos, los plasmó en papel y luego realizó varios experimentos para saber si funcionaba y por fin expresó "¡eureka!", esa palabra que muchos utilizan para decir "lo encontré". Era una idea fabulosa, un producto innovador con características locas, para algunos, puesto que la materia prima no estaba disponible en su zona de influencia; tomó sus bocetos y se desplazó a varias empresas que le dejaron exponer su idea, para luego explicarle que era difícil ponerla en ejecución. Uno y otro afirmaron lo mismo.

Un día, cansado e incrédulo, decidió buscar otras alternativas para no desistir ante esa ilusión y sobre todo a la pasión que le proporcionaba su idea. Sin querer, un día escuchó por la radio una oportunidad para apoyo de ideas de negocios: un programa llamado CITGO (Centro de Innovación, Tecnología y Gestión Organizacional), y sin cavilar buscó información y trabajó día y noche con la única esperanza de hacer realidad una locura para muchos, pero una ilusión para él y su familia. Todo iba por buen camino, hasta el punto de salir favorecido; por fin le creían y existía alguien que le daba la mano para lograr emprender su proyecto de vida.



Actividad 5: *responda las siguientes preguntas y socialícelas en su grupo de trabajo*

¿Qué características poseía don Juaco como persona emprendedora?

¿Por qué creen ustedes que él no desistió de su idea?

¿Qué problemas tuvo que afrontar para llevar a cabo su idea y cómo los solucionó?

¿Cuál considera que fue la mayor motivación para hacer realidad su sueño?

¿Qué beneficios cree que encontró en la propuesta del Estado?

CAPÍTULO II

RUTA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

La ruta de innovación y desarrollo está basada en el Balanced Scorecard, un sistema de planeación y administración que alinea la misión, la visión y las estrategias de la organización orientándola hacia la creación de valor a largo plazo y promueve la mejora continua, basada en resultados. La ruta se enfoca en el desarrollo de estrategias y alternativas para llevar a cabo un plan de trabajo para la consolidación de un modelo de negocio, y consta de ejemplos y ejercicios prácticos que guiarán a su equipo a través de la creación de un plan real, sencillo y claro que estará basado en el contexto actual de su organización y enfocado en la creación de resultados.

2. RUTA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

La ruta de innovación y desarrollo empresarial está diseñada para aquellos emprendedores que tienen ideas o Unidades Productivas que están en producción. En cada etapa, se proponen técnicas, instrumentos y herramientas para generar ideas o proyectos productivos. La ruta se basa en seis pilares, como lo demuestra la Figura 4:

- Inspiración.
- Ideación.

- Prototipado o perfilación.
- Modelo de negocios.
- Plan de negocios.
- Asesoría y fortalecimiento empresarial.

2.1 INSPIRACIÓN

Persuasión o lucidez imprevista que tiene el emprendedor y ayuda a estimular la creatividad, como alternativa y solución para contrarrestar problemas o vacíos, e iniciar la planeación para emprender un modelo de negocios. Por tanto, se tendrá en cuenta la siguiente técnica:

Brainstorming: tiene como objetivo minimizar las restricciones usuales del raciocinio y producir muchas ideas, para escoger la mejor. "Nadie quiere tener una única opción para escoger cuando va a comprar un artículo o un producto de primera necesidad, por lo tanto, ¿por qué tener solo una opción cuando se intenta resolver un problema?". El *brainstorming* es conveniente para hacer frente a vacíos y problemas, y de ahí se deben suscitar nuevas y buenas ideas.



Actividad 6: *plasmear la mayor cantidad de ideas (por locas que parezcan) y socializarlas con el grupo de trabajo.*

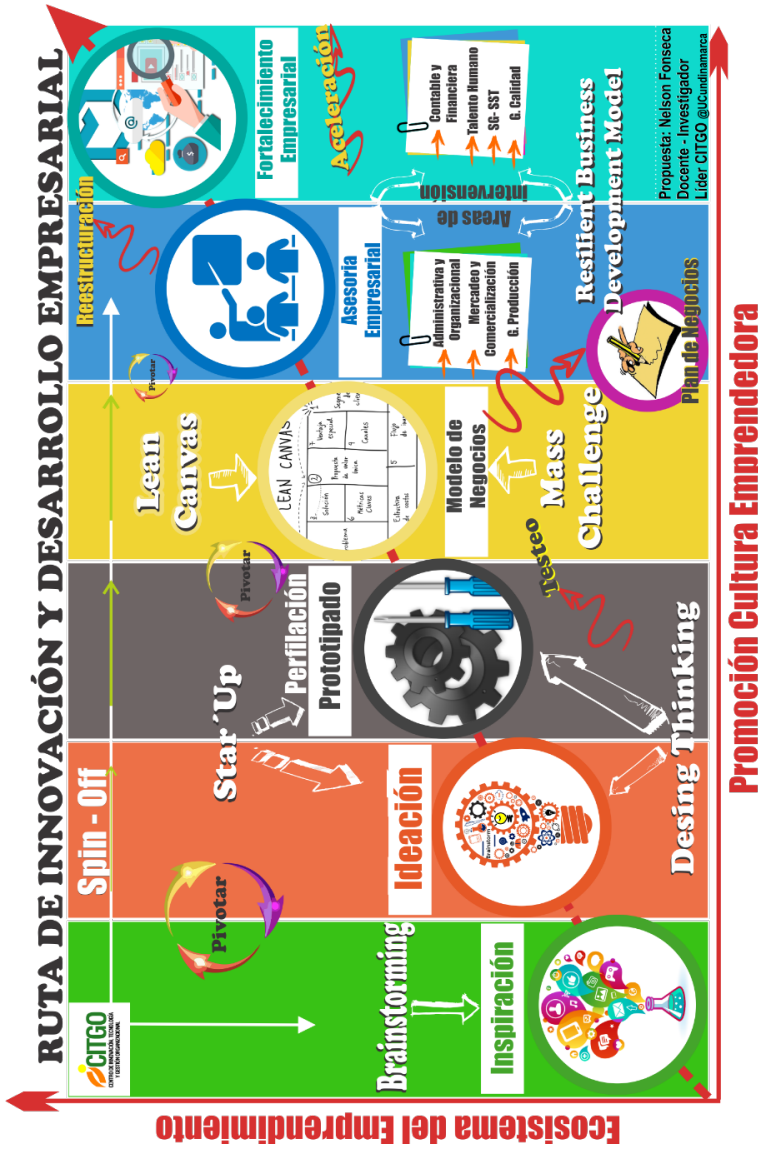


Figura 4. Ruta de innovación y desarrollo empresarial

Fuente: elaboración propia.

2.2. IDEACIÓN

En esta etapa se crean alternativas o soluciones a un problema, vacío o hallazgo; el emprendedor empieza a usar los datos recopilados a partir de la aplicación de soluciones y tecnologías disponibles.

- *Startup*: técnica que permite modelar ideas de negocio, teniendo como base del emprendimiento a los visionarios, aquellos emprendedores que descubren en los vacíos o problemas las oportunidades para dar soluciones. Por tanto, se deben unir varios emprendedores para minimizar los errores e inconvenientes y crear proyectos tangibles y prototipos viables.

En una segunda instancia surgen los “ángeles inversionistas”, personas que, a través de activos financieros, logísticos, de infraestructura o intelectuales, proporcionan al emprendedor las alternativas para iniciar con la consolidación del modelo de negocios. Son estos los que tienen que asumir el riesgo financiero, ya que invierten en una o varias ideas y deben tener el olfato y la capacidad para viabilizar tantos proyectos como el entorno lo permita, por lo cual, son el primer colador y la plataforma para el éxito de una *startup*.

Finalmente, se requieren los fondos de inversión: unión de empresas o personas que tienen intereses en la generación de conocimiento (ciencia, tecnología, innovación) y apoyan iniciativas académicas o empresariales que permitan solucionar problemas de orden social, económico, ambiental o productivo.

El método *startup* es una técnica validada por el círculo de *feedback*: diseñar-medir-aprender, la cual permite a los emprendedores dar ideas a través de productos mínimos viables, proponer hipótesis y, de igual manera, medir productos por medio de un aprendizaje, una contabilización de ingresos y egresos y la recopilación de datos, en los cuales se viven experiencias mediante el testeado del producto o servicio, en plataformas tecnológicas o eventos feriales (Figura 5).

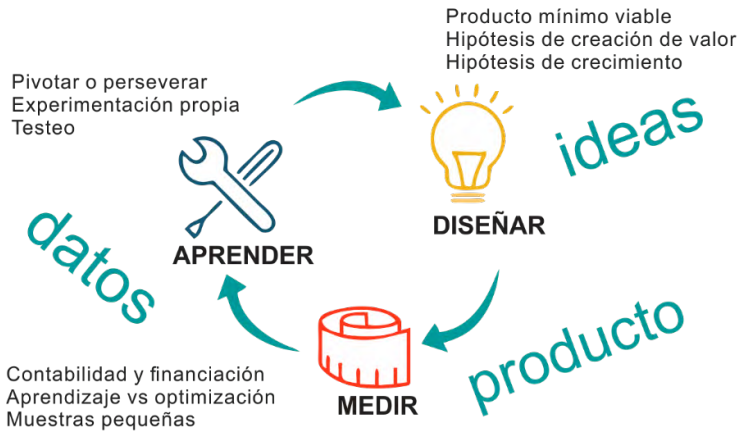


Figura 5. Círculo de *feedback*

Fuente: *elaboración propia*.

Igualmente, se recomienda seguir cinco pasos para obtener una *startup* con éxito (Figura 6), sin flaquear en el intento, los cuales se establecen en las diferentes etapas del modelo de negocio, por lo cual el emprendedor no deberá rendirse, trabajar duro y tener aprendizaje continuo porque de los errores se aprende y se siente la pasión por lo aprendido.

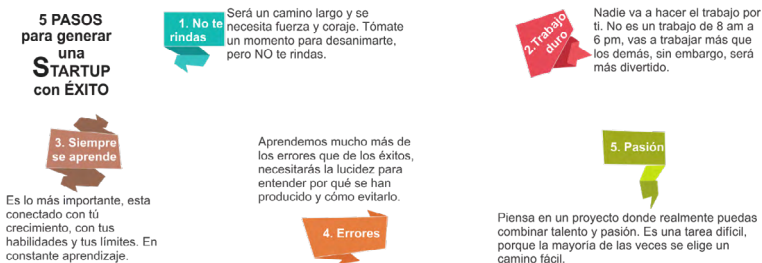


Figura 6. Los 5 pasos para crear un *startup* con éxito

Fuente: *elaboración propia*.

Con los pasos aprendidos y las reflexiones hechas, se propone diligenciar la Tabla 1, la cual se compone de hipótesis y visualiza los posibles escenarios

y supuestos en el ejercicio de ideas de negocios. Igualmente, se debe describir el producto mínimo viable, en el cual a través de ejercicios de campo e interacción con el público objetivo se puede modelar el producto, esto con el fin de caracterizar sus atributos y particularidades. En cuanto a la validación de la idea, se plantea realizar mesas de trabajo para identificar aquellos vacíos o problemas y, finalmente, se debe pivotar el modelo de negocio, lo cual consiste en rebotar la idea cuantas veces sea necesario para mejorar aquellos inconvenientes en cuanto a diseño o puesta en marcha.

Tabla 1. Plantilla de diligenciamiento *startup*

Hipótesis	Producto mínimo viable	Validación de la idea	Pivotar
Idea o supuesto; a partir de ahí se debe preguntar el porqué de las cosas.	Características mínimas que debe tener el producto o servicio antes de salir al mercado.	Indagar con fuentes bibliográficas secundarias si la idea ya existe, así como sus características, atributos, clientes, precio y valor agregado.	Lanzar, rebotar o dirigir la idea a varias personas o posibles clientes, para generar una retroalimentación y mejora continua.



Actividad 7: *diseñar el modelo **startup** según la priorización de ideas de acuerdo con el **brainstorming** realizado, con base en la Tabla 1.*

Nota: *se debe diseñar en función de su modelo de negocio o proyecto productivo*

2.3. PROTOTIPADO

Un prototipo es la primera versión de un producto o servicio, con atributos reales en cuanto a materiales, insumos o materia prima, que se requieren para su diseño, elaboración, maquetación, preparación o adecuación. Tal prototipo permite detectar vacíos, errores o problemas antes de hacer una producción en serie, por tanto, se recomienda perfeccionar el modelo de

negocios con el diseño o rediseño de prototipos, en ambientes o situaciones de oferta y demanda, con las diferenciaciones o el valor agregado que se requiera adicionar al producto o servicio. Como parte de las técnicas de perfilación o prototipado se tiene:

- *Design thinking*: ideas llamativas que son eficientes y eficaces para comprender y dar solución a las necesidades de los clientes. Es un protocolo estructurado para resolver de forma innovadora problemas complejos. Además, mezcla técnicas creativas del diseño con técnicas racionales y enlaza la creatividad e innovación para transformar las ideas en propuestas atractivas para los clientes.

Algunos principios del *design thinking*:

- Concentrarse en los clientes, observarlos, crear empatía.
- Hacer visibles las ideas, expresadas a través de lienzos, imágenes y elementos ilustrativos.
- No buscar resultados inmediatos, se debe producir experiencias.
- Mantener el cerebro en modo abierto, permanentemente.
- Considerar los vacíos o problemas como un reto, para encontrar soluciones creativas.
- Trabajar de manera eficiente e iterativa, y no de forma secuencial.

2.3.1. Etapas de *design thinking*

En las etapas planteadas, Fonseca Carreño (2019a) explica cinco alternativas para generar aproximación con el cliente y así poder concebir una empatía, definir la idea de negocio, idear el modelo, prototipar el producto o servicio y testear las alternativas viables. Estas son (Figura 7):

- a. Empatizar:** empatía es la base del proceso de diseño que está centrado en las personas y los clientes. Para generar empatía se debe observar a los clientes y sus conductas en la compra de

bienes o servicios, además de involucrar al cliente a través de una entrevista semiestructurada o conversación para vender la idea y, finalmente, se debe observar y escuchar las reflexiones dadas.

- b. Definir:** se debe tener claridad y enfoque del espacio de diseño que define y redefine los conceptos. Asimismo, tener en cuenta varias alternativas para su funcionamiento, de ahí que se debe trabajar el vacío o problema de forma directa, inspirar a los integrantes de la Unidad Productiva, buscar los medios de evaluación del cliente final y hacer elecciones de empatía para capturar la mente y el corazón del público así como posibles soluciones para desarrollar la idea.

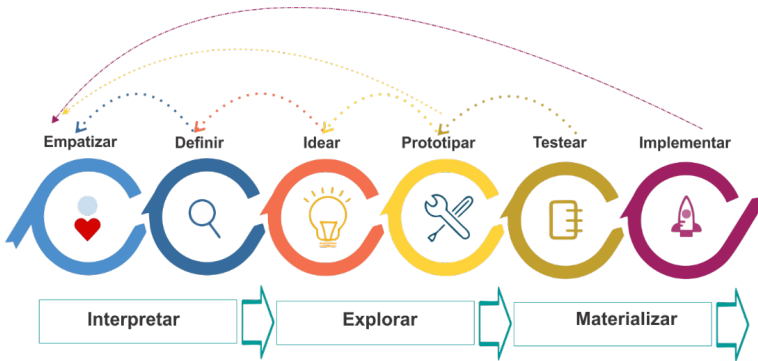


Figura 7. Etapas para un *design thinking*

Fuente: Fonseca Carreño (2020a).

- c. Idear:** “En esta etapa se generan los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras”. Las ideas permiten construir alternativas y variedad de bienes o servicios para solucionar las necesidades del consumidor final.
- d. Prototipar:** “El modo prototipo es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos, con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final”. Por lo

cual, el emprendedor debe indagar el porqué de los prototipos; de ahí que se presentan varias alternativas:

- Se inventa y construye para solucionar un vacío o problema.
- Medio de comunicación con el cliente: “una imagen vale mil palabras, un prototipo vale mil imágenes”.
- Se establecen diálogos.
- Se pueden presentar tropezones antes y después del diseño del prototipo de forma económica.
- Se pueden medir elecciones de preferencia del cliente.
- Se puede inspeccionar el proceso productivo del producto o servicio.

e. Testear: “Consiste en solicitar una retroalimentación y unas opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos emprendedores”. Además es una alternativa para empatizar con los clientes.

A través de las etapas del *design thinking*, se propone diligenciar la Tabla 2, la cual describe, caracteriza e ilustra los pasos para crear un prototipo viable, medible y con atributos, según el nicho de mercado identificado.

Tabla 2. Plantilla de diligenciamiento etapas de *design thinking*

Empatizar	Definir	Idear	Prototipar	Testear
Participación afectiva con posibles clientes.	Determinar varias ideas a través de la empatía de los clientes.	Definir, estructurar y maquetar la idea de negocio.	Hacer uso de todos los elementos y artefactos para producir, elaborar, procesar y transformar un producto o servicio.	Retroalimentar el producto o servicio a través de una degustación, un uso, una utilización o perspectiva de los posibles clientes.



Actividad 8: *diseñar el modelo design thinking según la priorización de ideas con base en la startup realizada.*

2.4. MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocio Canvas describe los aspectos más importantes de un negocio, la oferta, la infraestructura necesaria para construirla, los clientes y las finanzas.

Además es una estructura que expresa la lógica que debe seguir una Unidad Productiva o empresa para conseguir ingresos. Describe las bases para crear valor (oferta) en un negocio para disposición de los clientes y cómo se obtienen rendimientos financieros. El reto está en la definición, debe ser simple, relevante e intuitivamente comprensible, sin simplificar la complejidad y el funcionamiento de los modelos de negocio. El modelo Canvas está compuesto por bloques constructivos y nueve temas para desarrollar, como lo ilustra la Figura 8:

- a. **(Bloque 1).** Segmento de clientes: grupos de personas a quienes se les quiere ofrecer el producto/servicio.
- b. **(Bloque 2).** Propuesta de valor: explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes.
- c. **(Bloque 3).** Canales de distribución: determina cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.
- d. **(Bloque 4).** Relación con el cliente: existen diferentes tipos de relaciones, que se pueden establecer con segmentos específicos de clientes.
- e. **(Bloque 5).** Flujos de ingresos: representan la forma como la Unidad Productiva genera ingresos por cada cliente; la obtención

de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente.

- f. (Bloque 6). Recursos claves: se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad y frecuencia.
- g. (Bloque 7). Actividades claves: la propuesta de valor debe desarrollar una serie de actividades y claves internas en los procesos de producción, *marketing* y comercialización.
- h. (Bloque 8). Alianzas claves: se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor.
- i. (Bloque 9). Estructura de costos: describe los costos en los que se incurre al operar el modelo de negocio.

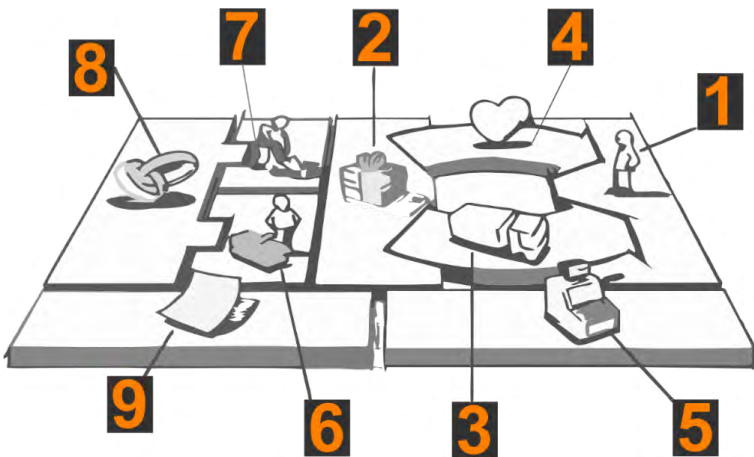


Figura 8. Modelo Canvas

Fuente: Fonseca Carreño *et al.* (2020).

En la Tabla 3, se presenta un ejemplo de modelo de negocio, el cual ampliará las opciones de construcción del Canvas según la idea de negocio. En dicho ejemplo, se pretende describir el proceso productivo de un servicio (cinema).

Tabla 3. Ejemplo de diligenciamiento lienzo Canvas

Alianzas claves Productoras de cine Proveedores de comestibles	Actividades claves Publicidad Inversión en tecnología	Propuesta de valor Ofrecer los más recientes estrenos de cine en salas cómodas.	Relación con el cliente Tarjeta - Bonos Películas en 3D	Segmento de clientes Niños Adolescentes Universitarios Familias
	Recursos claves Ingenieros Vendedores Proyectores Logística		Canales de distribución Puntos de venta de boletas Venta de boletas por internet	
Estructura de costos Pago a productores Pago por publicidad			Flujo de ingresos Venta de boletas Venta de comestibles	

Una vez diligenciado el lienzo Canvas, se deberá fortalecer o replantear la idea de negocio, la cual debe quedar establecida para la correcta gestión de los capítulos posteriores. Por lo cual, se recomienda responder las etapas para convertir un modelo de negocio en Unidades Productivas viables y sostenibles (Figura 9).



Figura 9. Fases para convertir una idea en un negocio

Fuente: *elaboración propia.*

CAPÍTULO III

PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un instrumento que ofrece reflexiones de aspectos críticos de un proyecto productivo y beneficia al emprendedor para mantener una comunicación asertiva con los futuros aliados estratégicos. Además, se constituye en un documento de consulta para los emprendedores y así poder evaluar el modelo de negocios.

3. PLAN DE NEGOCIOS

3.1. CARACTERÍSTICAS

El plan de negocios es un instrumento de gestión que está sujeto a una revisión constante de los emprendedores, ya que plasma la realidad de un modelo de negocio, con todas aquellas características y particularidades de los clientes. En la construcción de un plan de negocios es necesario que se formule una serie de interrogantes básicos que permitan su diseño:

- ¿Necesidades y oportunidades del proyecto?
- ¿Objetivos del proyecto y cómo se pueden lograr?
- ¿Cuál es el mercado objetivo?

- ¿Definición de canales de comercialización?
- ¿Información suficiente para determinar el precio de los productos o servicios?
- ¿Características y valor agregado de los productos o servicios?
- ¿Conocimiento de la normatividad vigente que se debe aplicar para la producción, obtención o prestación de servicios?
- ¿Aliados estratégicos que pueden facilitar el éxito del proyecto productivo?

3.1.1. Definición de idea de negocio

La idea de negocio responde a una necesidad, deseo actual o potencial de los clientes, ya que estos compran productos o servicios para satisfacer necesidades o deseos expresos o implícitos. Hay que detectar las necesidades y los deseos para que se conviertan en negocios y así buscar la forma más conveniente de satisfacción. El emprendedor debe diligenciar todas aquellas necesidades (productos o servicios), que satisfacen los deseos de los clientes.

A manera de ejemplo, en la Tabla 4 se presentan situaciones de deseos versus necesidades. Esto es, cuando un cliente desea alimentarse, la Unidad Productiva puede proporcionar alimentos (empanadas, carnes, víveres, etc.); igualmente, el deseo de los clientes puede ser la movilización (transporte), de ahí que la Unidad Productiva puede ofrecer servicios de transporte como carro, moto o bicicleta, según los deseos del cliente. Se recomienda listar los deseos de los posibles clientes de acuerdo con los atributos del entorno.

Tabla 4. Deseos y necesidades de los clientes

Deseo	Necesidades
Alimentos	Empanadas, carnes, víveres, etc.
Comodidad	

Deseo	Necesidades
Entretenimiento	
Relajación	
Movilidad	Carro, moto, bicicleta, etc.



Actividad 9: diligenciar la información real según su entorno e idea de negocio, con base en la Tabla 4.

Para la construcción del plan de negocios, en primer lugar, el emprendedor debe definir el sector en el cual está inmerso su proyecto productivo (agropecuario, agroindustrial, turístico, servicios, comercio electrónico, etc.). Se debe ser neutral para determinar lo que se “va a hacer” o lo que realmente “se hace”. Hay que tener en cuenta que ante todo también somos consumidores.



Actividad 10: mencione los sectores productivos con los que tiene familiaridad.

Una vez enumerados los sectores productivos, escoja el que más crea conveniente para su idea de negocio; tenga presente sus afinidades, inclinaciones laborales y presupuestales y, sobre todo, los resultados de los ejercicios de *brainstorming*, *startup*, *design thinking* y *Canvas*.



Actividad 11: enumere varias opciones de proyectos productivos en su entorno, según el sector productivo priorizado y los resultados del Capítulo II.

Enumere los proyectos productivos y priorice el que más crea conveniente según su perfil como emprendedor, en el cual empezará a gestar todos sus conocimientos teórico-prácticos y su saber local. Verifique que el modelo de negocio sea atractivo para un "posible" inversionista o aliado estratégico, no solo en esquemas publicitarios (folletos, portafolios, volantes de un producto) supuestamente novedosos, ni en una descripción técnica, operativa y logística. Por tanto, se convierte en un documento de toma de decisiones, que da posibles soluciones a vacíos como:

- a. Qué beneficios adquiere mi cliente: el éxito de un producto o servicio en los mercados se logra a través de clientes satisfechos, no por productos sorprendentes; es decir, por la satisfacción de sus necesidades.
- b. Existe mercado para mis productos o servicios: tenga en cuenta que la idea de negocio solo obtiene valor monetario, si mis clientes adquieren el producto o servicio. Solo se podrá demostrar viable, si se puede definir la existencia de un mercado con las características óptimas para comercializar, y en el cual se tenga plena identificación de los canales de comercialización.
- c. Cómo obtener ingresos: a partir de la venta de bienes o servicios, por lo cual se debe establecer si el valor pactado en pesos colombianos (COP) satisface las expectativas de ganancias del emprendedor.



Actividad 12: *una vez tenga clara la idea de negocio, responda las siguientes cuestiones, teniendo presente los factores: geográficos, físicos, económicos y ambientales:*

Describa o caracterice su proyecto productivo.

Mencione o detalle el componente de innovación.

¿Qué saberes locales, experiencias o conocimientos puede aportarle a su proyecto?

¿Con qué aliados estratégicos financieros piensa trabajar?

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE UN PROYECTO PRODUCTIVO

El entorno de un proyecto productivo se caracteriza a través de la representación de los diversos actores que participan en él (empleados, socios, proveedores, clientes, aliados, etc.), su comportamiento actual y proyección. Es necesario estar alerta ante los cambios del entorno en el cual se desarrollará la idea de negocio, así como de los riesgos, obstáculos y las oportunidades que se puedan presentar en la Unidad Productiva. Se debe estar en permanente estado de dinamismo para poder disminuir y atenuar las adversidades. De ahí que, la composición de los entornos de un proyecto productivo está compuesta por la competencia, los proveedores y clientes, los cuales realizan transacciones en pro de satisfacer necesidades (Fonseca Carreño *et al.*, 2020).

3.2.1. La competencia: Unidades Productivas que producen, transforman o comercializan productos o servicios similares en cuanto a proceso productivo, precio, cantidad y calidad.



Actividad 13: *enuncie la competencia actual o potencial que detecta en el mercado referente a su producto o servicio, en los ámbitos local, regional y nacional.*

3.2.2. Competencia sustituta: son las Unidades Productivas que ofertan bienes o servicios que satisfacen necesidades semejantes, pero que no son iguales.



Actividad 14: *enuncie la competencia sustituta que detecta en el mercado y qué necesidad satisfacen, en los aspectos local, regional y nacional.*

3.2.3. Clientes: son la razón más importante de una idea de negocio, y sin estos no se podrá materializar un proyecto productivo. En la medida en que surjan competidores, los clientes tendrán mayor oferta de productos o servicios, e intentarán comprar más cantidad, con mayor calidad y con mayor frecuencia a un menor precio.



Actividad 15: *enuncie y describa los clientes que detecta en el mercado, referentes a su producto o servicio.*

3.2.4. Proveedores: son aquellas unidades de negocio que suministran o proveen de materia prima, insumos, maquinaria, equipos o tecnología a la Unidad Productiva, para establecer y estandarizar los procesos productivos.



Actividad 16: *enuncie qué proveedores y listado de materia prima e insumos se requieren para el diseño y la producción del producto o servicio.*

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS MERCADOS

El objetivo de todo emprendedor es poder vender o transar sus productos o servicios, no solamente una vez, sino que se vuelvan acciones repetitivas y se establezcan clientes permanentes. Según Fonseca Carreño y Vega Baquero (2018), es significativo que se identifique el mercado (clientes, producto o servicio, plaza o sitio de venta, medio y alternativas de pago). Por tanto, el emprendedor deberá realizar una investigación y un análisis del mercado para detectar los gustos y las preferencias del cliente.

4. MERCADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS

El estudio de mercados se debe realizar en lugares o sitios donde compradores (clientes) y vendedores (Unidad Productiva) pueden congregarse para mercantilizar productos o servicios, por unidades de valor monetario; dicho escenario puede ser en plazas centrales de mercado ya que allí se realizan intercambios monetarios y se estimula para que se vuelvan repetitivos. Es indispensable prever la compra y venta en sitios autorizados y que cumplan con las normas locales vigentes (Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas Ganaderas y Buenas Prácticas de

Manufactura), para satisfacer necesidades básicas y tener el reconocimiento de los actores involucrados en el mercadeo (Fonseca Carreño, 2019a).

Por tanto, los mercados son espacios presenciales o virtuales donde se reúnen varios actores de la cadena de valor (productor, distribuidor, vendedor, cliente final), para mercantilizar, comprar o vender un producto o servicio, cada uno de acuerdo con sus necesidades y capacidades (Sánchez *et al.*, 2015). Algunas recomendaciones:

- Los mercados son distintos, en cuanto a su tamaño, características, variedad, localización y entorno.
- Los mercados son particulares, propician sus reglamentos, normas y leyes.
- Los mercados se vuelven sostenibles en la medida en que se tengan en cuenta las variables sociales y ambientales y se genere un excedente de capital por la venta de sus productos o servicios.
- El desarrollo del plan de mercadeo aumenta las posibilidades de éxito.
- Las estrategias de mercadeo marcarán la diferencia entre éxito y fracaso económico de las nuevas Unidades Productivas.



Actividad 17: *de acuerdo con las definiciones de mercados, responda:*

¿Cómo va a desarrollar su modelo de negocios/proyecto productivo?

¿Qué productos o servicios va a ofertar o vender?

¿Dónde los piensa vender o comercializar?

4.2. PRODUCCIÓN CON ORIENTACIÓN AL MERCADO

Se dice que existe producción con orientación hacia el mercado, cuando los bienes o servicios son perfilados para atraer a un explícito número de consumidores, según sus costumbres, hábitos de compra y alternativas de consumo. Por esto, las ventajas para realizar una producción según los requerimientos del cliente son:

- Producción de bienes y servicios en relación con la oferta y demanda del mercado.
- Satisfacer las insuficiencias del consumidor, en cuanto a periodos de entrega, qué tan perecedero es el producto y las garantías del servicio (ejemplo: condiciones climáticas, vías de acceso, etc.).
- Verificar los precios, las características y la calidad de la competencia.
- Planificar la cosecha, producción y logística de la prestación de servicios para la época con mayor remuneración.
- Planear el mercado objetivo.
- Almacenaje de los productos en condiciones óptimas de bodega, según los requerimientos de la normatividad vigente reglamentada por el Instituto Colombiano Agrícola (ICA) y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) con el fin de poder comercializar en época de baja oferta.

4.2.1. Pasos para establecer un estudio de mercados

Se inicia con la delimitación de la misión que describe fundamentalmente para qué se hace el estudio. Junto con la misión se dará respuesta a la visión, la cual evidencia la respuesta qué se obtendrá una vez hecho el estudio. Asimismo, se definirán los objetivos del estudio de mercado, como guía de operaciones (Fonseca Carreño y Vega Baquero, 2018).

Los objetivos se clasifican en dos tipos: generales y específicos, y se enuncian iniciando con un verbo en infinitivo que muestra cómo proceder con la construcción de la oración (Tabla 5). Además, indica las posibles características del estudio de mercados o proyecto productivo y cumplimiento o rechazo.

- a.** Objetivo general: determina lo que se quiere lograr con el estudio, los aspectos que se abordarán en los objetivos específicos y la relación con el problema de investigación (Isaza Castro y Rendón Acevedo, 2007).
- b.** Objetivos específicos: establecen los aspectos para tener en cuenta en el estudio de mercado, los cuales son aportes para el cumplimiento del objetivo general (Isaza Castro y Rendón Acevedo, 2007). Además, visualiza qué se quiere y cómo se pretende hacer; se recomienda incluir mínimo tres y máximo cinco objetivos, los cuales deben cumplir con algunas características:
 - Direccionados con la pregunta problema.
 - Medibles, tangibles y viables.
 - Claros, precisos y concisos.
 - Deben dar respuesta a la pregunta de la investigación.
 - Deben contener un verbo, evento, una unidad de estudio, temporalidad y un contexto.
 - Deben ser alcanzables para el término de la actividad; de lo contrario son un propósito.
 - No deben ser del mismo nivel que el objetivo general.
 - No deben confundirse con las actividades.
 - No es la recopilación de material bibliográfico.

Tabla 5. Verbos utilizados para redactar objetivos

Verbos utilizados en objetivos generales	Verbos utilizados en objetivos específicos
Analizar	Enunciar
Formular	Enumerar
Generar	Calcular
Identificar	Explicar
Compilar	Conceptuar
Demostrar	Interpretar
Desarrollar	Definir
Describir	Determinar
Replicar	Organizar
Orientar	Seleccionar



Estudio de caso 1. Panadería El Diamante

La Unidad Productiva Panadería El Diamante está conformada por mujeres emprendedoras, quienes tienen por objetivo satisfacer al consumidor produciendo y comercializando amasijos de calidad y con precios justos, lo que permite generar empleo en su región. En su estudio de mercado el objetivo general quedaría así:

- Evaluar las compras de amasijos producidas por las emprendedoras en el municipio de San Bernardo, Cundinamarca, en el año 2021.

Los objetivos específicos sirven de guía para realizar acciones y dar cumplimiento al objetivo general, en los cuales se tiene que:

- Indagar el estado de compra de amasijos.
- Identificar las alternativas de venta de amasijos en San Bernardo.

- Caracterizar el mercado de amasijos y el perfil de compradores.
- Analizar las condiciones de compra y venta de amasijos en 2020.



Actividad 18: *teniendo claridad sobre el producto o servicio que su Unidad Productiva va a ofertar, defina el objetivo general y cinco objetivos específicos del estudio de mercado.*

Una vez definido el sector productivo en el cual se llevará a cabo el modelo de negocio, es pertinente iniciar la actividad comercial definiendo un estudio de mercados, por lo cual es importante el diseño de instrumentos o herramientas de captura de información, para definir e identificar el segmento o nicho de mercado que permita conocer necesidades, gustos, inquietudes y preferencias, entre otros aspectos (Fonseca Carreño y Vega Baquero, 2019).

4.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas deben llevar a la comprobación de la pregunta problema, según su tipo y finalidad. Cada emprendedor determina cuáles son las más óptimas y viables de acuerdo con las condiciones del estudio, y cada técnica establecerá las herramientas, los instrumentos o medios de captura de información empleados (Isaza Castro y Rendón Acevedo, 2007). La recolección de datos consiste en la aplicación de encuestas, entrevistas, visitas, observación, cartografía social y recorridos guiados (Geilfus, 2002), en los cuales se tienen:

- a. Encuestas: consisten en la búsqueda de información, la cual puede ser cuantitativa o cualitativa, mediante medios de captura como lista de chequeo, cuestionario o entrevista.

- b.** Visitas de campo: para identificar aspectos geográficos, demográficos, socioeconómicos y biofísicos del territorio.
- c.** Cuestionario: se debe redactar en forma de interpelación para obtener datos cuantitativos o cualitativos de variables, indicadores o aspectos por investigar. Para el diseño de las preguntas se recomienda que sean específicas, concretas y objetivas. El cuestionario puede ser abierto cuando la respuesta es libre o sin límite de extensión, y cerrada o dicotómica cuando la respuesta es sí/no, falso/verdadero, a/b/c.
- d.** Entrevista: técnica que procede a indagar una serie de preguntas, la cual puede dirigirse mediante una estructura, la cual se realiza a través de un guion o cuestionario, o no estructurada, que puede ser de forma casual.
- e.** Observación: reconocimiento de aspectos, atributos y actividades productivas, para determinar cómo contribuyen en forma positiva o negativa en la producción agropecuaria.

En el análisis de datos se valora de forma cualitativa o cuantitativa, dependiendo de su uso y finalidad, por lo cual se recomienda seguir los pasos ilustrativos de la Figura 10, en un proceso de investigación de tipo mixto:



Figura 10. Pasos del proceso de investigación
Fuente: elaboración propia.

4.4. LA ENCUESTA COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

La encuesta se encuentra conformada por preguntas con respuestas de única opción y opción múltiple, que permiten contabilizar los resultados por medio de métodos estadísticos de manera oportuna. No se recomienda utilizar preguntas abiertas ya que son difíciles de cuantificar, además de sesgar los resultados.

Las encuestas perciben preferencias y gustos de clientes, y ubican el posible nicho de mercado. Los modelos son cuantiosos, por lo que se recomienda ajustar la encuesta según las necesidades de la Unidad Productiva y su capacidad instalada. No olvide que lo ambicioso no quita lo prudente. La encuesta la deben realizar los integrantes de la Unidad Productiva con mayor perspicacia para poder abordar a las personas encuestadas. De la excelente presentación se podrá evidenciar la satisfacción de los resultados. Del mismo modo, se recomienda no realizar preguntas personales (nombre, edad, estado civil, etc.).



Estudio de caso 2. Unidad Productiva minimarket

El ejemplo de encuesta (Tabla 6), se diseñó para identificar las estrategias de *marketing* que ayuden al incremento en ventas en las tiendas minimarket.

Tabla 6. Modelo de encuesta dirigida a consumidores

Objetivo: identificar las estrategias de marketing que ayuden al incremento en ventas de las tiendas minimarket.	
<p>¿Cuál es la razón más importante cuando realiza sus compras?</p> <p>a. La calidad de los productos</p> <p>b. El servicio al cliente</p> <p>c. Las ofertas encontradas</p> <p>d. La ubicación del establecimiento</p>	<p>¿Al momento de comprar productos, qué factor considera más importante?</p> <p>a. La atención</p> <p>b. La disponibilidad</p> <p>c. El lugar</p> <p>d. La marca</p>
<p>Con respecto al lugar de compra, ¿qué es lo más importante para usted?</p> <p>a. El orden</p> <p>b. La limpieza</p> <p>c. La distribución</p> <p>d. La infraestructura</p>	<p>¿Qué productos prefiere encontrar a la venta en un minimarket?</p> <p>a. Víveres</p> <p>b. Ropa</p> <p>c. Bebidas</p> <p>d. Juguetería</p>
<p>¿Cuál de la siguiente característica le parece más apropiada para un minimarket?</p> <p>a. Sitio amplio</p> <p>b. Poco iluminado</p> <p>c. Bastante iluminado</p> <p>d. Seguro</p>	<p>Cuando ha recomendado un establecimiento, ¿por qué factor lo ha hecho?</p> <p>a. Buen precio</p> <p>b. Instalaciones</p> <p>c. Promociones</p> <p>d. Excelente servicio</p>
<p>¿Qué opina de un producto demasiado económico?</p> <p>a. Calidad incierta</p> <p>b. Dudosa procedencia</p> <p>c. Más accesible</p> <p>d. Menor cantidad</p>	<p>¿Dónde prefiere realizar sus compras?</p> <p>a. Supermercado de cadena</p> <p>b. Tiendas minimarket</p> <p>c. Almacenes tradicionales</p> <p>d. Remates</p>
<p>¿Qué le gustaría en una promoción?</p> <p>a. Precios bajos</p> <p>b. 2 x 1</p> <p>c. Más cantidad</p> <p>d. Obsequios</p>	<p>¿Qué factores tiene en cuenta para pagar un producto más costoso vs. la competencia?</p> <p>a. Calidad</p> <p>b. Producto básico</p> <p>c. Producto innovador</p> <p>d. Marca</p>

Objetivo: identificar las estrategias de marketing que ayuden al incremento en ventas de las tiendas minimarket.	
¿Por qué razón prefiere comprar en un minimarket? a. No, prefiero ir a un almacén de cadena b. Por economía c. Por facilidad de compra d. Por descuentos y promociones	¿Qué medios publicitarios cree usted que captan más la atención de las personas? a. Radio b. Volantes c. Redes sociales d. Voz a voz
Cuando va a un minimarket, ¿con quién suele ir? a. Hijos b. Esposo(a) c. Amigos d. Solo	¿Cuál cree usted que es la razón para que un minimarket sea reconocido y se mantenga en funcionamiento? a. Servicio de venta y posventa b. Calidad/diversidad en los productos c. Ubicación d. Economía
¿En qué horario acostumbra a visitar los minimarkets? a. Mañana b. Tarde c. Mediodía d. Noche	¿Cuánto suele gastar en un minimarket? a. De \$5 000 a \$10 000 b. De \$15 100 a \$20 000 c. De \$10 100 a \$15 000 d. Más de \$20 000

4.4.1. Análisis de encuestas como instrumento de diagnóstico

Con relación al análisis, se debe cuantificar según los criterios de calificación y los rangos numéricos seleccionados. Asimismo, se debe graficar (Excel) y cotejar los resultados con fuentes bibliográficas secundarias. Finalmente, se deben tener en cuenta las Normas APA.



Estudio de caso 3. Análisis encuesta consumo de bebidas

El siguiente ejemplo de encuesta se diseñó como medio ilustrativo para identificar la percepción del consumo de bebidas en los estudiantes de la Universidad de Cundinamarca. Dicho ejemplo representa cómo se deben

realizar las preguntas, construir variables de respuesta, gráfico (Figura) y el análisis de la información, el cual debe tener como sustento académico las reflexiones de otros estudios que indaguen sobre la misma temática y, a su vez, hacer una comparación de los resultados.

¿Qué bebida consume con mayor frecuencia?

- a. Gaseosas
- b. Jugos naturales
- c. Café
- d. Agua mineral
- e. Bebidas energéticas

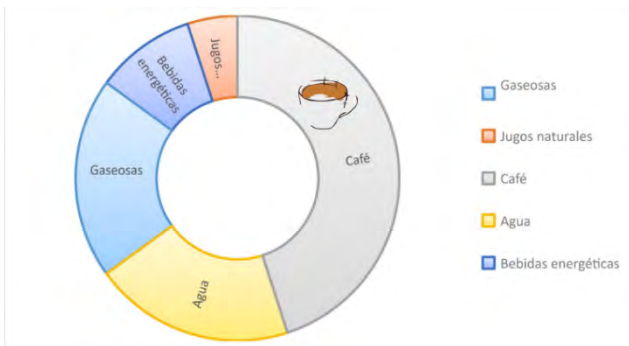


Figura 11. Bebidas de consumo frecuente, estudiantes UCundinamarca

Ejemplo: análisis encuesta estudio de caso 3 (las referencias son imaginación del autor).

La percepción del consumo de bebidas de los estudiantes de la Universidad de Cundinamarca demuestran (Figura 11) que el café, con un 45 % de consumo, es el más apetecido; posiblemente, se deba a la facilidad de consumo o valor comercial. "No cabe duda de que el café tiene luces y sombras, pero a medida que avanzan las investigaciones parece

que sus beneficios son mayores que sus perjuicios" (ABC, 2019). A su vez, DEF (2020) menciona que "el café no es solo un poderoso estimulante (algo que es bueno para unas cosas, malo para otras). Además, tiene un efecto vasodilatador y parece tener un efecto preventivo en la aparición de enfermedades como la diabetes o algunos tipos de cáncer".

Igualmente, GHI (2018) afirma que "la cafeína es el componente más importante del café, y el psicoactivo más consumido del mundo". Nada más tomar un café, "la cafeína actúa en el cerebro, bloqueando un neurotransmisor, la adenosina, que hace que aumenten otras sustancias como la dopamina o la norepinefrina, que aceleran la actividad cerebral" (JKL, 2019).

Varios estudios elaborados en seres humanos exponen que "el café mejora varios aspectos de la función cerebral" (MNO *et al.*, 2017). Por tanto, "incluye la memoria, el ánimo, la vigilancia, los niveles de energía, los tiempos de reacción y la función cognitiva general. A cambio de estas ventajas, el café nos mantiene despiertos por más tiempo, lo que puede provocar trastornos del sueño" (PQR, 2016). De ahí que STI *et al.* (2015) sugieren no tomar más de cuatro tazas al día.

Por otro lado, bebidas como el agua mineral y las gaseosas obtuvieron un puntaje del 20 %. Su consumo se debe principalmente para hidratarse antes, durante y después de realizar las actividades académicas, ya que ayuda a "la capacidad de reaccionar a tiempo, prestar atención, tener vitalidad, mejorar la memoria visual, así como a evitar los cambios en el humor, mantener la calma y evitar el desgano, la fatiga y la somnolencia" (JKQ, 2017). No obstante, el consumo de gaseosas no es la mejor opción para hidratarse. Existe "una cuestión particular, ya que su composición no aporta ventajas nutritivas y, por el contrario, puede significar una amenaza para la salud", ya que pueden ser la "causa de aumento de peso e incluso, de algunas enfermedades, tales como gastritis" (LMN *et al.*, 2020).

Finalmente, los energizantes (10 %) y jugos naturales (5 %) no son tan apetecidos, a causa de sus elevados precios. Sin embargo, las bebidas hipertónicas, por su alto contenido en cafeína y azúcar, disminuyen la sensación de cansancio o lasitud e incluso provocan euforia (King, 2015).



Actividad 19: *redacte varias preguntas que le servirán como base para el diseño de su encuesta. Tenga presente las características de sus posibles clientes.*

4.5. TIPOS DE MERCADOS

El mercado es un conjunto de variables que interactúan entre sí, dependiendo el propósito individual, el tipo de producto, las cantidades por comercializar, la logística requerida, el personal, el establecimiento y la infraestructura, en las cuales se encuentra el comprador o consumidor. Por esto, se habla de:

- a. Por producto específico: productos como café, banano, verduras, carne en canal, servicios turísticos, de las artesanías, entre otros.
- b. Por cantidad de producto: lugar donde los comerciantes y la Unidad Productiva comercializan (mercado mayorista), o donde los consumidores adquieren sus productos (mercado minorista).
- c. Por cobertura: mercados de orden local, regional, nacional o internacional.

El producto o servicio puede tener orientación o dirección hacia clientes o mercados específicos, donde se puede diferenciar por consumo, preferencias, hábitos de compra, edad o estrato, lo que se denomina "segmentos de mercado", los cuales se constituyen con un número de clientes con similares características o atributos.

4.5.1. Cómo caracterizar un estudio de mercado

Inicialmente se toma como referente las herramientas o técnicas de recolección descritas antes, las cuales pueden identificar:

- Clientes reales o potenciales.

- Proveedores.
- Distribuidores.
- Competidores.
- Aliados estratégicos.

Es de gran importancia identificar y establecer cada actor inmerso en la cadena de valor de la actividad productiva, por lo cual se recomienda documentarse y tomar como referencia estudios de caso exitosos de Unidades Productivas similares o que oferten los mismos productos o servicios.

4.6. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda de productos o servicios simboliza la cuantía, el valor o las características de un producto o servicio, ofertado a clientes con precios justos según oferta que viabilice el mercado. La investigación de la demanda determina las circunstancias que afectarán y establecerán el uso y consumo de los productos y servicios en los mercados descritos.

4.6.1. *La segmentación de mercados*

Segmentar representa diferenciar un grupo de posibles consumidores que pueden llegar a comprar un producto o servicio, ya que el mercado es excesivo y se debe considerar abarcar una parte del mercado.



Estudio de caso 4. Unidad Productiva Sanavi Spa

La segmentación es sacar de la gran "torta" del mercado, una parte para dedicarse exclusivamente a él. Sanavi Spa, Unidad Productiva que presta servicios de tratamientos terapéuticos y estéticos, previo estudio de

mercados, diferenció su segmento de mercados, el cual estaba constituido por niños, adultos, madres embarazadas y personas con discapacidad.

El nicho de mercado "un pedazo del segmento", que consideró pertinente para poder aplicar sus conocimientos, fue el 9 % del segmento del mercado, el cual está constituido por madres embarazadas (5 %) y personas con discapacidad (4 %), en el cual van a aplicar los tratamientos terapéuticos y estéticos (Figura 12).

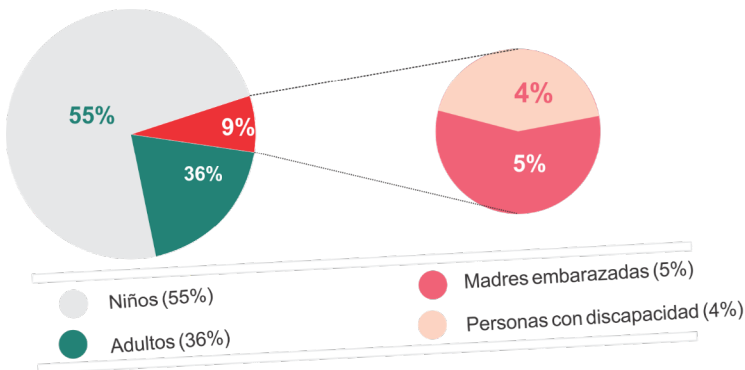


Figura 12. Segmentación de mercados

Fuente: elaboración propia.

Nota: cuando se introduzca un producto o servicio al mercado, o se desee mejorar la distribución y el posicionamiento de uno existente, se debe conocer la demanda de dicho producto o servicio, además de identificar los atributos del mercado: demográficos, geográficos, económicos y culturales, que forman parte activa del segmento del mercado.

4.6.2. Atributos del mercado

Para caracterizar los atributos del mercado, se propone segmentar según aspectos demográficos, geográficos, económicos y sociales o culturales. La Tabla 7 indica algunas variables que se deben tener presente para intervenir una comunidad o población, según el nicho de mercado establecido.

Tabla 7. Segmentos de mercado y atributos

Demográficos	Geográficos	Económicos	Sociales
Consumidores potenciales. Fragmentación de clientes por estrato, edad, tamaño de la familia.	Lugar o ubicación de clientes. Hábitos de mercado. Acceso y disponibilidad del mercado.	Ingresos de clientes. Volúmenes de compra. Frecuencias de compra. Calidad de producto o servicio.	Motivación. Usos del producto / servicio. Creencias. Saber cultural. Fechas especiales. Compras calendario.



Estudio de caso 5. Atributos culturales y demográficos

Es significativo saber quiénes son los clientes efectivos, qué gustos poseen, cuál es su cultura, hábitos y estilos de vida, para evitar posibles fracasos y que migren hacia la competencia; por lo tanto, se plantean algunos ejemplos que ilustran los atributos que se deben tener presente para la segmentación de mercados:

- Las personas que habitan en tierra fría usan ropa abrigada y consumen productos contra el frío (café, bebidas calientes).
- Las madres ejecutivas tienen escaso tiempo para actividades caseras y preparación de alimentos.
- Los bebés de 0 a 2 años son el segmento de una Unidad Productiva que produce compotas, pero su cliente objetivo son los padres.
- A los antioqueños les encanta el fríjol, la arepa paisa, el chorizo, portar carriol y poncho.
- Las personas que habitan en zonas costeras visten con ropa ligera.
- Por tradición a los habitantes de Boyacá les gusta la papa, y a los de Nariño, el cuy.



Actividad 20: *teniendo claridad sobre el producto o servicio que va a ofertar, caracterice a la población objeto de estudio, a través de las variables: demográficas, económicas, geográficas y culturales.*

4.7. PERFIL DE LOS CLIENTES

Una forma fácil de determinar mis futuros clientes es caracterizándolos por su perfil, en el cual se describen aspectos importantes como edad, estrato, ocupación, etc. La Tabla 8 presenta algunas variables para caracterizar el perfil de clientes.

Tabla 8. Caracterización del perfil de clientes

Variables	Cliente 1	Cliente 2	Cliente n
Edad			
Estrato			
Ocupación			
Nivel educativo			
Hábitos de compra			
Gustos			
Preferencias			
Sitios de compra			



Actividad 21: *registrar en la tabla "Caracterización del perfil de clientes" para determinar cuáles son o no potenciales.*

4.7.1. Motivaciones para adquirir productos o servicios

Las motivaciones, exaltaciones, incitaciones o estimulaciones son reflejos que las personas tienen para adquirir un producto o servicio. El emprendedor debe tener la capacidad para saber cuándo un cliente quiere comprar o no. Las motivaciones pueden ser:

- a. **Reflexivas:** los clientes perciben deseos a través de necesidades que satisfacen con la compra de un producto o servicio de carácter reflexivo.

Ejemplo: las personas indagan y listan qué productos se requieren para la canasta familiar; posteriormente, se disponen a realizar la compra en su sitio de elección.

- b. **Impulsivas o emocionales:** usualmente, se realiza por satisfacción momentánea o por antojo.

Ejemplo: adquirir un vino tinto, un queso maduro o un jamón serrano porque se quiere cautivar una linda chica.

- c. **Hábitos de compra:** los clientes tienen conductas, costumbres o sapiencias para la elección de bienes o servicios. Sea este por ubicación geográfica o rasgos socioeconómicos.

Ejemplo: facilidades de compra, preferencia, marca del producto, descuentos, sitios y disponibilidad de parqueo, entre otros.

4.7.2. Tipos de consumidores

Los consumidores se clasifican por la periodicidad con la que acuden a la Unidad Productiva, y pueden ser dinámicos e indiferentes.

- a. **Consumidores dinámicos:** son los clientes que según su tipo de frecuencia adquieren bienes o servicios en la Unidad Productiva. Existen dos tipos, los habituales y los ocasionales:

- **Consumidores habituales:** son los clientes que frecuentemente adquieren bienes o servicios a un emprendedor

formal, responsable, que comercializa productos o servicios de calidad, a precios justos con excelente trato.

- **Clientes ocasionales:** son los clientes que con poca frecuencia se acercan a la Unidad Productiva, pueden ir de paso o prefieren la competencia.
- b. Consumidores indiferentes:** son los clientes que en determinado momento estarían en disposición de comprar los bienes o servicios de la Unidad Productiva, tienen la necesidad, medio de pago, hábito de consumo, pero no han resuelto la compra.

4.8. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La competencia la integran Unidades Productivas o empresas que ofertan bienes o servicios con los mismos atributos, características o cualidades que la Unidad Productiva; estos pueden llegar a reemplazar la preferencia de los clientes, con productos que satisfacen las mismas necesidades. De ahí que, se debe indagar la competencia para examinar el estado actual de la Unidad Productiva, si está mejor, igual o inferior. Por lo tanto, se recomienda utilizar un cuadro comparativo para saber qué modificar, renovar o conservar frente a la competencia.

Ejemplo: satisfacer las mismas necesidades de un cliente para endulzar alimentos; se puede ofertar productos como: azúcar, panela, miel y estevia.

En la Tabla 9, se proponen factores para hacer un análisis con la competencia. Se debe caracterizar la Unidad Productiva y establecer una estimación con las características de la competencia, la cual previamente fue identificada.

Tabla 9. Factores de análisis de la competencia

Factores de competencia	Mi Unidad Productiva			Competencia 1			Competencia 2		
	Mejor	Igual	Bajo	Mejor	Igual	Bajo	Mejor	Igual	Bajo
Precios de venta									
Características físicas									
Variedad									
Valor agregado									
Marca®									
Atención a los clientes									
Ubicación, instalaciones									
Capacidad instalada									
Satisfacción de clientes									
Medios publicitarios									



Actividad 22: registrar en la tabla “Factores de análisis de la competencia” el nombre de competidores y los factores de análisis de la competencia. Marcar una equis (x) según sea el caso: mejor, igual, inferior.

De igual manera, en la Tabla 10 se debe consignar un plan de acción con los resultados de la Tabla 9, en el cual se puede representar textualmente algunas estrategias para corregir, mejorar o mantener las características iniciales del producto o servicio.

Tabla 10. Plan de acción - Análisis de la oferta

Factores de competencia	Competencia 1	Competencia 2	Competencia n
Precios de venta			
Características físicas			
Variedad			
Valor agregado			
Marca®			
Atención a los clientes			
Ubicación, instalaciones			
Capacidad instalada			
Satisfacción de clientes			
Medios publicitarios			



Actividad 23: registrar en la tabla “plan de acción” las actividades medibles, tangibles y estratégicas, según sea el caso: mejor, igual o inferior, con base en los resultados de la tabla “factores de análisis de la competencia”.

Probablemente, existen más variables al momento de una compra, que del mismo consumo del bien o servicio, por tanto, son esas variables las que se deben indagar para diferenciar el segmento ideal para la Unidad Productiva.

Ejemplo: cuando adquirimos una vivienda, no solo compramos finca raíz, además, compramos un techo, seguridad, armonía y ambiente familiar.



Actividad 24: revise su *Unidad Productiva* y responda:

¿En cuál segmento de mercado estoy?

¿A qué nicho de mercado quiero atender?

Una vez que el emprendedor tenga claridad de su idea de negocio, es el momento para que describa la situación monetaria de su *Unidad Productiva*.



Actividad 25: describa los recursos monetarios, físicos y tecnológicos para iniciar el proyecto productivo o fortalecer la *Unidad Productiva*.

CAPÍTULO V

PLAN DE MERCADEO

El plan de mercado, según Fonseca Carreño *et al.* (2019), es un instrumento que describe las operaciones específicas de mercadeo, encaminadas al cumplimiento de objetivos, metas e indicadores de gestión, análisis de la situación interna y externa de la Unidad Productiva y estrategias resultantes para aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas.

5. PLAN DE MERCADEO

5.1. CARACTERÍSTICAS

Es una herramienta de información que constituye variables del mercadeo y las características de planificación. Por tanto, el emprendedor debe tener en cuenta:

- Identificar proyectos productivos prometedores.
- Señalar aspectos o alternativas de ingreso y reingreso en un mercado identificado, así como el alcance y la posición deseada.

- Definir las estrategias y programaciones tácticas que establecen la misión y visión de la Unidad Productiva durante la vigencia del plan.

El documento especifica lo que se espera conseguir con el proyecto productivo, su coste, tiempo de iniciación, tiempo de ejecución, sus recursos (físicos, humanos, económicos y de infraestructura), aliados potenciales y aspectos legales, técnicos y operativos, por lo cual se debe tener presente:

- Indagar qué producto o servicio requiere el mercado.
- Investigar el mercado objetivo al cual se debe direccionar el bien o servicio.
- Analizar si es viable la presentación u oferta promocional de un nuevo bien o servicio.
- Identificar en qué territorio se prestan las garantías para identificar y definir el segmento de mercado.

5.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis que representan las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades (DOFA o FODA, por sus siglas), establecen alternativas y estrategias para generar una planeación oportuna y direccionada con el entorno geográfico, demográfico, socioeconómico y biofísico de la Unidad Productiva. Por tanto, el FODA debe iniciar con la identificación de los aspectos más relevantes de la Unidad Productiva, tanto en lo interno como externo, para hacer un diagnóstico inicial (Fonseca Carreño *et al.*, 2020).

Los factores de diagnóstico pueden ser controlables o aspectos internos (dependen de los miembros de la Unidad Productiva y se puede influir en ellos) y los no controlables o factores externos (mercado, clientes, ambiente, condiciones climáticas). En definitiva, los aspectos internos son las fortalezas y debilidades, mientras los factores externos son las oportunidades y amenazas (Figura 13).

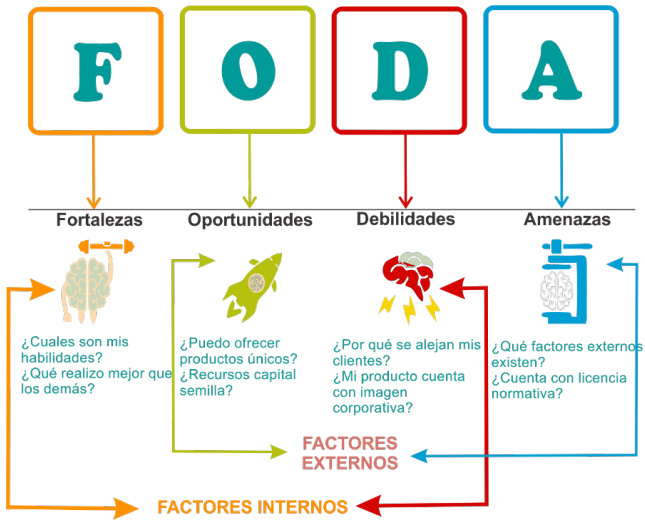


Figura 13. Análisis FODA

Fuente: elaboración propia.

5.2.1. Estrategias resultantes

Después de diligenciar la matriz FODA, se deben definir las estrategias, tácticas y presupuesto. Las estrategias se establecen en elementos que se generan luego de un análisis más a fondo de los objetivos, el alcance y las metas, propuestos por el emprendedor. Por consiguiente, las estrategias resultantes son de carácter:

- (FO)-Ofensiva: provienen del cruzamiento de fortalezas y oportunidades. El emprendedor debe acoger una actitud de liderazgo frente a la competencia, segmento de mercado, proveedores y clientes.
- (DO)-De reorientación: el emprendedor debe minimizar las debilidades que se han identificado y así usufructuar las oportunidades. Para lograrlo, se sugiere reorientar las tácticas ofensivas para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.

- c. (FA)-Persistencia: el emprendedor adoptará medidas de contingencia para mitigar las posibles amenazas, pero sin descuidar las fortalezas de su Unidad Productiva.
- d. (DA)-Supervivencia: el emprendedor deberá afrontar los problemas internos. La estrategia puede reducir la actividad económica o mantenerse en aquellos productos y servicios o áreas en las cuales se han obtenido un óptimo resultado.

Por tanto, para dar viabilidad de la idea de negocio o posicionamiento de la Unidad Productiva, Fonseca Carreño y Vega Baquero (2018) proponen aumentar fortalezas, aprovechar oportunidades, disminuir debilidades y neutralizar o mitigar amenazas (Figura 14).



Figura 14. Estrategias resultantes FODA

Fuente: elaboración propia.

Hay que tener presente cada variable para poder determinar de manera conjunta las acciones, correcciones o causas que se presenten en la Unidad Productiva, lo cual es conveniente que se realice con una participación conjunta de los actores (eslabones) involucrados en su modelo de negocio o proyecto productivo. Se recomienda a los integrantes de la Unidad Productiva diligenciar la matriz FODA con los aspectos más relevantes de entorno productivo, como lo muestra la Tabla 11.

Tabla 11. Matriz de análisis FODA

	Fortalezas (Aspectos internos)	Debilidades (Aspectos internos)
Oportunidades (Aspectos externos)	Estrategias (F-O) Identificar las fortalezas de la Unidad Productiva que impulsan el aprovechamiento de las oportunidades.	Estrategias (D-O) Determinar las oportunidades para superar las debilidades de la Unidad Productiva.
Amenazas (Aspectos externos)	Estrategias (F-A) Establecer las fortalezas para fomentar la superación de las amenazas de la Unidad Productiva.	Estrategias (D-A) Describir las debilidades de la Unidad Productiva para disminuir el riesgo de las amenazas.



Actividad 26: con base en el análisis FODA diligencie la tabla "Matriz análisis FODA". Considere cada una de las perspectivas internas y externas de la Unidad Productiva.



Estudio de caso 6. Unidad Productiva Aguacate Caracolí

El vivero Aguacate Caracolí se dedica a producir y comercializar plantas de aguacate en el municipio de Pandi, Cundinamarca. Su objetivo es aumentar las ventas en un 20 %, y la meta es tener posicionamiento de marca en el mercado.

El emprendedor se debe preguntar: ¿cómo se puede lograr?

La posible respuesta es incierta y puede variar dependiendo de las condiciones de mercadeo y edafoclimáticas de la zona de producción, por eso se proponen las alternativas:

- a. Aumentar el precio de las plantas de aguacate (pero puede ser difícil inicialmente por la apertura de nuevos mercados).
- b. Incrementar el volumen de producción (puede representar mayor inversión, escasa capacidad instalada y apertura de nuevos mercados).
- c. Intensificar la difusión y *marketing* del vivero para tener acceso a mercados nuevos y mejores compradores (lo cual puede incrementar los costes de producción y minimizar utilidades).
- d. Aumentar la línea de producción. Se producen plantas de aguacate variedad Lorena y se propone producir otras variedades como Hass, Booth 8, Choquette, etc. (lo cual puede acarrear inconvenientes con los clientes en cuanto a adaptabilidad a los terrenos).
- e. Diversificar la línea de producción, concibiendo nuevas líneas de material genético, así como producir cítricos, maderables y ornamentales (lo cual puede incrementar los costes de producción y la apertura de nuevos mercados).



Actividad 27: *¿qué estrategia es pertinente según las alternativas, para aumentar las ganancias y cumplir la meta de la Unidad Productiva vivero Aguacate Caracolí del municipio de Pandi? Justifique.*



Actividad 28: *diligenciar la matriz estrategias FODA para el estudio de caso ó. Con base en los resultados mencionar qué estrategias debe utilizar su Unidad Productiva para la introducción de productos, el aumento de ingresos y el posicionamiento de marca.*

5.2.2. Tácticas o planes de acción

La estrategia tiene que ver con la dirección que se elige para alcanzar un objetivo y las tácticas son las especificaciones y los instrumentos que se deben usar para orientar la estrategia. En ese sentido, Fonseca Carreño *et al.* (2020) mencionan que las estrategias son de largo plazo y las tácticas son de corto plazo y direccionan las acciones por desarrollar.



Estudio de caso 7. Unidad Productiva Hecho en San Bernardo

Para realizar una campaña promocional para la Unidad Productiva Hecho en San Bernardo, la cual está conformada por un grupo de mujeres emprendedoras del municipio de San Bernardo, Cundinamarca, donde elaboran artesanías a base de cuero, con la finalidad de comercializar productos innovadores como sustento familiar.

Las emprendedoras deben realizar un listado de preguntas específicas, es decir, cómo llevar a cabo las promociones; dicho de otra manera, qué acciones se desarrollarán. La ventaja competitiva de Hecho en San Bernardo es la producción con tecnología de punta y la estandarización de sus procesos productivos (flujograma). Además, la minimización de costos de producción por la compra y adquisición de la materia prima e insumos a productores locales.

Igualmente, tiene como valor agregado la producción con técnicas rústicas elaboradas a mano, diseños creativos fabricados por mujeres rurales tomando como inspiraciones la naturaleza, los animales, las frutas y figuras precolombinas e indígenas, insignias de la región del Sumapaz. Se debe tener presente el contexto socioeconómico del sector productivo, en el cual se estima que existen cuatro Unidades Productivas en la región con las mismas características. No obstante, dichas Unidades tienen varios años en el mercado y su producto no presenta diferenciación y valor agregado.



Actividad 29: con base en el estudio de caso, responda:

- ¿Qué tácticas debe realizar para la campaña promocional, conociendo el contexto mencionado?
- Indique qué tácticas debe utilizar para su Unidad Productiva, con base en el flujograma del modelo de negocios.
- Diseñe el flujograma del proceso productivo de su modelo de negocios.
- En el proceso operativo (flujograma), cuál es la mejor etapa para iniciar la campaña promocional de su producto o servicio. ¿Por qué?
- ¿Qué medios publicitarios son más eficientes para poder ofertar sus productos? Justifique.

5.2.3. Presupuestos

La meta, el alcance, los objetivos, las estrategias y las tácticas posibilitan al emprendedor construir el presupuesto o aquellas expectativas para poder apoyarse en todas las operaciones de la Unidad Productiva (Fonseca Carreño, 2019b). En este sentido, se recomienda:

- a. Delimitar el camino: la Unidad Productiva tiene que inspeccionar su misión, para pronosticar la satisfacción de necesidades del cliente, es decir, las exigencias del mercado.
- b. Examinar la historia: la Unidad Productiva no debe realizar proyecciones de producción, ventas ni presupuesto sin antes indagar las ventas de años anteriores. Al poner en conocimiento las estadísticas de la Unidad Productiva, se puede analizar la inversión y las utilidades.
- c. Identificar las inversiones: se debe planear cualquier tipo de adquisición, mejoras de la Unidad Productiva y adecuaciones de instalaciones, entre otros, para no incurrir en una descapitalización. Se tiene que dar prioridad a las inversiones que generen algún tipo de utilidad.
- d. Capacitación del talento humano: se debe actualizar al personal de la Unidad Productiva en temas de interés o según la especialidad de

cada individuo, para poder cumplir con las metas, los indicadores y la normatividad vigente, según el proceso productivo. No basta una buena remuneración, se debe tener presente que el personal hace parte de la misión de la Unidad Productiva.

- e. Planeación: la Unidad Productiva debe establecer un presupuesto maleable para sobrellevar dificultades en el proceso productivo o la cadena de valor. La posibilidad de que el entorno productivo se modifique es subjetiva, depende de factores controlables y no controlables.

El emprendedor debe listar cuáles insumos, materiales, mano de obra, etc., utilizará para saber qué coste tiene su producto o servicio. En el capítulo financiero deberá diligenciar el contenido de estas, y se podrá apoyar por los formatos diseñados.



Actividad 30: *con base en la lista de materia prima e insumos (proveedores - Capítulo III), publicidad deseada, medios de comunicación, talento humano y canales de comercialización, cuantifique su presupuesto.*

5.3. LAS 4 P DEL MERCADEO

El mercadeo está compuesto por cuatro factores que permiten al emprendedor gestionar su modelo de negocio, con base en los deseos y las necesidades de los clientes. Estas variables, según Kotler *et al.* (2018), son:

- El producto/servicio.
- La plaza.
- El precio.
- La promoción.

La Unidad Productiva debe centrar el producto o servicio en los clientes (Figura 15), de acuerdo con las condiciones de cada territorio y las

especificaciones del mercado, con la finalidad de reducir costes de producción para minimizar el precio o valor del bien o servicio, identificar el segmento de mercado conforme las características del producto, establecer los medios óptimos de comunicación para la promoción de la Unidad Productiva y propiciar alternativas de acceso a nuevos mercados o plazas.



Figura 15. Las 4 P del mercadeo

Fuente: elaboración propia.

a. Producto

Cualidades que un consumidor, cliente o usuario percibe en un bien o servicio que a su parecer satisface su deseo o necesidad (Thompson, 2009). Igualmente, Komiya (2014) afirma que “el producto es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores”. De ahí que, los productos tienen un ciclo de vida que se divide en cuatro etapas:

- Introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive.

b. Plaza: hace referencia a los lugares, puntos de venta y la forma de distribución, en donde el producto es comercializado (Komiya,

2014). Además, incluye los canales de distribución (mayoristas, minoristas, detallistas, agentes, distribuidores). El producto debe estar al alcance del cliente final cuando lo requiera, por lo cual es preciso definir las estrategias de comercialización (Escobar Cazal *et al.*, 2020).

- c. **Precio:** es el valor que se debe pagar por un producto o servicio. Se establece a partir de la ejecución de presupuestos, con los cuales se identifican costes de producción, demanda, oferta, precios, competencia, clientes, poder adquisitivo y tendencias actuales de mercado (Fonseca Carreño, Salamanca Merchán y Vega Baquero, 2019).
- d. **Promoción:** el objeto primordial es el incremento de utilidades por medio de los canales de comunicación, las estrategias comerciales y la persuasión de los clientes, a través de impulsos que estimulan la compra de productos o servicios (Fonseca Carreño *et al.*, 2020).

Algunos de los componentes de las 4 P del mercadeo (Figura 16) son fundamentales para caracterizar la Unidad Productiva, por eso, se pueden establecer pautas de perfeccionamiento, estrategias o alternativas de mejora continua.



Figura 16. Ejemplos de las 4 P del mercadeo

Fuente: *elaboración propia.*



Actividad 31: *el emprendedor debe diligenciar el mix de mercadeo de su producto o servicio, según el segmento de mercado ya establecido.*

Por lo cual, la Unidad Productiva deberá identificar cada P del mercadeo, de acuerdo con el segmento de mercado definido, tipificar los componentes y diligenciar en un diagrama o ficha las alternativas de la caracterización (Tabla 12).

Tabla 12. Caracterización de las 4 P del mercadeo

Producto	Precio
Se debe caracterizar el producto según: flujograma de procesos, valor agregado, diferenciación y competencia.	Establecer un precio competitivo de acuerdo con: costes de producción, competencia, segmento de mercado, nicho de mercado, proveedores y cliente final.
Plaza	Promoción
Caracterice la plaza con arreglo a los atributos del mercado: demográficos, económicos, geográficos y culturales, teniendo en cuenta el segmento y nicho de mercado identificado.	Mencione alternativas de promoción en consonancia con: costes de producción, competencia, segmento y nicho de mercado, medios de comunicación y plataformas tecnológicas.

CAPÍTULO VI

PLAN ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL

La planeación es una de las técnicas más trascendentales de la Unidad Productiva, ya que permite definir y convertir la misión, visión y las estrategias administrativas y operacionales en acción y resultados y, por ende, maximizar la generación de impacto económico (Albarracín Zaidiza *et al.*, 2019). La guía para el desarrollo del plan estratégico y operacional consta de ejemplos y ejercicios prácticos que guiarán su idea de negocio a través de la creación de un plan real y sencillo, con base en el contexto actual de su organización y estará enfocado en la producción de resultados.

6. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL

6.1. CARACTERÍSTICAS

Planear es una técnica indispensable para la Unidad Productiva, ya que permite definir y convertir la misión, visión y las estrategias administrativas y operacionales en acción y resultados y, por ende, maximizar la generación de impacto económico y exceder las expectativas de los grupos de interés (Fonseca Carreño, 2019c).

Una buena planeación detalla el estado de la Unidad Productiva y concibe todas aquellas actividades, diseños, bocetos y flujogramas que dispone la Unidad Productiva para aprovechar los recursos necesarios de cada territorio o zona de influencia. Por tanto, se debe construir la planeación estratégica de la Unidad Productiva, es decir: misión, visión, objetivos, políticas, alcance y metas, en un tiempo establecido. Si el emprendedor desconoce hacia dónde va su modelo de negocio, nunca podrá saber qué debe hacer para lograr un futuro prometedor.

La construcción del plan estratégico debe integrar a los miembros de la Unidad Productiva en la toma de decisiones, para impulsar el vínculo de los eslabones que integran la cadena de valor, la participación de asociados para identificar los vacíos o problemas que ponen en riesgo el modelo de negocio y la elaboración de propósitos para cumplir con los objetivos propuestos.

6.2. DEFINICIÓN DE MISIÓN

La misión es el hacer y la razón de ser de la Unidad Productiva, debe ser precisa, breve, tangible, medible y participativa, orientada a los clientes y no al bien o servicio (Fonseca Carreño y Vega Baquero, 2019). Se debe auscultar al momento de la construcción de la misión las siguientes preguntas:

- **Cliente:** ¿quién es?
- **Producto/Servicio:** ¿cuáles son las características, los atributos, las bondades y la diferenciación?
- **Mercados:** ¿cuál es el segmento de mercado al cual estoy inmerso?
- **Tecnologías:** ¿cumplimos con el tipo, las características, el valor, la utilidad, la facilidad de uso y el conocimiento?
- **Desarrollo:** ¿capacidad instalada, nuevos mercados, nuevos o mejores productos?

- **Ética:** ¿cumplimiento con la filosofía, los valores y principios?
- **Ventaja competitiva:** ¿propuesta de valor agregado, ventajas?
- **Marketing:** ¿se cuenta con imagen corporativa, logotipo, eslogan, medios comerciales o publicitarios?
- **Talento humano:** ¿qué hacer por el bienestar de los integrantes de la Unidad Productiva?

Finalmente, algunos ejemplos de la misión de organizaciones:

- **Disney:** "Creamos felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en cualquier lugar".
- **Sony:** "Experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología en beneficio de las personas".
- **Google:** "Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil".
- **Microsoft:** "Trabajar para ayudar a las personas y empresas de todo el mundo a desarrollar todo su potencial".
- **eBay:** "Proporcionar un mercado electrónico mundial en el que prácticamente cualquier persona pueda comerciar con casi cualquier producto, creando así oportunidades económicas por todo el mundo".
- **Apple:** "Producir alta calidad, bajos costes y productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo. Estamos demostrando que la alta tecnología no tiene que ser intimidante para los no expertos en computación".
- **Nike:** "Traer inspiración e innovación para cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta".
- **Walmart:** "Le ahorramos dinero para que viva mejor".

6.2.1. Los cinco "porqués"

El concepto de los "cinco porqués" de Alianzas de Aprendizaje (2008) es muy efectivo para definir la misión organizacional. Este consiste en desarrollar una frase descriptiva sobre los bienes o servicios que ofrece la Unidad Productiva, tal como "producimos bienes x" u "ofrecimos servicios y", y después preguntar cinco veces "¿por qué es importante?". Al finalizar el proceso, la misión de la organización será más clara.

Ejemplo de frase descriptiva: "Ofrecemos servicios de asesoría y capacitación".

- ¿Por qué 1? Porque es la única forma de ayudar a los emprendedores y empresarios a comenzar, administrar o expandir una Unidad Productiva.
- ¿Por qué 2? Porque les brinda acompañamiento individual, personalizado y a largo plazo genera impacto económico.
- ¿Por qué 3? Porque les enseña todos los conocimientos de la dirección y gestión de una organización.
- ¿Por qué 4? Porque es el conocimiento que necesitan para tomar mejores decisiones y desarrollar estrategias de negocio exitosas.
- ¿Por qué 5? Porque generan nuevos puestos de trabajo y oportunidades y aportan al desarrollo de la economía en su totalidad.

Si la Unidad Productiva ya tiene una misión, se debe preguntar:

- ¿Está actualizada?
- ¿Es relevante para todos los grupos de interés?
- ¿Quién es el cliente objetivo?
- ¿Debería redefinir su misión para reflejar con mayor precisión los clientes actuales?

Por lo cual, se debe tener presente que el diseño o la redacción debe despertar el interés no solo para los integrantes de la Unidad Productiva, sino para todos los actores de la cadena de valor del producto o servicio, como lo ilustra la Figura 17.



Figura 17. Diseño de misión

Fuente: elaboración propia.



Actividad 32: diseñe la misión de la Unidad Productiva, según los "cinco porqués".

6.3. DEFINICIÓN DE VISIÓN

La visión delimita lo que quiere alcanzar en el futuro la Unidad Productiva: aquellas aspiraciones, desafíos, sueños, ilusiones e idealizaciones. Debe ser futurista, positivista, participada y relacionada con la misión; igualmente, son afirmación de anhelo para poder cumplir a cabalidad los objetivos planteados por la Unidad Productiva y responden a las preguntas: ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cuál es la representación esperada de la imagen corporativa?, ¿cómo estaremos en un futuro?, ¿qué hacer en ese futuro?, ¿qué procesos productivos se deben desarrollar?

Finalmente, algunos ejemplos de la visión de organizaciones son:

- **Adidas:** "Ser líderes en innovación y diseño que ayudan a los atletas de todos los niveles de habilidad a lograr el máximo rendimiento con cada producto que traemos al mercado".
- **American Express:** "Proveer la mejor experiencia del usuario cada día".
- **Apple:** "Hacer excelentes productos y poner el foco en la innovación".
- **Coca-Cola:** "Ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor".
- **Google:** "Proporcionar acceso a la información del mundo con un solo clic".
- **Honest Tea:** "Encontrar opciones sostenibles y mantener a los grupos de interés al día sobre nuestros progresos y desafíos".
- **IKEA:** "Mejorar la vida diaria de muchas personas".
- **International Business Machines (IBM):** "Ser la compañía elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad".
- **LAN Airlines:** "Ser reconocida como una de 10 mejores aerolíneas del mundo".
- **McDonald's:** "Ir hacia un crecimiento rentable y mejorar para servir comida deliciosa a más clientes, cada día y en todo el mundo".
- **McGraw Hill Latin America:** "Liberar el potencial de cada estudiante".
- **Nike:** "Permanecer como la marca más auténtica, conectada y distintiva".

- **Patagonia:** "Hacer de Patagonia una compañía completamente responsable".

6.3.1. Simulacro de entrevista: imagine que en 5 años, el periódico más importante de su país publicará un especial sobre su Unidad Productiva, la cual ha alcanzado su visión y el reportero le preguntará: "cómo lo ha logrado".



Actividad 33: durante 5 minutos, piense cómo la Unidad Productiva alcanzó su visión. Discuta cómo lo ha logrado, qué ha aportado para hacer del mundo un lugar mejor, a quién ha brindado servicio y cómo lo hicieron. Este tipo de discusión deberá ayudar a desarrollar los elementos más importantes de una visión organizacional desafiante e inspiradora. Defina la visión de su Unidad Productiva.

6.4. DEFINICIÓN DE VALORES

Agrupación de principios, reglas y aspectos culturales de la organización. Son las pautas de comportamiento que rigen a la Unidad Productiva. Algunos ejemplos de valores de la Unidad Productiva son:

- Integridad:** Ganamos nuestra reputación siendo...
 - Responsables.
 - Creíbles.
 - Éticos.
 - Respetuosos.
- Excelencia:** Superamos las expectativas de nuestros grupos de interés...

- Alcanzando buenos resultados.
 - Demostrando liderazgo.
 - Aprovechando nuestros recursos y habilidades.
- c. Servicio:** Brindamos resultados y fomentamos la diversidad...
- Respondiendo eficientemente a las insuficiencias de los clientes.
 - Adicionando valor a los servicios, de manera continua.
 - Proporcionando soluciones.
 - Trabajando en equipo.
- d. Innovación:** Promovemos la cultura de creatividad a través de ...
- El cambio continuo.
 - La toma de riesgos.
 - El aprendizaje continuo.

Ejemplos estimulantes de valores de algunas organizaciones:

- **Adidas:** "Seguridad, colaboración y creatividad".
- **American Express:** "Compromiso, calidad, trabajo en equipo, ciudadanía, voluntad de ganar y responsabilidad personal".
- **Apple:** "Excelencia, enfoque, desarrollo e innovación".
- **Coca-Cola:** "Liderazgo, colaboración, integridad, responsabilidad, pasión, diversidad y calidad".
- **Google:** "Aprendizaje, éxito e inclusión".
- **Honest Tea:** "Bienestar, compromiso ambiental, creación de oportunidades".
- **IKEA:** "Unión, cuidado de las personas y del planeta, conciencia de los costes, simplicidad, mejora, diferencia, responsabilidad y liderar con el ejemplo".

- **McDonald's:** "Calidad, responsabilidad, unión y mejora".
- **McGraw Hill Latin America:** "Compromiso, usabilidad, eficiencia y efectividad".
- **Nike:** "Innovación, trabajo en equipo, sustentabilidad e impacto social".
- **Patagonia:** "Simplicidad, utilidad, minimalismo y conexión con la naturaleza".



Actividad 34: *defina los valores de su Unidad Productiva.*

6.5. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Son las directrices y los lineamientos que establecen las normas, los requisitos jurídicos y las responsabilidades de cada integrante de la Unidad Productiva. Debe ser conocida, ilustrada, medible, tangible y cumplida; igualmente, es una manifestación de compendios documentales que establecen los requisitos de cumplimiento de la misión y visión (Bejarano Torres *et al.*, 2020). Por tanto, para especificar las políticas, se debe identificar cada componente o variable interna y externa que incide en su cumplimiento:

- Variables internas:** las políticas internas de la Unidad Productiva son normas o conductas argumentadas que instituyen reglas en los diferentes procesos productivos.
- Variables externas:** las políticas externas de la Unidad Productiva son factores que delimitan las operaciones en cada territorio en cuanto a las dimensiones económicas, sociales y ambientales, con el soporte tecnológico, político y legal.



Actividad 35: *Defina las políticas de su Unidad Productiva.*

6.6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos son la agrupación de metas de la Unidad Productiva, además de aquellas actividades que unidas generan cumplimiento de la misión y visión planteadas, lo que permite valorar el ejercicio práctico y determina el desempeño del plan estratégico y operacional. Por tanto, se presentan algunas características de los objetivos de la Unidad Productiva, los cuales se deben desarrollar con los siguientes escenarios:

- **Mesurables:** deben ser precisos y coherentes con la razón de ser de la Unidad Productiva.
- **Alcanzables:** deben ser viables, medibles y tangibles.
- **Directos:** deben ser definidos por los miembros de la Unidad Productiva, y ser claros, precisos, concisos y de fácil transmisión.
- **Concisos:** no se deben contradecir con la razón de ser de la Unidad Productiva, deben ser sucintos, resumidos, breves y lógicos.
- **Realistas:** deben exigir esfuerzo, desarrollo, constancia y perseverancia en las metas propuestas.
- **Única dirección:** se debe involucrar a todos los integrantes de la Unidad Productiva para optimizar los procesos productivos; de ahí el esfuerzo mancomunado para optimizar recursos, materia prima e insumos.

6.6.1. Tipos de objetivos

Los objetivos se caracterizan con base en la razón de ser de la Unidad Productiva y la importancia que se tenga en el plan estratégico y operacional. Se pueden clasificar en:

- a. Objetivo general:** traza de forma integral y general las metas propuestas para lograr el cumplimiento de la visión organizacional.
- b. Objetivos específicos:** establecen los parámetros para el cumplimiento del objetivo general. Son actividades a escala y que se desarrollan de manera particular.
- c. Objetivos estratégicos o de largo plazo:** son las actividades que permiten mitigar aquellos desafíos operacionales.
- d. Objetivos tácticos o de mediano plazo:** son las actividades que permiten concebir métodos, procedimientos, sistemas y planes en un tiempo no superior a un año.
- e. Objetivos operacionales o de corto plazo:** son las actividades alcanzables de forma inmediata, que no deben superar el mes de gestión.

Algunos ejemplos de objetivos organizacionales:

Objetivo general

- Dar un posicionamiento de marca de la Unidad Productiva en el mercado nacional del sector productivo.
- Analizar los indicadores financieros de la Unidad Productiva en 2022.
- Formular un estudio de mercado, para conocer las opiniones de los consumidores con base en la nueva línea de productos.
- Desarrollar una nueva preferencia de consumo de los productos a, b, c, de la Unidad Productiva.

Objetivos específicos

- Identificar los procesos productivos para optimizar tiempos y movimientos de producción.
- Calcular las ganancias netas del primer periodo productivo de 2022.
- Seleccionar la contratación de personal para mejorar e incrementar la calidad de los productos.
- Determinar la normatividad legal vigente para el desarrollo del proceso productivo.



Actividad 36: *defina los objetivos de su Unidad Productiva.*

6.7. PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés son aquellos individuos, organizaciones o grupos que afectan o pueden ser afectados por una institución. El éxito de la Unidad Productiva depende en gran forma de su relación con sus grupos de interés, ya que estos pueden hacer que la organización triunfe o fracase. Por tal razón, es fundamental que la organización identifique a sus grupos de interés, deduzca claramente sus expectativas y necesidades, y mantenga una relación estrecha con cada uno de ellos. Por eso se debe preguntar: ¿quiénes son los grupos de interés clave de su organización y cuáles son sus expectativas?

Las Unidades Productivas identifican cinco grupos de interés clave: empleados, clientes, agencias de financiamiento, instituciones académicas y asociados. Cada uno tiene expectativas y necesidades que muchas veces resultan conflictivas entre sí. Una herramienta útil para manejar a los

grupos de interés es la fórmula de valor percibido, que compara de forma directa los beneficios percibidos y los costes percibidos de la relación con la organización por cada uno de los grupos (Fonseca Carreño, 2019c), mediante la fórmula:

$$\text{Valor percibido por [grupo de interés]} = \text{Beneficios percibidos} / \text{Costos percibidos}$$

El objetivo es maximizar los beneficios recibidos y minimizar los costes percibidos por cada uno de los grupos de interés, y así consolidar el posicionamiento de la organización y agregar valor a la relación.

Ejemplo: los grupos de interés de la Unidad Productiva a, b, c, son:

- **Nuestros empleados:** el talento humano es uno de los activos más significativos de nuestra entidad ya que de su experiencia y conocimiento depende el valor que brindamos a nuestros clientes y otros grupos de interés. Como tal debemos contratar y retener al mejor personal.
- **Nuestros clientes:** son los emprendedores y las empresas establecidas de la región del Sumapaz que necesitan asistencia para establecer, expandir o mejorar una pequeña empresa.

6.8. ORGANIZACIÓN EN LA UNIDAD PRODUCTIVA

6.8.1. Estructura organizacional

Es el ordenamiento de los recursos que tiene la Unidad Productiva para poder obtener un mejor beneficio y desempeño. La estructura orgánica es el sistema que define la jerarquía en ella; además, identifica cada puesto de trabajo, su función y a quién se reporta.

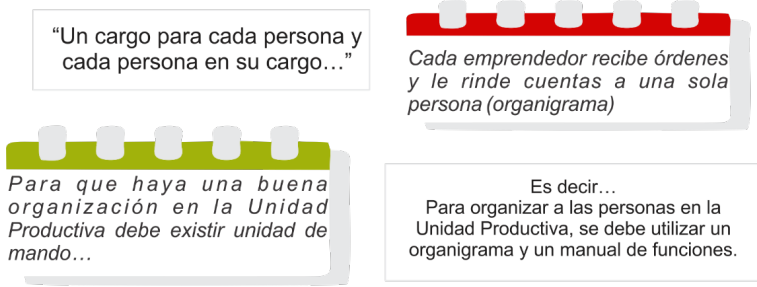


Figura 18. Lógica del diseño estructura organizacional

Fuente: elaboración propia.

La Unidad Productiva debe describir de manera implícita o explícita la estructura jerárquica y las facultades determinadas a los integrantes (Figura 18). Para el boceto de la estructura organizacional, se funda en el análisis de las funciones que estructuran cada proceso productivo, de ahí que se deben establecer áreas, responsabilidades, deberes y saberes.

6.8.2. Organigrama

Representación gráfica de la organización de la Unidad Productiva, la cual se presenta mediante un esquema en el cual se visualicen las diferentes jerarquías y la línea de mando. Por lo cual, se pueden utilizar los diferentes tipos de organigrama, los cuales son:

- a. **Horizontal:** las líneas de mando se manifiestan de izquierda hacia la derecha, con el mismo nivel de mando.
- b. **Vertical:** las líneas de mando se representan en pirámide, en la que en la parte superior están ubicados los cargos gerenciales, y en la parte inferior los cargos operativos.
- c. **Circular:** en el centro del organigrama van los cargos gerenciales y en el eje de la circunferencia se ubican los cargos misionales y operativos.

d. Mixto: el organigrama se caracteriza por ser fusión de los horizontales y verticales.

El organigrama de una Unidad Productiva debe ser sencillo, generalmente como lo ilustra la Figura 18, de carácter mixto, en la cual se aprecia la línea de mando de cargos gerenciales, misionales (departamentos o áreas) y operativos.

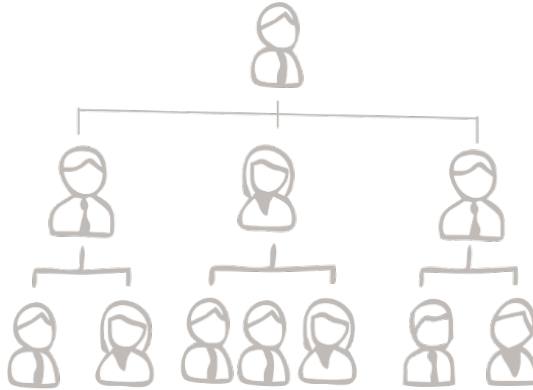


Figura 19. Ejemplo de organigrama mixto

Fuente: elaboración propia.



Actividad 37: diseñe el organigrama de su Unidad Productiva a la medida, puede ser horizontal, vertical, circular, por funciones, departamentos o áreas.

6.8.3. Funciones y responsabilidades del personal

Para caracterizar las ocupaciones, se debe diseñar un manual de funciones que ayude con la organización y puesta en marcha de la Unidad Productiva; así mismo, la descripción de los puestos de trabajo, requisitos de los cargos, articulación de procesos productivos, responsabilidades y ocupaciones. En la Tabla 13, se ilustra la plantilla que se puede utilizar para caracterizar los cargos de la Unidad Productiva, la cual se compone de las siguientes variables:

- a. Delimitación del cargo.
- b. Nombre del cargo.
- c. Objetivo del cargo.
- d. Especificaciones y requisitos del cargo.
- e. Conocimientos y habilidades.
 - Experiencia.
 - Conocimientos.
 - Habilidades.
- f. Funciones del cargo.

Tabla 13. Diseño de plantilla hoja de perfil de cargos

Logotipo	MANUAL DE FUNCIONES		Código: MF	
	UNIDAD PRODUCTIVA: XYZ		Versión:	Página:
CARGO				
OBJETIVO DEL CARGO				
ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Experiencia			
	Conocimientos			
	Habilidades			
FUNCIONES				



Actividad 37: definir funciones y responsabilidades del personal de la Unidad Productiva, según el modelo propuesto (mínimo tres cargos).

CAPÍTULO VII

POSICIONAMIENTO DE MARCA

En mercadeo se denomina posicionamiento al sitio o lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, es decir, la diferencia que se establece de la Unidad Productiva con la competencia. Por eso, la marca establece variables como imagen corporativa, identidad, colores, diseños, piezas gráficas y operaciones publicitarias de mercadeo y comercialización.

7. POSICIONAMIENTO DE MARCA

7.1. CARACTERÍSTICAS

Para generar un posicionamiento de marca, se debe establecer y definir la imagen corporativa de la Unidad Productiva. El diseño corporativo se refiere a cómo perciben mis clientes la imagen de mi Unidad Productiva. La imagen corporativa está dividida en diversos factores relacionados con la percepción, tanto tangibles como el logo, los colores, las letras y los intangibles, como la recordación que se da de la marca.



Figura 20. Consejos de diseño logo

Fuente: elaboración propia.

Las variables más representativas que generan el diseño de la imagen corporativa son:

- Nombre de la Unidad Productiva:** seleccionado a través de un proceso de *brainstorming*, para estimular sensaciones y percepciones en los clientes, según el segmento de mercado seleccionado. Debe ser corto, llamativo, atractivo y preferiblemente en español.
- El logo:** puede estar compuesto únicamente por texto, alguna imagen que represente la razón de ser de la Unidad Productiva o, por el contrario, la combinación de ambas alternativas. Su

definición debe ser interpretada por los asociados, clientes y demás eslabones de la cadena de valor.

Algunas recomendaciones del logo pueden estar ligadas a las variables para el diseño; debe ser legible, escalable, reproducible, distinguible y memorable. Además, se sugiere seguir los pasos de la Figura 20, para pivotar o testear el diseño de imagen corporativa.

Igualmente, se debe tener presente la diferenciación de imagen: isotipo, logotipo, imagotipo, isologo (Figura 21), que se suele cambiar o adaptar según las condiciones del mercado o la planeación estratégica de la Unidad Productiva. Dicha representación de marca expresada con atributos de imagen, color, estilo y tipografía, acordes con la misión y visión organizacional. En el diseño del logo se deben considerar las siguientes diferencias:

<p>ISOTIPO Parte simbólica de la marca. La marca es reconocida sin el texto.</p>	
<p>LOGOTIPO Logo: Palabra Se identifica por el texto.</p>	
<p>IMAGOTIPO Combinación de una imagen y texto. Pueden funcionar por separado</p>	
<p>ISOLOGO El texto y el icono se encuentran agrupados. No funcionan solos</p>	

Figura 21. Tipos de íconos

Fuente: *elaboración propia.*

- c. **Eslogan:** debe ser un lema contagioso, creativo, novedoso, con un componente diferencial frente a la competencia, creíble, medible y alegórico para la Unidad Productiva. Algunas recomendaciones se ilustran en la Figura 22.



Figura 22. Atributos del eslogan

Fuente: elaboración propia.

7.2. BRANDING: CÓMO POSICIONAR LA MARCA

El posicionamiento se debe iniciar definiendo el mercado, sea este un segmento o nicho, para establecer las estrategias publicitarias, además del análisis de la competencia y demás eslabones de la cadena de valor. Posteriormente, se define el tipo de posicionamiento, a partir de las investigaciones o los estudios realizados en la Unidad Productiva; por lo tanto, se determinan las estrategias de posicionamiento óptimas para la imagen "marca", y se definen cuáles son las estrategias de comunicación más pertinentes para lograrlo. En consecuencia, se presentan algunos tipos de posicionamiento, y se debe responder a la pregunta: ¿cómo diferenciarnos?

- a. **Productos:** forma, características, desempeño, conformidad, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño.
- b. **Imagen:** símbolos (isotipo, logotipo, imagotipo, isologo), medios, estructuras y acontecimientos.

- c. **Estrategias de mercadeo:** página web, código QR, blog, portafolio, medios virtuales de comunicación, plataformas tecnológicas, tiendas virtuales.
- d. **Sitios web:** algunas recomendaciones para diseñar una página web:
 - Definir la idea para el sitio (de comercio electrónico, blogs, de noticias).
 - Elegir un nombre de dominio y un plan de hosting.
 - Escoger una plataforma o unos sistemas de gestión de contenido (CMS).

Ejemplos de diseño de sitios web:

- **Shutterfly:** es un servicio en línea que permite a los usuarios crear álbumes de fotos, tarjetas y papeles personalizados.
- **Typeform:** elabora formularios asombrosos. Su sitio web para equipos de escritorio tiene un diseño con texto conciso, videos en alta definición y animaciones relevantes.
- **Etsy:** es un sitio web de comercio electrónico en el que los usuarios pueden comprar y vender productos clásicos o fabricados a mano.
- **BuzzFeed:** es una empresa de noticias conocida por su contenido viral y sus cuestionarios populares. Fuentes de entretenimiento para viajar.
- **Evernote:** aplicación que permite almacenar notas, imágenes y artículos web, y luego acceder a ellos desde todos sus dispositivos.
- **Huffington Post:** es una conocida fuente de noticias que informa acerca de todo, desde política hasta eventos actuales, entretenimiento y tecnología.
- **Express:** es una tienda de ropa para mujeres y hombres jóvenes.

- **Nationwide Insurance:** brinda servicios financieros y de seguros.
- **Squaredot:** es una agencia socia de HubSpot que ayuda a los profesionales del *marketing* a crear estrategias de *inbound marketing*.



Actividad 38: *diseñe o rediseñe para la Unidad Productiva la imagen corporativa, la cual se debe convertir en la marca de la Unidad Productiva.*

- *¿Qué nombre le dará a su Unidad Productiva?*
- *Diseñe un ícono (isotipo, logotipo, isologo, imagotipo).*
- *Redacte un eslogan para su Unidad Productiva, producto o servicio.*
- *Defina colores corporativos (con su respectivo significado).*

Además, debe diseñar la página web y la publicidad impresa (tarjetas de presentación, pendón, portafolio o brochure). Los diseños deberán presentarse en eventos feriales, académicos y de emprendimiento, necesarios para empezar a generar recordación y posicionamiento de marca.

CAPÍTULO VIII

LA COMERCIALIZACIÓN

Los canales de comercialización hacen parte de la ruta que tiene que recorrer un bien o servicio, desde el eslabón de producción hasta el eslabón del cliente final o consumidor. Dichos canales integran la cadena de valor conformada por emprendedores, Unidades Productivas, mayoristas, minoristas o detallistas y consumidores que dinamizan la economía de una región.

8. COMERCIALIZACIÓN

8.1. CARACTERÍSTICAS

En el *marketing* o comercialización se recomienda direccionar la venta y posventa de los productos o servicios a los diferentes eslabones de la cadena de valor, con atributos favorables y visiblemente atractivos. Algunas estrategias de *marketing* son:

- Exhibir en sitios visibles.
- Aglomerar los productos de forma similar o simétrica.
- Señalar productos en promoción en estantes o góndolas de muestra.

- Presentar anuncios publicitarios en la Unidad Productiva.
- Estimular al cliente con muestras gratis.
- Realizar demostraciones y exhibiciones del producto o servicio.
- Procurar mantener los anaqueles bien surtidos y con precios actualizados.



Estudio de caso 7. Unidad Productiva Asomayanés

La Unidad Productiva Agroindustrial Asomayanés busca generar espacios y oportunidades para la superación social y laboral de los sectores más vulnerables, incentivando el establecimiento de proyectos que produzcan impactos sostenibles. Está encargada de transformar uno de los principales productos agrícolas de la región, la piña mayanés, en subproductos como pulpa de fruta, mermelada, néctar y frutas en almíbar. Adicionalmente se incursiona con frutas como el arazá.

La Unidad Productiva tiene como objetivo desarrollar productos novedosos con estándares de calidad, que permitan una amplia comercialización y posicionamiento en el mercado. En la producción y comercialización de mermeladas, Asomayanés participa con los siguientes canales individuales:

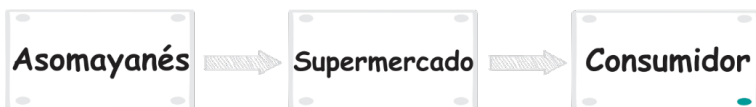


Figura 23. Canal de comercialización Asomayanés

Fuente: elaboración propia.

El canal de la Figura 23 no representa una actividad mecánica, es un camino comercial que incluye el vínculo y las interrelaciones que se establecen entre la Unidad Productiva y los intermediarios (supermercado), hasta alcanzar al consumidor final. Se establecen cinco tipos:

- a. **Canal físico:** actividad de desplazamiento del producto o servicio, que tiene como destino el consumidor final.
- b. **Canal de pertenencia:** negociaciones de propiedad y participación de los diferentes eslabones para la compra, el intercambio y la venta del producto o servicio.
- c. **Canal de transacciones:** vínculo directo con las operaciones comerciales, de compra, intercambio, venta y pagos.
- d. **Canal de información:** medios físicos o virtuales de publicidad o estrategia comercial para difundir y posicionar la marca.
- e. **Canal promocional:** relacionadas con la transacción comercial que debe realizar cada eslabón de la cadena de valor para vender o transar los productos o servicios.

8.1.1. Estructura canales de comercialización

En las actividades comerciales deben existir vínculos administrativos, de mercadeo y financieros entre los diferentes eslabones de la cadena de valor, para generar una relación que estructure los diversos canales. Se ponen en consideración los siguientes ejemplos de estructura:

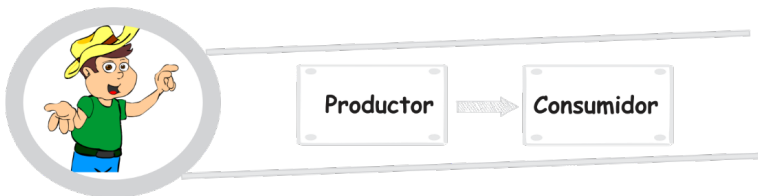


Figura 24. Primera estructura canal de comercialización

Fuente: *elaboración propia.*

La primera estructura (Figura 24) suprime cualquier intermediario y en esta el productor vende de manera directa al consumidor, por lo cual se puede obtener información verídica.



Figura 25. Segunda estructura canal de comercialización

Fuente: elaboración propia.

La segunda estructura (Figura 25) representa la transacción entre tres eslabones, los volúmenes de producción no son cuantiosos o los servicios prestados no son numerosos, y se realizan transacciones con varios detallistas.



Figura 26. Tercera estructura canal de comercialización

Fuente: elaboración propia.

En la tercera estructura (Figura 26) intervienen cuatro eslabones, convenientes para las Unidades Productivas con altos volúmenes de productos o servicios prestados, lo que aumenta el número de detallistas, por lo cual se requiere a los mayoristas para que simplifiquen los canales de comercialización.



Figura 27. Cuarta estructura canal de comercialización

Fuente: elaboración propia.

En la cuarta y última estructura (Figura 27), la más compleja de todas, intervienen varios eslabones de la cadena, y el coste del producto incrementa sin control por cada intermediario, lo que dificulta la adquisición del consumidor final.



Estudio de caso 8. Unidad Productiva Amesil

La Asociación de Mujeres Silvanenses (Amesil) está conformada por un grupo de mujeres cabeza de hogar, que se unieron para buscar alternativas de desarrollo, que les permita mejorar la calidad de vida, buscando su progreso, el de su familia y su comunidad. Inició con cinco asociadas dedicadas al trabajo de producción y transformación de productos a base de frutas y lácteos de la región. Actualmente se encuentran conformadas legalmente.

Para la producción de yogur casero, las asociadas deben comprar la materia prima para su elaboración; además, la leche entera muchas veces deben adquirirla en los supermercados minoristas, porque los productores lecheros de la zona tienen preacuerdos para venderla a intermediarios, por lo cual el coste de la leche adquirida es más elevado. La leche entera producida en su región tiene que pasar por los siguientes eslabones:

- **Primer eslabón:** productor agropecuario que vende la leche entera a un agente de transporte de la zona, el cual recoge la leche y la deposita en cantinas de 25 litros, muchas veces en condiciones adversas sin aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- **Segundo eslabón:** el agente de transporte, luego de haber realizado la recepción de la leche en varias fincas lecheras, la vende a mayoristas (empresas procesadoras de lácteos).
- **Tercer eslabón:** mayoristas (empresas procesadoras de lácteos), las cuales procesan la leche (recepción de producto, análisis de calidad, ultrapasteurización, empaque en bolsas de

polietileno con especificaciones del producto), lo que permite su conservación. Posteriormente, realizan un almacenamiento y finalizan con su distribución.

- **Cuarto eslabón:** después de un largo y dispendioso proceso, la leche en bolsa en presentaciones de 900 y 1100 centímetros cúbicos llega a manos de la Unidad Productiva Amesil, la cual la utiliza como materia prima para realizar su producto yogur, que vende en supermercados de barrio, que consumen productores lecheros de la zona, los cuales no tuvieron la intención de vender la leche a las asociadas, por temor a que el agente de transporte no les comprara el producto.

La leche que estos productores venden tiene precios que oscilan entre los \$500 y \$700 el litro, y el consumidor final estaría pagando hasta \$2000 por una bolsa de leche.



Actividad 39: socialice qué estrategias utilizarían para disminuir el canal de comercialización de Amesil y proponga el canal de comercialización más óptimo.

8.2. TIPO DE VENTAS

8.2.1. Venta detallista

Las Unidades Productivas ofertan sus productos o servicios en nichos de mercado muy pequeños, pero estas presentan características similares que sirven de enlace entre los productores y consumidores, los cuales no siempre cuentan con una gran infraestructura, logística, talento humano y recursos. Toda Unidad Productiva (productor, mayorista, minorista o detallista) que oferte un producto o servicio a clientes finales para su uso y no para reventa, está efectuando una venta detallada o fraccionada.

8.2.2. Venta mayorista

Las Unidades Productivas con gran capacidad de producción y oferta de servicios, no siempre pueden suplir las exigencias de los diferentes eslabones de la cadena de comercialización, por lo cual se busca que los productos o servicios los dirija un intermediario. La venta al mayoreo (comercio al por mayor o mayorista) designa la venta de bienes y servicios, y todas las actividades relacionadas se dirigen al consumidor final (Albarracín *et al.*, 2019).

Se presenta, a manera de anécdota, los tipos de ventas creativas, las cuales tienen como propósito estimular la creatividad de los emprendedores; estas son:

- a. Reflexione del pasado:** ¿alguna vez ha fracasado en algún proyecto productivo? bueno, no es el único, si no desea fracasar en otro proyecto... no piense en qué proyecto realizar la inversión, piense qué tipo de inversión es atractiva para su Unidad Productiva.
- b. Sea directo y personal:** ¿conozco mis clientes? Debe conocer a sus clientes, ya que si se entera de sus deseos, podrá satisfacer sus necesidades, además de contestar sus preguntas, dudas e inquietudes, por lo cual podrá mejorar la relación o empatía con el cliente.
- c. Los productos de calidad son como la aspirina:** ¿por qué? Porque quitan los malestares o las dolencias, los dolores de cabeza. Se deben identificar los vacíos, problemas o inconvenientes de los clientes cuando un producto o servicio no satisface sus deseos, de ahí que se pacte una venta justa.
- d. Identifique el interés de los clientes:** ¿conoce qué estimulaciones inspiran a sus clientes para adquirir un producto o servicio? Se debe identificar el tipo de cliente, las cualidades, los deseos, las necesidades, los gustos y el poder adquisitivo, para poder direccionar la venta y dar satisfacción a los clientes.

e. Hable el mismo idioma de los clientes: ¿conoce las necesidades del cliente? Entienda o interprete lo que este está buscando y cómo lo busca.

Responda: ¿vendo productos o servicios que me gustan o que les gustan a los clientes? ¿Me propongo metas de acuerdo con mi aspiración o con la demanda del mercado?

f. Inteligencia de mercados: ¿conozco el mercado? Se deben observar los anuncios a través de medios de comunicación sobre productos o servicios nuevos o con valor agregado, que impulsen a la Unidad Productiva a una mejora continua, ya sea por mejoramiento de producto, empaque, embalaje, imagen corporativa o medios de comunicación. Igualmente, observe a otros competidores, hable con ellos, mire catálogos, vaya al mercado donde venden sus competidores y observe cómo tratan a los clientes. Asimismo, observe sus productos y analice cómo puede optimizar las futuras ventas.

g. Realice un mercadeo gratis: efectué talleres y sensibilizaciones en su sector productivo sobre su producto o servicio. Si este es café empaçado, ofrezca un curso o taller sobre los tipos de café que se adaptan a la zona de influencia y promueva su café con ellos. Si son productos agropecuarios, usted puede organizar un seminario sobre nuevos productos para el sector agropecuario.

h. Venta de ilusiones: aunque los clientes pagan por productos o servicios, les gusta contar con un adelanto positivo. No compran carne para alimentarse, compran el sabor de la carne; no compran café, compran aroma y sensaciones; no compran una prenda de vestir para cubrirse, compran comodidad y lucir bien.

i. Piense como sus clientes: se debe poner en los zapatos del cliente para indagar el estímulo de compra. No olvide que todas las compras se realizan para satisfacer deseos y necesidades como:

- **Triunfo:** una silla reclinable.
- **Exaltación:** un balón de fútbol.

- **Confianza:** un candado.
- **Sentido de pertenencia:** una camisa tricolor.



Actividad 40: *analice las nueve reglas de mercadeo en torno a su sector productivo. Conforme nueve grupos de trabajo, diseñe una actividad (juego de roles, dinámica, dramatización, estudio de caso, etc.) y socialícelas.*



Estudio de caso 9. Unidad Productiva ASODET

La Asociación Agropecuaria de Campesinos Desplazados del municipio de Tibacuy, Cundinamarca (ASODET) está conformada por 18 familias en condición de víctimas de desplazamiento por la violencia. El objetivo principal es la seguridad alimentaria y la comercialización de excedentes de producción, por lo cual, se dedican a la producción y comercialización de ganado porcino de primera calidad, producidos con criterios de ganadería ecológica y sostenibilidad.



Actividad 41: *diseñe y explique el canal de comercialización más pertinente para ASODET, teniendo en cuenta su objeto social y condición de desplazamiento.*

8.3. REDES DE COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLES

Las Unidades Productivas ofertan productos o servicios para satisfacer a una serie de consumidores, los cuales exigen óptima calidad a un mejor precio.

Por tanto, se plantea la unión de dos o más Unidades Productivas para suplir los requerimientos de los clientes, lo que comúnmente conocemos como asociatividad, pero en este caso son redes de comercialización (Fonseca Carreño *et al.*, 2020).

La propuesta de Fonseca Carreño *et al.* (2019), se representa con tres dimensiones: a) económica, la cual fomenta el acceso a nuevos mercados, el fortalecimiento en los procesos productivos, desarrollo y escalabilidad empresarial; b) social, con la generación de empleo, soberanía y seguridad alimentaria y acceso a necesidades básicas insatisfechas y c) ambiental, con la implementación de buenas prácticas productivas, nueva ruralidad y resiliencia en los sistemas de producción (Figura 28). Unidas las dimensiones, se crean redes de comercialización sostenibles.

Chambers y Conway (1992) definen sostenibilidad como la estabilidad de los agrosistemas y su capacidad de conservación en el tiempo. Igualmente, se refiere al sostenimiento de la producción a través de recursos ecológicos, frente a situaciones de choque o tensión (recursos naturales renovables), utilizados para los sistemas productivos.

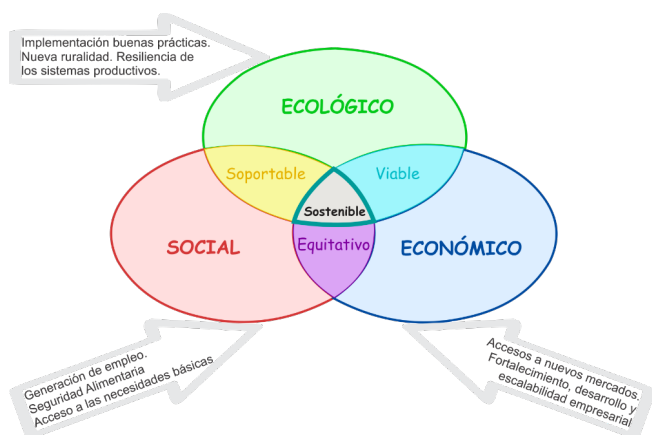


Figura 28. Variables de sostenibilidad

Fuente: Fonseca Carreño *et al.* (2019).

Se plantean tres ejes fundamentales de la sostenibilidad y variables para trabajar, y los emprendedores están en disposición de tomar como guía

estas variables para poder tener los soportes, la equidad y viabilidad de los modelos de negocios (Albicette *et al.*, 2009), los cuales son:

8.3.1. Variables económicas

El acceso a nuevos y potenciales mercados les dará a las Unidades Productivas la oportunidad de ampliar su segmento de mercado y así poder formalizarse, además de adoptar técnicas para el fortalecimiento y desarrollo empresarial en temas administrativos, contables, financieros, de capital humano y operativos; por tanto, en la Tabla 14 se describe una serie de problemas de debilidad estructural, suministros de materia prima e insumos, estandarización de procesos productivos y el cuello de botella de comercialización. A su vez, se proponen alternativas de solución en la producción, adquisición de suministros, el mejoramiento de procesos y la comercialización a través de la asociatividad.

Tabla 14. Variables económicas

El problema	La solución
<p>Debilidad estructural en la Unidad Productiva. Son las desventajas competitivas que posee en la producción y comercialización, esta debilidad estructural se define en:</p>	<p>Asociatividad para la producción y comercialización. Si las Unidades Productivas se asocian pueden obtener:</p>
<p>a. Suministro de materias primas: la mayor parte de las adquisiciones son fragmentadas, lo que hace que la Unidad Productiva pague valores más altos por materias primas e insumos, que los que pagaría una empresa, ya que estas adquieren cantidad y directo a la empresa productora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar adquisiciones conjuntas de materias primas, tecnología, infraestructura, maquinaria y equipos en mayor escala; los precios son más bajos y se puede exigir mayor calidad y frecuencia. - Establecer centros de acopio de materias primas donde sus asociados pueden adquirir en pequeñas cantidades, pero al precio justo.
<p>b. Proceso productivo: existen debilidades en la Unidad Productiva en la planificación de la producción, capacidad instalada, requerimientos de los productos o servicios, baja productividad, deficiencias tecnológicas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer alianzas estratégicas y así poder optar a cursos y asesorías en temas como: emprendimiento y asociatividad, y posicionamiento de marca. - Gestionar recursos para el fortalecimiento del núcleo productivo. - Realizar una mejora continua en los procesos establecidos y así poder optar a certificados de normas transversales y de calidad.
<p>c. Comercialización de productos o servicios: Cuando la Unidad Productiva quiere acceder a nuevos y mayores mercados, tienen exigencias de calidad, cantidad, frecuencia y costo, las cuales impiden ofertar productos o servicios a nuevos segmentos de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas conjuntas, valor agregado, calidad, cantidad y frecuencia, incremento del portafolio de productos y servicios, y disminución de precio.

8.3.2. Variables sociales

Se presenta un estímulo para los integrantes de la Unidad Productiva y así poder trabajar de manera colaborativa o en red (unión de dos o más eslabones), para alcanzar más y mejores mercados, especialización de la producción, volúmenes para una venta conjunta, acceso a proveedores con precios juntos y oportunidades de capacitación para los asociados por parte de entidades público-privadas. De ahí que se genera empleo, se mitiga desplazamientos de comunidades a medios urbanos y periurbanos, se mejora el acceso a la seguridad alimentaria y se cubre las necesidades básicas insatisfechas en la familia rural (Fonseca Carreño, 2019c).

En la Tabla 15 se presentan algunas situaciones de problemas de las Unidades Productivas, en cuanto a la baja participación en la toma de decisiones y, a su vez, la posible solución de la asociatividad para reactivar la economía de la región.

Tabla 15. Variables sociales

El problema	La solución
Baja participación en las decisiones políticas y económicas del país.	Asociatividad para las decisiones políticas y económicas del país.
El sector público-privado y los grandes empresarios no consideran a las Unidades Productivas como un renglón importante de la economía, son muy pequeñas y están fragmentadas en subunidades, a veces tantas como microempresas hay en el país. Por esto, las decisiones del país se toman al margen de la opinión y los intereses de las empresas globalizadas.	En los diferentes sectores de la economía, las Unidades Productivas se convierten en interlocutor válido para el Estado y para el sector privado. Los grupos productivos asociados retoman los problemas de competitividad en toda la cadena de valor de un producto o servicio, elaboran propuestas de políticas y las socializan con los líderes de cada sector productivo.

8.3.3. Variables ecológicas

La implementación de la normatividad legal vigente (Buenas Prácticas Agrícolas [BPA], Buenas Prácticas Ganaderas [BPG], Buenas Prácticas de Manufactura [BPM], etc.) y el enfoque de la nueva ruralidad, el cual se

establece, según Albarracín Zaidiza *et al.* (2019), como “no todo lo rural es agrícola, no todo lo agrícola es rural”, ya que esto plantea problemas e inconvenientes con la pérdida de capital natural y de biodiversidad por la acción antropogénica del ser humano. Por eso, se establecen alternativas de solución como un análisis de impacto ambiental (Tabla 16).

Tabla 16. Variables ecológicas

El problema	La solución
Pérdida capital natural y biodiversidad por acción antropogénica.	Se debe realizar un “rápido” análisis del impacto ambiental de su proyecto.
Derivado del sistema de producción extractivista, así como los procesos de cambio climático, globalización y un consumidor más preocupado por el medioambiente. Se hace imperiosamente necesario que los sistemas de producción se ajusten a unos lineamientos mínimos, que eviten la destrucción de los recursos naturales.	El estudio de impacto ambiental es solo el inicio de una serie de procesos que se tienen que dar para mejorar, recuperar, restablecer o mitigar las condiciones del medioambiente, originales de un ecosistema determinado. Puede considerarse como mecanismo <i>buffer</i> (mitigador), mediante el cual se identifican y predicen las relaciones existentes y futuras, entre el medioambiente natural y humano con el desarrollo de proyectos productivos.



Estudio de caso 10. Unidad Productiva Granja San Diego

La granja de producción orgánica San Diego es propiedad de la Asociación de Ingenieros Agrónomos de Boyacá. Se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas del sector hortofrutícola producidos en forma orgánica (sin el uso de agroquímicos de síntesis). Se producen mediante las técnicas de labranza reducida, fertilización con compuestos orgánicos y biopreparados provenientes en su gran mayoría de la misma granja, así como de extractos de plantas para el manejo de plagas y enfermedades de los cultivos.

Aspectos ecoclimáticos y geográficos del sitio de trabajo: la granja está ubicada en la vereda Higueras, al nororiente del municipio de Duitama,

sobre la carretera central del norte que conduce a la capital de la república, a 67 kilómetros de Tunja y a 210 kilómetros de Bogotá. Su temperatura es de 13 ° C, su altura de 2650 m y una precipitación de 1204 mm.

Los suelos presentan un buen contenido de materia orgánica, pH de 5,5 a 5,8 con buena capacidad de intercambio catiónico y un nivel de fertilidad aceptable. Presenta una capa orgánica de aproximadamente 80 cm. Con suelos de textura franco arcillosa, y estructura de tipo columnar, presenta dificultades de drenaje, ya que el nivel freático para periodos secos está entre 70 y 90 cm. Está beneficiada por el distrito de riego del alto Chicamocha (Tabla 17).

Tabla 17 Dimensión de factores físicos y bióticos

Dimensión	Física	Biótica	Cultural	Económica	Política
física	Topografía totalmente plana, fácilmente anegable.	Presencia de aves migratorias de la región, ecosistema de humedal.	Presencia de conglomerado social alrededor de estas tierras.	Terrenos de alto precio, ya que la ciudad se viene expandiendo en esa dirección.	Interés por parte de urbanizadores, como también de ambientalistas.
Biótica	Presencia de especies de plantas acuáticas o semiacuáticas.	La cadena trófica está compuesta por aves, roedores, insectos etc.	Es un relictus de humedales que es necesario preservar.	Construcción del terminal de transportes.	Desarrollo para la ciudad con la construcción del terminal de transportes.

Propuesta técnica de la granja orgánica San Diego

- a. **Materia orgánica:** el abono orgánico se conseguirá y se procesará mediante la combinación de varias fuentes que se producen en la misma Unidad Productiva (estiércoles, residuos de cosecha, etc.), que sufren un proceso de transformación y son preparados mediante la forma de montón. Con estos materiales se procederá a preparar los abonos o nutrientes que se adicionarán a los suelos; entre los más importantes tenemos: lombricompost, abono fermentado bokachi, compost solarizado e inoculado (Fonseca Carreño, 2019c).

- b. Caldos microbiológicos:** mezcla de insumos orgánicos fermentados (estiércoles de animales y plantas), que busca colonizar los sistemas de microorganismos benéficos y la obtención de nutrientes por acción microbial (Fonseca Carreño, 2019c).
- c. Caldos trofobióticos:** son biopreparados que buscan fortalecer y nutrir las plantas para protegerlas del ataque de insectos, plagas y enfermedades (Fonseca Carreño, 2019c).
- d. Alelopatía:** es el control biológico de las plantas mediante el aprovechamiento de las diferentes ferohormonas (aromas o sustancias) que producen o secretan las mismas plantas (Fonseca Carreño, 2019c).

En la Tabla 18 se identificaron algunos factores ambientales que provienen por la inadecuada disposición de residuos, sean estos sólidos, líquidos o gaseosos.

Tabla 18. Identificación de factores ambientales

Impacto	Factor	Fuente	Residuos		
			Sólido	Líquido	Gaseoso
Especies y comunidades	Vegetación	Construcción y adecuación	Residuos vegetales	-	-
Especies y poblaciones	Fauna	Construcción y adecuación	-	-	Descomposición de cuerpos
Composición atmosférica	Aire	Preparación de insumos orgánicos	-	-	Emisión de gases (CO ₂) metano, etc.
Niveles de empleo	Sociales	Mano de obra no calificada	-	-	-
Aguas servidas	Ambiental	Escorrentía e infiltración	-	Aguas con altas cargas de nitrógeno	-
Nivel de ingreso	Económico	Empleos directos e indirectos	-	-	-

Evaluación de impactos e interpretación de resultados

Con la realización de las diferentes matrices que se presentan (Tablas 19 y 20), se pretende evaluar, diagnosticar y predecir la cantidad, calidad y el impacto de las diferentes labores que se realizarán en la granja y su incidencia en el medioambiente local, lo que permite precisar lo siguiente: los efectos ambientales derivados de las actividades de producción de la granja orgánica San Diego, aunque son mínimos, es necesario hacerles un estrecho seguimiento, ya que su actividad por ser con microorganismos y moléculas inestables influye de manera directa en el medioambiente.

Por ser una porción limitada de terreno (10 ha) y teniendo en cuenta que en la propuesta técnica (producción orgánica) se espera que los efectos sobre las poblaciones bióticas sean mitigables, ya que se trabajará con un sistema de reciclado y sistema cerrado, es decir, los residuos que salen del sistema de producción de la granja tienen mínima carga contaminante.

Factores culturales como generación de empleo, niveles de ingresos, índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI), etc., se ven afectadas de manera positiva por la presencia de este tipo de producción. Además, factores ambientales como paisaje, atmósfera, población microbiológica, entre otros, se ven afectados de manera leve por el sistema. Los factores técnicos de la instalación de la granja son técnicamente viables y ambientalmente sostenibles.

Tabla 20. Evaluación cuantitativa de los posibles efectos ambientales de la Unidad Productiva

Principales operaciones	Biótico						Abiótico						Socioeconómico						Total			
	Disminución de cobertura	Especies y comunidades	Migraciones poblacionales	Especies animales	Visibilidad	Perceptibilidad	Modificación del paisaje	Composición atmosférica	Emisión de olores	Niveles de ruido	Alteraciones físico químicas	Alteraciones microbiológicas	Características edáficas	Usos del suelo	Niveles de empleo	Educación hacia la empresa	Niveles de ingresos	Ingresos parafiscales		Disminuciones NBI	Costumbres	Educación ambiental
Adecuación de terrenos	5	2	3	2	2	1	4	2	1	2	3	4	3	3	0	1	0	0	0	3	3	41
Construcción de infraestructura agrícola y pecuaria	3	3	2	2	2	1	3	2	0	0	3	3	3	3	0	1	0	0	0	0	2	30
Instalación sistema de riego y drenaje	2	2	3	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	2	0	0	1	0	0	0	3	20
Preparación de compostos orgánicos	2	0	1	2	1	1	1	0	2	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	16
Producción de hortalizas y frutas	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	9
Producción de derivados pecuarios	2	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Aplicación terrestre y aérea de biofertilizantes	1	0	2	0	0	0	0	1	2	0	2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	12

Siendo 5: el valor que causa mayor daño; **3:** se acerca al valor de leve impacto negativo y **0:** alto nivel de beneficio, las actividades que presentan valores más altos son impactos ambientales que modifican el alto grado y las condiciones naturales del ecosistema, mientras que las que presentan valores más bajos son impactos positivos para las comunidades o sistemas bióticos circundantes.

CAPÍTULO IX

EVALUACIÓN FINANCIERA

Los aspectos financieros son el conjunto de instrumentos o herramientas utilizadas para determinar el estado actual de la Unidad Productiva. La finalidad es ocasionar la toma de decisiones. Los aspectos financieros le permiten al emprendedor tener una claridad sobre el manejo del dinero invertido en su Unidad Productiva, utilizando la contabilidad como herramienta fundamental para el análisis. Es necesario contar con los medios financieros que permitan al emprendedor cuantificar la inversión, las ganancias y los indicadores.

9. EVALUACIÓN FINANCIERA

9.1. CARACTERÍSTICAS

La evaluación financiera es un procedimiento en el cual es posible decidir la aceptación o el rechazo del proyecto, y en él se establece el beneficio de los capitales que se van a invertir; de ahí se determinará la viabilidad del proyecto. Por tanto, se analizarán los indicadores que miden la conveniencia financiera del proyecto, como lo son rentabilidad, utilidad y punto de equilibrio. La importancia de los emprendimientos tempranos radica en que se puede producir en modelos productivos característicos de

economía de escala y producción sostenible, ya que la mayoría de sistemas de producción son familiares, lo que permite una mayor rentabilidad (Alianzas de Aprendizaje, 2008).



Estudio de caso 11. Unidad Productiva granja La Esperanza

La Unidad Productiva granja La Esperanza es una unidad rural dinámica, rentable y productiva, líder en producción de huevos de codorniz y asistencia técnica avícola en la provincia del Sumapaz. Está constituida por mujeres víctimas del desplazamiento, quienes como emprendedoras se encuentran implementando un manual de bioseguridad en prácticas coturnícolas, según la Resolución ICA 1183, el cual tiene ventajas competitivas que dan valor agregado al cumplimiento de sus objetivos. Como se mencionó anteriormente, esta Unidad Productiva comercializa huevos de codorniz, y además vende codornaza (estiércol de la codorniz), abonos (estiércol de la codorniz compostado), aves de desecho y asistencia técnica (Fonseca Carreño y Vega Baquero, 2019). Como se menciona en la Tabla 21, estos son los “otros” ingresos que se obtienen.

En la Tabla 21, el emprendedor debe diligenciar las ventas de contado, crédito y otros ingresos. Se recomienda que este procedimiento se realice mensualmente para no olvidar valores y sea soportado por sus respectivas facturas de venta.

Tabla 21. Ingresos de la Unidad Productiva

Ingresos de la Unidad Productiva (mensuales/periodo/proceso) - V1			
Producto/Servicio	Valor total	Cantidad	Valor unitario

Ingresos de la Unidad Productiva (mensuales/periodo/proceso) - V1			
Producto/Servicio	Valor total	Cantidad	Valor unitario
Otros ingresos			
Total ingresos (suma ventas de contado + ventas a crédito + otros ingresos)			

Tabla 22. Costos y gastos de funcionamiento

Costos y gastos de funcionamiento (mensuales/periodo/proceso) - V2	
Concepto	\$ Gasto mensual
Total gastos servicios (sumar: teléfono + agua + energía + gas)	
Teléfono/Internet	
Agua	
Energía	
Gas	
Total gastos administrativos (sumar: papelería + aseo + transporte + otros)	
Papelería	
Transporte	
Otros	
Gastos operacionales (mano de obra o jornales)	
Jornales por periodo	
Nómina	
Pagos externos - Staff	

Costos y gastos de funcionamiento (mensuales/periodo/proceso) - V2	
Concepto	\$ Gasto mensual
Gastos de funcionamiento	
Arriendo del local/predio	
Arriendo de maquinaria o equipos	
Mantenimiento de la empresa	
Parafiscales	
Presupuesto mezcla de mercadeo (4P)	
Total gastos (total servicios + total gastos administrativos + gastos de operacionales + gastos de funcionamiento + otros gastos)	

En la Tabla 22, el emprendedor debe diligenciar los costes y gastos de funcionamiento de la Unidad Productiva. Se recomienda que este procedimiento se realice mensualmente para no olvidar valores y sea soportado por sus respectivas facturas de compra y recibos de pago.

De la misma manera, en la Tabla 23 el emprendedor debe enunciar qué materia prima e insumos de producción son requeridos mensualmente para la elaboración del producto o la prestación del servicio (tome como referencia las cotizaciones solicitadas).

Tabla 23. Materia prima e insumos requeridos

Materia prima e insumos requeridos (mensuales/periodo/proceso) - V3			
Materia prima/insumos	Costo total	Cantidad	Costo unitario
Total (\$)			

En la Tabla 24 el emprendedor diligenciará las celdas requeridas de las inversiones del modelo de negocios. Es importante que lo soporte con las cotizaciones.

Tabla 24. Inversiones del proyecto productivo

Maquinaria y herramientas	Proveedor	Cantidad	Precio unitario	Valor total
			\$	\$
Muebles y enseres	Proveedor	Cantidad	Precio unitario	Valor total
			\$	\$
Equipos	Proveedor	Cantidad	Precio unitario	Valor total
			\$	\$
Otros	Proveedor	Cantidad	Precio unitario	Valor total
			\$	\$
Legalización y licencias de funcionamiento				

En la Tabla 25 el emprendedor debe diligenciar las casillas con cifras de valor real para poder establecer los indicadores financieros de la Unidad Productiva, en un periodo determinado (mensual, diario, periodo, proceso), según el producto o servicio ofertado, para lo cual se apoyará en los resultados de las Tablas 21, 22, 23 y 24.

Tabla 25. Balance general

a. Balance de la Unidad Productiva (mensual/periodo/proceso)	
Concepto	Valor
Total ingresos = v1	
Total gastos = v2	
Total costos materia prima/insumos = v3	
Utilidad neta (ventas - costos, gastos) = v4	

La utilidad neta de las operaciones contables se deriva del total de ingresos (V1) menos el total de costos, gastos y materia prima e insumos (V3), lo que genera una utilidad (V4).

b. Rentabilidad de la Unidad Productiva (mensual/periodo/proceso)	
Concepto	Valor
Utilidad neta = v4	
Total ingresos = v1	
Rentabilidad (%) utilidad/ventas*100 (v4/v1)*100 =v5	

La rentabilidad concebida por la transacción comercial del producto o servicio se deriva de la división de la utilidad (V4) con las ventas o ingresos (V1) por 100, lo que produce una rentabilidad (V5).

De igual manera, el punto de equilibrio de las operaciones se establece de acuerdo con unidades y pesos COP, equivalentes a total de gastos (V2) + total de costos de materia prima e insumos (V3), lo que genera unos costos variables totales (V6). A su vez, se tiene en cuenta las unidades producidas (V7), en la unidad de medida que se establezcan (kg, lb, lt, etc.). De ahí que se retomen los costes variables unitarios (V6) y se dividan por las unidades

producidas (V7), lo que representa los costes variables unitarios (V8). Por último, se establece el margen de ganancia por unidad (V10), que surge de la resta del precio de venta unitario (V9) y los costes variables unitarios (V8).

c. Punto de equilibrio (mensual/periodo/proceso)	
Total gastos (\$) = v2	
Total costos materia prima/insumos (\$) = v3	
Costos variables totales (\$) = (v2+v3)= v6	
Unidades producidas = v7	
Costo variables unitarios (\$) = (v6/v7)= v8	
Precio de venta unitario (\$) = v9	
Margen de ganancia x unidad (\$) (V9-V8) = V10	
Punto de equilibrio unidades (v6/v9) = v11	
Punto de equilibrio en pesos (\$) (v11*v9) = v12	

Finalmente, se halla el punto de equilibrio, equivalente a costos variables unitarios (V6) dividido en el precio de venta unitario (V9). Como resultado, el punto de equilibrio en unidades (V11) y la multiplicación del punto de equilibrio en unidades (V11) con el precio de venta unitario (V9), da como resultado el punto de equilibrio en pesos (V12).



Actividad 42: *diligenciar con cifras reales los aspectos financieros de su proyecto productivo: ingresos, costos, gastos, balance general, indicadores.*

REFERENCIAS

- Albarracín Zaidiza, J., Fonseca Carreño, N. y López Vargas, L. (2019). Las prácticas agroecológicas como contribución a la sustentabilidad de los agroecosistemas. Caso provincia del Sumapaz. *Ciencia y Agricultura*, 16(2), 39-55. <https://doi:10.19053/01228420.v16.n2.2019.9139>
- Albicette, M., Brasesco, R. y Chiappe, M. (2009). Propuesta de indicadores para evaluar la sustentabilidad predial en agroecosistemas agrícola-ganaderos del litoral del Uruguay. *Agrociencia Uruguay*, 13(1), 48-68. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/agro/v13n1/v13n1a07.pdf>
- Alianzas de Aprendizaje. (2008). Manual instructivo para la elaboración de un plan de negocios.
- Bejarano Torres, A. M., Useche Vargas, Z. M. y Del Carpio, R. (2020). Los avatares de la investigación en el siglo XXI. Desde lo translocal y transmoderno. Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá. <https://doi.org/10.36436/9789585273023>
- Chambers, R. y Conway, G. (1992). Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century, IDS Discussion Paper 296, Brighton: IDS. Institute of Development Studies (UK). <https://bit.ly/3elob8v>
- Escobar Casal, E. A. (Comp.). (2020). Memorias IV Congreso Internacional en Gestión Organizacional. La empresa del siglo XXI. Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá. Editorial Universidad de Cundinamarca. <https://bit.ly/3ag7TMF>

- Fonseca Carreño, N. E. (2019a). Caracterización de agroecosistemas campesinos en el municipio de Cabrera en la provincia del Sumapaz, Cundinamarca. *Pensamiento Udecino*, 3(1), 49-60. <https://doi.org/10.36436/23824905.157>
- Fonseca Carreño, N. E. (2019b). Evaluación de los servicios ecosistémicos de provisión bajo criterios de sostenibilidad financiera y sustentabilidad ambiental en la provincia del Sumapaz, departamento de Cundinamarca. *Revista Ciencias Agropecuarias*, 5(1), 1-2. <https://doi.org/10.36436/24223484.189>
- Fonseca Carreño, N. E. (2019c). Sustentabilidad en la agricultura familiar agroecológica: mora de Castilla en Sumapaz. *Revista Científica Profundidad. Construyendo Futuro*, 11(11), 12-22. <https://doi.org/10.22463/24221783.2516>
- Fonseca Carreño, N. E., González Moreno, M. R. y Narváz Benavides. C. A. (2020). Asociatividad para la administración de los sistemas de producción campesina. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3644>
- Fonseca Carreño, N. E., Martínez Salazar, H. K. y Muñoz Niño, Y. S. (2020). Evaluación de sustentabilidad en agroecosistemas campesinos en el municipio de Cabrera, provincia del Sumapaz. *Pensamiento Udecino*, 4(1), 65. <https://doi.org/10.36436/23824905.261>
- Fonseca Carreño, N. E., Salamanca Merchán, J. D. y Vega Baquero, Z. Y. (2019). La agricultura familiar agroecológica, una estrategia de desarrollo rural incluyente. Una revisión. *Revista Temas Agrarios*, 24(2), 96-107. <https://doi.org/10.21897/rta.v24i2.1356>
- Fonseca Carreño, N. E., Vega Baquero, Z. Y. y Rodríguez Padilla, M. Y. (2019). Sustentabilidad en la agricultura familiar agroecológica, estudio de caso: mora de Castilla en la provincia del Sumapaz. *Revista Eficiencia*, 1(4). <http://ediciones.ascolfa.edu.co/index.php/eficiencia/article/view/30>
- Fonseca Carreño, N. E. y Vega Baquero, Z. Y. (2018). Propuesta de indicadores para evaluar la sostenibilidad en agroecosistemas

- agrícola-ganaderos en la región del Sumapaz. Pensamiento Udecino, 2(1) 42-49. <https://doi.org/f6t7>
- Fonseca Carreño, N. E. y Vega Baquero, Z. Y. (2019). Sostenibilidad como estrategia de competitividad empresarial en sistemas de producción agropecuaria. Revista Estrategia Organizacional, 8(1), 9-26. <https://doi.org/10.22490/25392786.3168>
- Geilfus, F. (2002). 80 herramientas para el desarrollo participativo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://repiica.iica.int/docs/B0850e/B0850e.pdf>
- Isaza Castro, J. G. y Rendón Acevedo, J. A. (2007). Guía metodológica para la formulación y presentación de proyectos de investigación. Universidad de La Salle. <https://bit.ly/3sr8YaB>
- Komiya, A. (2014). Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing. <https://bit.ly/3a9LVLp>
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T. y Leong, S. M. (2018). Marketing management: an Asian perspective. Pearson.
- Sánchez Mora, S. Y., Escobedo Aguilar, A. y Gutiérrez, R. (2015). Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Turrialba, Costa Rica. <https://bit.ly/3uTcj3X>
- Thompson, I. (2009). Definición de producto. Marketing-Free. <https://bit.ly/3dlOHzh>


EX UMBRA IN SOLEM

Dirección de Investigación
2021




UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

www.ucundinamarca.edu.co

 Universidad
de cundinamarca

 ucundinamarcaoficial

 @ucundinamarca

 UCUNDINAMARCATV



Vigilada MinEducación