



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Artes en Gestión Industrial

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN
DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Inga. Karla Izamar Molina De La Rosa

Asesorada por el MSc. Ismael Homero Jerez González

Guatemala, noviembre de 2023.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN
DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

INGA. KARLA IZAMAR MOLINA DE LA ROSA

ASESORADO POR EL MSC. ISMAEL HOMERO JEREZ GONZÁLEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

MAESTRO EN ARTE EN GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. José Francisco Gómez Rivera (a.i.)
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Ing. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

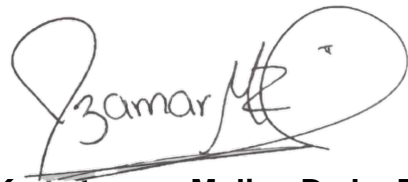
DECANO	Ing. José Francisco Gómez Rivera (a.i.)
EXAMINADORA	Mtra. Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
EXAMINADORA	Mtra. Inga. Sindy Massiel Godínez Bautista
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN
DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado Ingeniería, con fecha 27 de febrero de 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Karla Izamar Molina De La Rosa', with a large circular flourish at the end.


Inga. Karla Izamar Molina De La Rosa


Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.742.2023

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por: **Inga. Karla Izamar Molina De La Rosa**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Gestión industrial después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. José Francisco Gómez Rivera
Decano a.i.



Guatemala, noviembre de 2023

JFGR/gaoc



Guatemala, noviembre de 2023

LNG.EEP.OI.742.2023

En mi calidad de Directora de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

presentado por **Inga. Karla Izamar Molina De La Rosa** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtra. Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Directora
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería

Guatemala, 13 de enero de 2021

Maestro
Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Presente.

Estimado Mtro. Álvarez:

Por este medio le informo que he revisado y aprobado **el informe final** del trabajo de graduación titulado: **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** De la estudiante Karla Izamar Molina De La Rosa, del programa de Maestría en **Artes en Gestión Industrial**.

Con base en la evaluación realizada hago constar la originalidad, calidad, validez, pertinencia y coherencia según lo establecido en el *Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobados por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014*. Cumpliendo tanto en su estructura como en su contenido, por lo cual el protocolo evaluado cuenta con mi aprobación.

“Id y Enseñad a Todos”



M.A. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Gestión Industrial
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería

Guatemala, 30 de octubre de 2020.

M.A. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí

Director

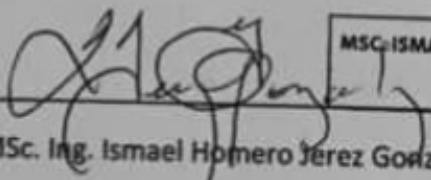
Escuela de Estudios de Postgrado

Presente

Estimado M.A. Ing. Álvarez Cotí

Por este medio informo a usted, que he revisado y aprobado el Trabajo de Graduación: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"** de la estudiante Karla Izamar Molina De La Rosa del programa de Maestría en Gestión Industrial, identificada con número de carné: **999001804**

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.


MSc. Ing. Ismael Homero Jerez González
Colegiado 3,130
Asesor de Tesis

MSC. ISMAEL HOMERO JEREZ GONZÁLEZ INGENIERO INDUSTRIAL COLEGIADO 3,130
--

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser el centro de mi vida e iluminar mi camino, por estar conmigo en todo momento y nunca dejarme sola.
Virgen María	Por cuidarme como verdadera madre, siendo modelo perfecto de mujer cristiana.
Mis padres	Cristóbal Molina y Karla De La Rosa, por ser los pilares más importantes de mi vida y demostrarme que todo es posible con dedicación y esfuerzo.
Mi hermana	Mishell Molina, por demostrarme su cariño incondicional y ser mi mejor amiga.
Mis abuelos	José De La Rosa y María Guzmán, por ser mis segundos padres y guiar mi camino, a quienes dedico este logro.
Mi familia	Mis abuelos paternos, tíos, tías, primos y primas, por todas las muestras de cariño y apoyo.

Mis amigos

Keira Pinto, Luis Monterroso, Ana Vásquez, Laleska Guillen, Jennifer Marroquín y Erick Luna, por ser mi segunda familia y a todos aquellos con los que compartí a lo largo de mi carrera y me brindaron su confianza y apoyo.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y darme el orgullo de pertenecer a dicha casa de estudio.
Facultad de Ingeniería	Por darme las herramientas para desempeñarme en el ámbito laboral.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial	Por ser una importante influencia en mi carrera profesional.
Mis catedráticos	Por compartir sus conocimientos y formarme profesional y éticamente.
MSc. Ismael Homero Jerez	Por su apoyo y guía durante el trabajo de investigación.
Dr. Aura Marina Rodríguez	Por su tiempo y dedicación al revisar y corregir el trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XVII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS	XIX
OBJETIVOS.....	XXIII
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO	XXV
INTRODUCCIÓN	XXIX
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Empresa de postres fríos.....	1
1.1.1. Granizadas	1
1.1.2. Helados	2
1.1.3. Pasteles fríos	3
1.1.4. Colonia Bethania	3
1.1.4.1. Monografía del lugar	3
1.2. Modelo de gestión de emprendimiento	4
1.2.1. Plan estratégico	4
1.2.1.1. Técnicas de creatividad	5
1.2.1.1.1. Brainstorming (lluvia de ideas).....	5
1.2.1.1.2. Atributos	6
1.2.1.1.3. SCAMPER.....	6

1.2.1.2.	Herramientas de planificación secuencial	7
1.2.1.2.1.	Trípode: misión, visión y producto	7
1.2.1.2.2.	Fuerzas de Porter	9
1.2.1.2.3.	Modelo de las 7s	11
1.2.1.2.4.	Análisis SWOT	14
1.2.2.	Modelo de negocio Canvas	15
1.2.2.1.	Segmentación de mercado.....	17
1.2.2.2.	Propuesta de valor	17
1.2.2.2.1.	Cadena de valor	18
1.2.2.2.2.	Ventaja competitiva y sistema de valor	20
1.2.2.2.3.	Mapeo de la cadena de valor	20
1.2.2.3.	Canales	21
1.2.2.3.1.	Canal directo	22
1.2.2.3.2.	Canal indirecto	22
1.2.2.4.	Relaciones con los clientes	22
1.2.2.5.	Fuentes de ingreso.....	23
1.2.2.5.1.	Fijación de precios	24
1.2.2.6.	Recursos clave	26
1.2.2.7.	Actividades clave.....	26
1.2.2.8.	Asociaciones clave	26
1.2.2.9.	Estructura de costes.....	27
1.2.3.	Plan de negocio.....	28
1.2.3.1.	Herramientas de gestión industrial	28
1.2.3.1.1.	Análisis de la oferta y demanda	29

	1.2.3.1.2.	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	29
	1.2.3.1.3.	Punto de equilibrio	31
	1.2.3.1.4.	Índices financieros	33
	1.2.3.1.5.	Evaluación financiera ...	37
1.3.		Comercios establecidos.....	38
1.3.1.		Emprendimiento.....	39
	1.3.1.1.	Emprendimiento en Guatemala	39
	1.3.1.2.	Proceso emprendedor en Guatemala ..	40
1.3.2.		Emprendedor	42
	1.3.2.1.	Errores comunes del emprender	44
	1.3.2.2.	Estrategias del emprendedor innovador	46
	1.3.2.2.1.	Estrategia: ingresar en grande	47
	1.3.2.2.2.	Estrategia: explorar nuevos mercados	47
	1.3.2.2.3.	Estrategia: buscar y posicionarse en nichos ecológicos	48
	1.3.2.2.4.	Estrategia: cambiar las cualidades de un producto, mercado o industria	49
2.		DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.		PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	55

3.1.	Identificación de mercados.....	55
3.1.1.	Perfil del emprendedor	56
3.1.2.	Evaluación del funcionamiento de los negocios	59
3.1.2.1.	Producto	59
3.1.2.2.	Servicio.....	61
3.1.2.3.	Lugar	61
3.1.2.4.	Precio	62
3.1.2.5.	Promoción	62
3.1.3.	Técnica de identificación de mercados	62
3.1.3.1.	Seleccionar un entorno de estudio	63
3.1.3.2.	Identificar oportunidades, problemas y necesidades	63
3.1.3.3.	Identificación de los afectados	67
3.1.3.4.	Concepción de la idea.....	67
3.2.	Procedimiento a seguir para un emprendimiento eficaz.....	68
3.2.1.	Plan estratégico.....	70
3.2.1.1.	Trípode: misión, visión y producto.....	70
3.2.1.2.	Análisis organizacional.....	71
3.2.2.	Modelo de negocio	75
3.2.3.	Plan de negocio.....	77
3.2.3.1.	Estudio de mercado	77
3.2.3.1.1.	Postres fríos	78
3.2.3.1.2.	Granizadas.....	80
3.2.3.1.3.	Variables del emprendimiento	82
3.2.3.2.	Estudio técnico	84
3.2.3.2.1.	Localización	85
3.2.3.2.2.	Tamaño y capacidad del proyecto.....	86

	3.2.3.2.3.	Distribución y diseño de las instalaciones	86
	3.2.3.2.4.	Presupuesto de inversión	88
3.2.3.3.		Estudio organizacional.....	89
	3.2.3.3.1.	Objetivos generales de la empresa.....	89
	3.2.3.3.2.	Actividades cruciales para el logro de los objetivos	90
	3.2.3.3.3.	Políticas organizacionales.....	90
	3.2.3.3.4.	Organigrama de la empresa	91
	3.2.3.3.5.	Descripción de las funciones de cada cargo	92
3.2.3.4.		Estudio legal	94
3.2.3.5.		Estudio ambiental	96
3.2.3.6.		Estudio financiero y económico	97
	3.2.3.6.1.	Costos fijos y variables	98
	3.2.3.6.2.	Precios	99
	3.2.3.6.3.	Gastos	101
	3.2.3.6.4.	Pronóstico de ventas..	102
	3.2.3.6.5.	Punto de equilibrio.....	103
	3.2.3.6.6.	Índices financieros.....	104
	3.2.3.6.7.	Evaluación financiera .	106
3.3.		Beneficios del modelo de gestión de emprendimiento	107

3.3.1.	Beneficios de la planeación estratégica	107
3.3.2.	Beneficios del modelo de negocio	108
3.3.3.	Beneficios del plan de negocio	109
3.4.	Modelo de gestión de emprendimiento para la creación de comercios establecidos	111
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	115
CONCLUSIONES		121
RECOMENDACIONES		123
REFERENCIAS		125
APÉNDICES		131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Las cinco fuerzas de Porter	11
Figura 2.	Modelo de las 7s de McKinsey	14
Figura 3.	Matriz SWOT (FODA)	15
Figura 4.	Modelo de negocio Canvas	16
Figura 5.	Cadena de valor	19
Figura 6.	Simbología de la cadena de valor.....	21
Figura 7.	Fijación del precio	25
Figura 8.	Matriz BCG	30
Figura 9.	Punto de equilibrio	33
Figura 10.	Etapas del proceso emprendedor	41
Figura 11.	Proceso emprendedor en Guatemala	42
Figura 12.	Formación y preparación en el emprendimiento	58
Figura 13.	Evaluación del desempeño de los productos.....	60
Figura 14.	Procedimiento para un emprendimiento eficaz	68
Figura 15.	Fuerzas de Porter de 3 raspados	72
Figura 16.	Matriz FODA de 3 raspados	74
Figura 17.	Modelo Canvas de 3 raspados	76
Figura 18.	Rango de edad	78
Figura 19.	Gustos y preferencias del mercado	79
Figura 20.	Frecuencia con la que se consumen los postres fríos	80
Figura 21.	Percepción de los clientes a diferentes ingredientes agregados en una granizada	82
Figura 22.	Ponderación de las variables del emprendimiento	83

Figura 23.	Efectividad de los medios de comunicación	84
Figura 24.	Efectividad de los medios de comunicación	85
Figura 25.	Plano de la distribución de 3 raspados.....	87
Figura 26.	Organigrama de 3 raspados.....	92
Figura 27.	Funciones del encargado de tienda	93
Figura 28.	Matriz de riesgos ambientales en 3 raspados	97
Figura 29.	Pronóstico de ventas de 3 raspados	102
Figura 30.	Gráfica del punto de equilibrio de la empresa	104
Figura 31.	Modelo de gestión de emprendimiento.....	111

TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de variables.....	XXVI
Tabla 2.	Población y muestras del estudio	XXVIII
Tabla 3.	Preguntas para redactar la misión.....	8
Tabla 4.	Elementos de valor.....	18
Tabla 5.	Estructura de costes.....	27
Tabla 6.	Información general de los emprendedores encuestados	56
Tabla 7.	Resultados de los emprendedores encuestados.....	57
Tabla 8.	Lluvia de ideas de los problemas en colonia Bethania	63
Tabla 9.	Diagrama de afinidad de los problemas en colonia Bethania	65
Tabla 10.	Matriz de priorización	66
Tabla 11.	Afectados por el mal funcionamiento de los comercios en colonia Bethania.....	67
Tabla 12.	Aplicación del modelo de las 7s en el emprendimiento raspados.....	3 73
Tabla 13.	Ficha técnica de la muestra para la encuesta de gustos y preferencias.....	77
Tabla 14.	Valoración del postre halo halo	81

Tabla 15.	Presupuesto del proyecto 3 raspados	88
Tabla 16.	Documentación requerida para iniciar operaciones	94
Tabla 17.	Costos fijos de 3 raspados.....	98
Tabla 18.	Costos variables unitarios de 3 raspados	98
Tabla 19.	Cálculos del punto de equilibrio	103
Tabla 20.	Procedimiento para elaborar el plan estratégico.....	112
Tabla 21.	Procedimiento para elaborar el modelo de negocio.....	113
Tabla 22.	Procedimiento para elaborar el plan de negocio.....	113

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
n	Año
t	Duración del proyecto
F_t	Flujo de dinero
I_0	Inversión inicial
m	Metro
$\%$	Porcentaje
Σ	Sumatoria

GLOSARIO

BCG	Boston Consulting Group.
Comercio establecido	Negocio que genera ingresos por más de 3.5 años.
Coopetición	Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
<i>Empowerment</i>	Práctica empresarial en la que se gestiona, potencia y capacita al recurso humano, para que los empleados puedan tomar la iniciativa en la resolución de problemas, mejorando el servicio y rendimiento de la empresa.
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida.
ENEI	Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos.
Entrepreneur	Sinónimo de emprendedor.
<i>Feedback</i>	Retroalimentación.
GEM	Monitor Global de Emprendimiento (por sus siglas en inglés, <i>global entrepreneurship monitor</i>).
INE	Instituto Nacional de Estadística.

MIDPN	Master en Innovación y Desarrollo de Proyectos de Negocio.
PYME	Pequeña y mediana empresa.
Startup	Empresa de nueva creación que muestra grandes probabilidades de crecimiento.
SWOT	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (por sus siglas en inglés, <i>strengths, weaknesses, opportunities and threats</i>).
Target	Público objetivo.
TEA	Tasa de actividad emprendedora temprana (por sus siglas en inglés, <i>total early-stage entrepreneurial activity</i>).
TIR	Tasa interna de retorno.
TMAR	Tasa mínima atractiva de retorno.
Todólogo	Persona que cree conocer y dominar varios temas.
UFM	Universidad Francisco Marroquín.
USDA	Departamento de Agricultura de Estados Unidos (por sus siglas en inglés, <i>United States Department of Agriculture</i>).

VAE	Valor agregado en la empresa.
Valor agregado	Característica o servicio extra que ofrece un producto, con el propósito de que el consumidor le dé más valor.
VAN	Valor actual neto.
VAR	Valor agregado real.

RESUMEN

El propósito principal de la investigación es beneficiar a los emprendedores guatemaltecos, brindándoles un modelo estructurado y un marco referencial para ejecutar sus ideas de emprendimiento, dando una solución al problema central, la falta de preparación de los emprendedores al iniciar un negocio.

La metodología de la investigación implementada tuvo como base fundamental el estudio detallado del proceso de emprendimiento en Guatemala, haciendo uso de diferentes herramientas para la recolección de datos, como la entrevista estructurada, listas de verificación, observaciones directas e indirectas, asimismo, se hizo uso de diversas técnicas propias de la gestión industrial para ejemplificar la propuesta del modelo de emprendimiento.

Los resultados principales de la investigación fueron la técnica para la identificación de mercados, el modelo de gestión de emprendimiento y la ejemplificación del modelo en la creación de una empresa de postres fríos. En conclusión, los resultados permitieron identificar que el proceso de un emprendimiento eficaz está compuesto por tres pilares fundamentales: la planeación estratégica, el modelo de negocio y el plan de negocio.

Por estos motivos se recomienda a los emprendedores seguir el modelo de emprendimiento, debido a su practicidad al sintetizar y unificar diferentes herramientas y técnicas que permiten la creación de valor en los productos y servicios, además los emprendedores deben de recordar que este proceso es

cíclico por lo que se debe de realizar periódicamente y no solo cuando se está iniciando el negocio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS

Los emprendimientos guatemaltecos fracasan antes de generar ingresos sólidos debido a que el emprendedor no se prepara al iniciar un negocio, ocasionando que únicamente el 11 % de los emprendimientos generen ingresos por más de 3.5 años (GEM, 2019).

- Descripción del problema

Guatemala posee la segunda TEA (2018-2019) más alta del mundo, sin embargo, solo el 11 % de los emprendimientos se consideran un comercio establecido, además en la última etapa del proceso emprendedor, 5 de cada 100 negocios cierran. Por otro lado, los expertos encuestados en el estudio de la TEA consideran que la educación y formación de emprendimiento no es el adecuado, por lo que muchos negocios fracasan en sus primeros meses de haber iniciado operaciones (GEM, 2019).

Una de las principales causas de la falta de comercios establecidos es la carencia de una metodología de emprendimiento que agrupe y sintetice los instrumentos de gestión industrial, ya que los emprendedores desconocen la variedad de herramientas que existen para desarrollar un emprendimiento, por lo que invierten recursos y energías en actividades que no agregan valor a la empresa. Además, los jóvenes emprendedores se enfrentan con varios retos al no contar con la preparación adecuada, como lo son las fuentes de financiamiento limitadas y la falta de una red de mentores.

Por otro lado, es muy común que los jóvenes busquen iniciar un negocio con una idea tradicional, limitando las oportunidades de éxito al tener que enfrentarse con mercados posicionados y sufriendo guerras de precios que solo terminan perjudicando al emprendedor, o por el contrario inician con una idea de emprendimiento sumamente rentable, pero no realizan ninguna renovación en el producto y servicio, volviéndose obsoletos en poco tiempo.

Además de todos los inconvenientes que existen al innovar, los emprendedores atraviesan por diversos conflictos de intereses al dar un trato a favor de familiares o amigos al momento de asignar responsabilidades. Según, el informe de Encuestas Familiares de Guatemala de BDO Guatemala (2016), aproximadamente el 82 % de las empresas familiares tienen como director de la empresa a un miembro de la familia, asimismo el informe reveló que 7 de cada 10 empresas no logran sobrevivir al cambio de primera a segunda generación, y que 1 de cada 5 empresas no pasa de la segunda a la tercera generación.

Por estas razones, se puede afirmar que los emprendimientos fracasan por la carencia de un marco estructurado que unifique las diferentes herramientas, técnicas y métodos de emprendimiento, que ayuden a aumentar las probabilidades de éxito al iniciar un negocio. Se identifica así que el problema a investigar es el fracaso de los emprendimientos antes de que estos generen ingresos sólidos debido a que el emprendedor no se prepara adecuadamente.

- Formulación de preguntas
 - Pregunta central

¿Cómo un modelo de gestión de emprendimiento ayudará a la creación de comercios establecidos en Guatemala?

- Preguntas auxiliares
 - ¿Cómo se identifica al mercado en la creación de una empresa?
 - ¿Qué proceso debe llevar un emprendimiento eficaz?
 - ¿Qué beneficios tiene utilizar el modelo de gestión de emprendimiento?

OBJETIVOS

General

Proponer un modelo de gestión de emprendimiento que ayude en la creación de comercios establecidos y aplicar el modelo en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en la ciudad de Guatemala.

Específicos

1. Diseñar una técnica que le permita al emprendedor identificar al mercado en el proceso de creación de su empresa.
2. Establecer el procedimiento que debe llevar un emprendimiento eficaz y ejemplificar la metodología en la creación de una empresa de postres fríos.
3. Definir los beneficios que tiene la utilización del modelo de gestión de emprendimiento.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

El enfoque utilizado en la investigación fue mixto, debido a que el estudio requirió la integración de datos cualitativos y cuantitativos. El enfoque cualitativo se utilizó para evaluar y analizar los datos obtenidos de las observaciones directas del proceso de emprendimiento, los cuales no pudieron ser categorizados numéricamente. Por otro lado, la parte cuantitativa, se utilizó para establecer tendencias en los datos, haciendo uso de la estadística descriptiva para obtener información concluyente de la viabilidad del proyecto de creación de una empresa de postres fríos ubicada en la colonia Bethania.

Además, el estudio se realizó bajo un diseño no experimental, debido a que en ningún momento se hizo una intervención específica en los datos, y se dio en un espacio transversal, ya que los datos fueron tomados en un momento específico del estudio. Asimismo, el alcance utilizado fue exploratorio, ya que se abordó un tema poco investigado en Guatemala: *El emprendimiento*, aumentando el conocimiento en dicha línea de investigación.

Las variables de investigación estuvieron relacionadas con los objetivos, lo que permitió conseguir los resultados esperados, dicha relación se detalla a continuación.

Tabla 1.

Operacionalización de variables

Nombre de las variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador
Técnica para identificar al mercado meta	Procedimiento de identificar problemas, oportunidades y necesidades para la selección del mercado meta.	Agrupar las herramientas de creatividad para la concepción de la idea de emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento del perfil del emprendedor. • Eficiencia de los emprendimientos. • Nivel de respuesta a cambios de mercado. • Nivel de innovación.
Procedimiento de un emprendimiento eficaz	Sintetizar la idea de emprendimiento a nivel económico-financiero, estratégico y administrativo.	Incorporar las herramientas de gestión industrial para la realización del plan estratégico, modelo de negocio y plan de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de escalabilidad. • Grado de competencia. • Nivel de variabilidad en el valor agregado. • Grado de penetración de mercado. • Grado de impacto ambiental y social. • Porcentaje de utilidad, rentabilidad, y rendimiento sobre el capital. • Eficiencia financiera. • Punto de equilibrio. • VPN, TIR, TMAR. • Capital social. • Cumplimiento de los requisitos legales para dar de alta al negocio.

Continuación de la tabla 1.

Nombre de las variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador
Beneficios del modelo de gestión de emprendimiento	Corresponde a una descripción detallada de los beneficios de la utilización de la herramienta.	Estudiar los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de emprendimiento en el proceso de creación de una empresa de postres fríos.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de mejora. • Variaciones vrs la idea original. • Beneficios económicos.

Nota. Detalle de las variables estudiadas en la investigación. Elaboración propia, realizado con Word.

La investigación se dividió en cuatro fases:

- Revisión documental de la teoría bibliográfica existente
- Técnica para identificar al mercado meta
- Procedimiento de un emprendimiento eficaz
- Beneficios de la utilización del modelo de emprendimiento

Para el desarrollo de las fases se hizo uso de múltiples instrumentos, como, la observación directa e indirecta, elaboración de apuntes y resúmenes, listas de verificación, entrevistas estructuradas, herramientas de la gestión industrial y los principios de la administración de proyectos.

Además, el estudio abarcó el análisis del target para la empresa de postres fríos, el cual se describe a continuación:

Tabla 2.

Población y muestras del estudio

Target de la empresa de postres fríos	
Población	12 849
Muestra	393
Confiabilidad	95 %

Nota. Población, muestra y confiabilidad en el estudio de mercado para una empresa de postres fríos. Elaboración propia, realizado con Word.

INTRODUCCIÓN

La propuesta del modelo de gestión de emprendimiento es una sistematización que unifica y describe diferentes herramientas de emprendimiento, para ayudar a los jóvenes guatemaltecos a implementar su idea de negocio con éxito.

En el presente trabajo de investigación se abordó el problema del fracaso de los emprendimientos, antes de que estos lleguen a generar ingresos sólidos, por la falta de preparación de los emprendedores. Con la presente investigación se busca apoyar a los jóvenes guatemaltecos en el proceso de emprendimiento, brindando un asesoramiento adecuado para fomentar la creatividad y la innovación.

La importancia de la solución está en el fortalecimiento de los proyectos Entrepreneur en Guatemala, reduciendo el número de emprendimientos que fracasan por la falta de preparación. Asimismo, se busca fomentar el emprendimiento, brindando a los emprendedores múltiples herramientas para desarrollar con éxito su idea, demostrando así la utilidad de disponer de un modelo de gestión de emprendimiento.

El resultado de la realización del estudio fue el modelo de gestión de emprendimiento, el cuál sirvió de referencia para la creación de una empresa de postres fríos ubicada en colonia Bethania. Dicho modelo ayudó al emprendedor a identificar diversos riesgos del proyecto, cómo, la falta de valor agregado en la propuesta inicial, la contratación de un empleado innecesariamente,

incumplimiento de las regulaciones ambientales y legales, enfoque erróneo del nicho de mercado, baja rentabilidad, entre otros.

El esquema de solución utilizado se dividió en cuatro fases: la revisión documental de la teoría bibliográfica existente y marco teórico, el diseño de la técnica para la identificación de mercados, el procedimiento de un emprendimiento eficaz y los beneficios de la utilización del modelo propuesto. Cada una de las fases se encuentra directamente relacionada con los capítulos del trabajo de investigación.

La metodología utilizada para resolver el problema planteado tuvo un enfoque mixto, ya que se analizaron variables cualitativas y cuantitativas, asimismo, se realizó bajo un diseño no experimental de tipo transversal con un alcance exploratorio, debido a que el tema abordado no ha sido investigado a profundidad.

La investigación fue factible de realizar porque el investigador contaba con la información y las herramientas necesarias para desarrollar el estudio, además, la coordinación de la Maestría de Gestión Industrial, de la Universidad de San Carlos de Guatemala autorizó y apoyó el estudio, brindando un seguimiento y apoyo periódico.

El informe final cuenta con cuatro capítulos, los cuales están debidamente estructurados, de tal manera que el lector pueda seguir un orden lógico. El capítulo uno, es un compendio de diversas fuentes bibliográficas que sirvieron para sustentar y desarrollar el estudio. Los conceptos investigados fueron: las generalidades de las empresas de postres fríos, el plan estratégico, el modelo de negocio basado en la metodología de Canvas, el plan de negocio, los comercios establecidos y el emprendimiento en Guatemala.

En el segundo capítulo se presenta el desarrollo de la investigación, en donde se detallaron todas las actividades y herramientas empleadas para la obtención de resultados. El tercer capítulo corresponde a la presentación de los resultados obtenidos, al aplicar el modelo de gestión de emprendimiento en la creación de una empresa de postres fríos, los cuales se obtuvieron por medio de la observación directa e indirecta, la realización de entrevistas estructuradas, listados de las listas de verificaciones y la aplicación de diversas herramientas de gestión industrial y administración de proyectos.

Por último, en un cuarto capítulo, se hizo la discusión de los resultados obtenidos en la investigación a través de la validación interna y externa de los datos, asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales del estudio.

1. MARCO TEÓRICO

El trabajo de graduación se basará en la teoría recopilada de las diferentes herramientas de emprendimiento, la planeación estratégica, la metodología de Canvas y el plan de negocio. El resultado de la investigación servirá para desarrollar un modelo de gestión de emprendimiento que sea útil para la creación de negocios establecidos. Dicha teoría se desarrolla a continuación.

1.1. Empresa de postres fríos

Los postres fríos son un platillo dulce que no necesita ninguna fuente de calor para su elaboración o bien son postres que se sirven helados. Existe una gran variedad de postres fríos: pasteles, granizadas, tartas, helados, cremas de frutas, entre otros. Para que un postre sea exitoso debe de tener tres elementos: tradición, creatividad y técnica.

1.1.1. Granizadas

Las granizadas son un postre frío tradicional de Guatemala, compuesto principalmente por grumos de hielo, existen dos variaciones de granizadas: las dulces y las saladas. Las granizadas dulces suelen ir acompañadas de esencias de colores, frutas y jarabes de chocolate; por otro lado, las granizadas saladas son acompañadas de jugo de limón, *snacks*, manías y frutas. Este delicioso postre frío es caracterizado por ser vendido informalmente, sin embargo, esto ha ocasionado que la población sufra de problemas estomacales por la falta de prácticas de inocuidad y salubridad en su preparación.

1.1.2. Helados

El helado es un postre congelado, que por lo general se hace a base de lácteos, transformando un líquido a sólido por medio de la refrigeración. La industria heladera ha ido evolucionando y modernizando en los últimos años, ofreciendo cada vez más opciones para los compradores.

Según, la revista Summa (2010), los guatemaltecos consumen alrededor de 1.5 litros de helado por persona al año, existiendo una fuerte afluencia en la temporada calurosa, razón por la cual la industria de helados se reinventa.

Carlos Bosque, gerente de mercadeo de Helados Sarita, afirmó que existe una tendencia creciente en los helados fabricados a base de yogurt y fruta, sin embargo, afirma que los productos estrella son los helados de vainilla, fresa y chocolate. Ileana Dura, gerente general de helados Pops, coincidió con Duque, argumentando que los consumidores prefieren los helados gourmet. Horacio Montaya, gerente de mercadeo de Yogen Früz, agregó que la verdadera época alta de venta es diciembre, a pesar de ser una temporada fría, es la época con mayor influencia en los centros comerciales (Summa, 2010).

A pesar de que la tendencia de consumo de helado es creciente en Guatemala, es importante destacar que existen varias marcas de helados ya posicionadas en el mercado, de manera que, para poder ingresar al mercado se debe de innovar tanto en el producto como en el servicio que se le ofrecerá al consumidor final.

1.1.3. Pasteles fríos

La industria pastelera se enfoca en la elaboración de postres a base de harina, mantequilla, huevo y otros ingredientes. La industria pastelera se encuentra dividida en dos grandes categorías: la artesanal y la industrial. En Guatemala la mayoría de los postres fríos que se comercializan son realizados de forma artesanal por las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

1.1.4. Colonia Bethania

La colonia Bethania es un área comercial, en donde aproximadamente el 60 % de los negocios es comida rápida y el 40 % restante son servicios, como: ferreterías, abarroterías, heladerías, entre otros. Los negocios más demandados en la colonia son las ventas de pizza, hot dogs y pollo frito, además existe otra gran diversidad de comercios de alimentos sumamente rentables, sin embargo, los negocios de postres fríos son escasos, únicamente hay una pastelería Holandesa y dos heladerías Sarita en la calle principal.

1.1.4.1. Monografía del lugar

- Ubicación: oeste de la capital de Guatemala, en zona 7
- Acceso: anillo periférico y el puente El Naranjo
- Límites:
 - Al norte: colonias Lo de Fuentes
 - Al sur: colonias San Martín y Villa Linda
 - Al este: zona 3
 - Al oeste: colonia El Naranjo
- Población: 12 849 habitantes (dato proporcionado en el año 2019 por el centro de salud)

- Fecha de fundación: 20 de octubre de 1949

1.2. Modelo de gestión de emprendimiento

El modelo de gestión de emprendimiento es una herramienta diseñada para facilitar la creación de comercios establecidos en Guatemala. La herramienta tiene como base tres pilares fundamentales: el plan estratégico, el modelo de negocios Canvas y el plan de negocios.

1.2.1. Plan estratégico

Torres (2014) describe a Henry Fayol, importante pensador administrativo, autor de la *Teoría clásica de la administración*, quien consideraba que la previsión es el primer elemento del proceso administrativo. Además, define la previsión como el proceso de calcular el porvenir y prepararlo, autores posteriores a Fayol denominaron este proceso como planeación.

La planeación estratégica es una tarjeta de presentación del negocio, que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y administrativo la naturaleza de la empresa y los objetivos que se tienen a futuro. El plan estratégico está compuesto por la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas institucionales.

Altair Consultores (2013) en su libro: *La elaboración del plan estratégico*, recalcan que el objetivo del plan estratégico puede variar dependiendo del giro de negocio de la empresa, no obstante, sin importar el tipo, tamaño, posicionamiento o estructura del negocio los beneficios serán los mismos. Algunas ventajas de la realización del plan estratégico son:

- Tener una visión sistemática del futuro

- Poder anticiparse a cambios de mercado
- Mejora la comunicación
- Permite revisar continuamente los procesos para aplicar la mejora continua
- Proporciona niveles más altos de retorno de inversión debido a la creación de valor
- Promueve la búsqueda de oportunidades
- Reduce conflictos.

1.2.1.1. Técnicas de creatividad

La creatividad es una habilidad mental que consiste en desarrollar nuevas ideas, sin embargo, la creatividad por sí sola no es suficiente a la hora de emprender, pues una persona puede tener la capacidad de generar nuevas ideas, pero esto no asegura que sean buenas, por ello es importante mezclar la creatividad con la innovación. La innovación es el arte de agregar valor y novedad al crear nuevos elementos o al modificar los ya existentes.

Este proceso puede resultar difícil para muchas personas, es por ello que varios ingenieros han creado diversas herramientas que agilizan la generación de ideas innovadoras, algunas de ellas se describen a continuación.

1.2.1.1.1. *Brainstorming* (lluvia de ideas)

Técnica desarrollada por Alex Osborn, que consiste en generar un sin número de ideas para luego interconectarlas, agruparlas, analizarlas y escoger las mejores. Esta técnica se trabaja en equipo, y debe de tener una duración de

30 a 60 minutos, el objetivo es producir la mayor cantidad de ideas posibles, una buena sesión puede generar hasta 100 ideas (BBC News Mundo, 2019).

Para que la sesión sea productiva se debe de:

- Tener una pizarra grande o un cuaderno para apuntar las ideas (es aconsejable usar *post-its*).
- Contar con un moderador y un secretario para apuntar las ideas.
- Fomentar las ideas alocadas.
- Seguir una línea de consecutividad.

1.2.1.1.2. Atributos

Gago (2010) define la lista de atributos como, una técnica creada en 1954 por Robert P. Crawford, que consiste en generar ideas innovadoras alrededor de un producto y servicio. Esta herramienta es de gran utilidad para perfeccionar la idea de negocio de un emprendimiento, el primer paso es realizar un listado de los atributos del producto/servicio (mientras más detallado mejor), una vez enlistados, se prosigue a analizar y plantear preguntas de mejora por cada atributo.

1.2.1.1.3. SCAMPER

Por su parte, MIDPN (2017) define la técnica SCAMPER como una herramienta ideal para mejorar algún elemento del emprendimiento que no es

totalmente convincente. Consiste en generar una lista de preguntas para estimular la creatividad a través de 7 primicias:

- S- ¿Sustituir?
- C- ¿Combinar?
- A- ¿Adaptar?
- M- ¿Modificar?
- P- ¿Utilizar para otros usos?
- E- ¿Eliminar o reducir al mínimo?
- R- ¿Reordenar? = ¿invertir?

1.2.1.2. Herramientas de planificación secuencial

Para realizar el planteamiento estratégico es necesario hacer uso de diferentes herramientas de la gestión industrial como: el trípode (misión, visión e identificación del producto), las fuerzas de Porter, el modelo de las 7s y el análisis SWOT, dichas herramientas se detallan a continuación.

1.2.1.2.1. Trípode: misión, visión y producto

El trípode es una herramienta que permite definir las características fundamentales de una organización: misión, visión e identificación del producto. La misión es la razón de ser de la empresa, es por ello, que es importante redactarla correctamente, ya que es el punto de arranque para elaborar el plan estratégico.

Asimismo, Mendoza y Robles (2000) proponen elaborar la misión alrededor de las siguientes preguntas, recalcando que la redacción debe de ser concisa y no debe de extenderse demasiado:

Tabla 3.

Preguntas para redactar la misión

No.	Pregunta	Elementos que deben considerarse en la respuesta
1	¿Quiénes somos?	Nombre de la empresa
2	¿Qué hacemos?	Descripción de la actividad del negocio
3	¿Para quién lo hacemos?	<i>Target</i>
4	¿En dónde ponemos lo que elaboramos?	Espacio en el que se ofrece el producto
5	¿Cuál es el valor agregado?	Característica principal de la organización

Nota. Preguntas y elementos que deben considerarse al redactar la misión de una empresa. Obtenido de Mendoza, P. y Robles, L. (2000). *Planeamiento estratégico en gerencia*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (<https://www.e-quipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/Libro-Planeamiento-Estrategico--L-Robles-1430472915qizglw.pdf>), consultado el 17 de febrero de 2020. De dominio público.

Por otro lado, la visión consiste en definir hacia dónde se dirige el negocio, su importancia radica en que toda actividad que se vaya a realizar va a girar alrededor de está. La visión debe de indicar dónde estará la empresa en un lapso de 3 a 5 años, un mayor tiempo puede llegar a ser contraproducente, así mismo la visión tiene que estar redactada en tiempo presente, para motivar a los individuos de la organización.

Una vez definida la misión y visión, el emprendedor debe de identificar su producto, el producto es el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de satisfacer una necesidad latente en el mercado, es importante concebir al

producto dentro de esta definición y no simplemente verlo como un elemento independiente, pues al hacerlo se corre el riesgo de perder al *target*.

1.2.1.2.2. Fuerzas de Porter

El esquema de las cinco fuerzas de Porter permite analizar y examinar el entorno externo del mercado. Porter (2008) señala que la fuerza competitiva indica el rendimiento de una industria, al ser un elemento decisivo para el planteamiento de la estrategia, a pesar de ello, no siempre es fácil detectar a la competencia, es por eso que Porter plantea las cinco fuerzas competitivas que rigen al mercado (figura 1).

- Amenaza de entrada: se refiere a las industrias en crecimiento que pueden ejercer presión en los precios, costes o en el grado de innovación. Muchas industrias evitan esta amenaza con las barreras de entrada, una barrera de entrada es una ventaja competitiva que poseen las organizaciones sólidas en comparación con las industrias en crecimiento, como: la economía de escala, costes de cambio de proveedor elevados, requisitos de capital, acceso desigual a los canales de distribución y políticas restrictivas del gobierno.
- Influencia de los proveedores: los proveedores influyentes pueden significar una amenaza para la organización, ya que en cualquier momento pueden subir el precio, limitar la calidad o incluso limitar el servicio. Un proveedor se considera influyente si: tiene un monopolio, el proveedor no depende tanto de la industria para obtener beneficios, el cambio de un proveedor puede significar una alta inversión para la compañía, ofrece productos con alto grado de diferenciación y si representa amenaza de integrarse a la industria.

- Influencia de los compradores: los compradores influyentes son lo contrario a los proveedores influyentes, un cliente es poderoso si tiene influencia negociadora y gran parte de la rentabilidad del negocio depende de él.
- Amenaza de sustitutos: es la competencia que tiene un producto con la misma funcionalidad, pero de diferente forma, por ejemplo, en el día de la madre, los chocolates y las flores pueden ser sustitutivos. La amenaza de sustitutos es una fuerza difícil de identificar, no obstante, es importante prestar mucha atención a los cambios de otras industrias para gestionar adecuadamente las estrategias de contingencia.
- Rivalidad entre competidores: esta es la fuerza competitiva más conocida, por ejemplo, los descuentos, las correcciones en el producto y servicio y las campañas de publicidad.

Figura 1.

Las cinco fuerzas de Porter



Nota. Descripción detallada de las cinco fuerzas de Porter. Obtenido de Riquelme (2015). *Las 5 fuerzas de Porter – clave para el éxito de la empresa.* (<https://www.5fuerzasdeporter.com/>), consultado el 19 de febrero de 2020. De dominio público.

1.2.1.2.3. Modelo de las 7s

La Escuela de Dirección de Empresas (2013), define el modelo de las 7s como una herramienta que incita a actuar en busca de la mejora continua y el aprovechamiento de los recursos. El instrumento de las 7s es usado para evaluar el plano interno de una organización, a través del estudio de siete elementos que se encuentran relacionados entre sí (figura 2).

- Estrategia (*strategy*): conjunto de acciones que realiza una organización para alcanzar la ventaja competitiva. Algunas preguntas clave para armar la estrategia son: ¿Cuál es su ventaja competitiva? y ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?

- Estructura (*structure*): modo en el que se agrupan, ordenan y administran los recursos en una empresa. Existen cuatro formas de estructura:
 - Funcional: los individuos son agrupados según sus especialidades y cada especialidad tiene a un líder.
 - Divisional: la agrupación se da en función de las líneas de producto y servicio.
 - Matriz: estructura en la que los individuos tienen dos o más líderes.
 - Red: compuesta por grupos pequeños semiautónomos que trabajan por un objetivo en común.

- Sistemas (*systems*): procesos y procedimientos utilizados por la gerencia para medir el desempeño de la organización. Algunas preguntas clave en este análisis son: ¿Se tienen los sistemas necesarios para desarrollar las actividades cotidianas? y ¿Cuáles son los sistemas gerenciales más utilizados?

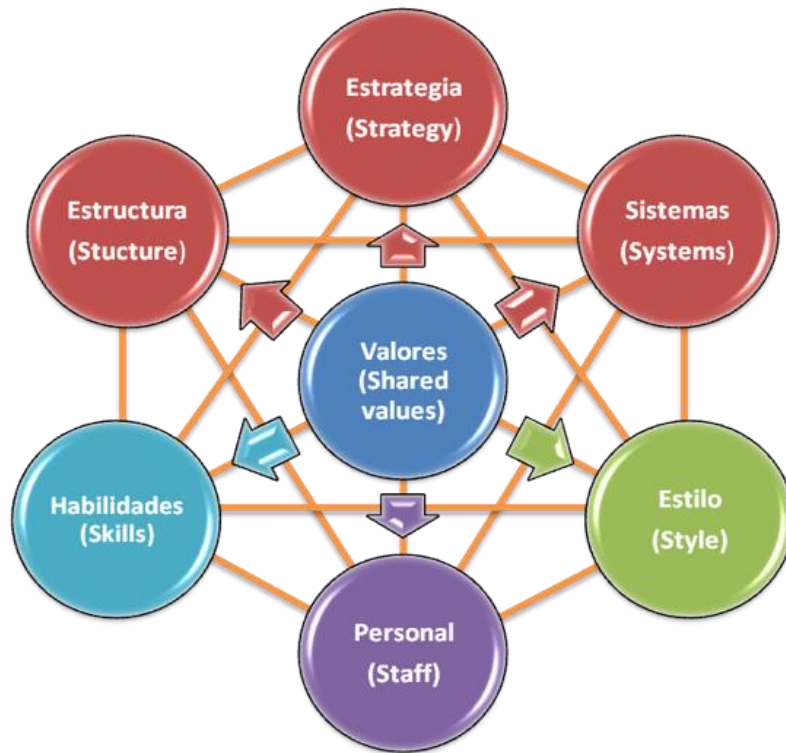
- Personal (*staff*): conjunto de individuos que trabajan en la compañía. Las empresas de alto desempeño prestan mucha atención a este elemento, pues es el activo más relevante, por ello, es importante cuestionarse ¿De qué manera se están reclutando a los trabajadores de la empresa?,

¿Cuáles son las peculiaridades demográficas del personal? y ¿Quiénes son los líderes en la organización?

- Habilidades (*skills*): cualidades de las personas, sistemas, tecnologías y productos que hacen que el negocio sea distintivo a la competencia. Las habilidades pueden representar una oportunidad cuando se aplican en mercados no explorados, no obstante, también pueden comportarse como una limitante cuando se requieren nuevas habilidades para competir.
- Estilo (*style*): el estilo hace referencia a la cultura organizacional y al cómo se trabaja dentro de la organización. El estilo tiene un impacto en el comportamiento de los trabajadores, por eso, es crucial preguntarse ¿Cómo toma decisiones la alta gerencia? y ¿Cómo se invierte el tiempo dentro de la organización?
- Valores compartidos (*shared values*): es una serie de pensamientos que le dan propósito y significado al trabajo en una organización, ya que permiten centrar la atención del personal y los recursos de la compañía, en lo realmente trascendental.

Figura 2.

Modelo de las 7s de McKinsey



Nota. Representación gráfica del modelo de las 7s. Obtenido de Alcázar (2017). *Modelo de las 7 S's de la estructura organizacional integrada a la gestión de marketing.* (<https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>), consultado el 22 de febrero de 2020. De dominio público.

1.2.1.2.4. Análisis SWOT

El análisis SWOT, conocido en español como FODA, es una herramienta propia de la gestión industrial que permite evaluar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de una organización. Según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) (2009), en su folleto Ejercicios de análisis SWOT, la herramienta le permite al

empresario, encontrar soluciones a problemas latentes o potenciales, siempre y cuando todos los miembros del equipo estén involucrados en el proceso.

Figura 3.

Matriz SWOT (FODA)



Nota. Representación gráfica de la matriz FODA. Obtenido de Hoyos (2019). *Matriz DOFA*. (<http://marketingpublicidadymedios.com/matriz-dofa/>), consultado el 28 de febrero de 2020. De dominio público.

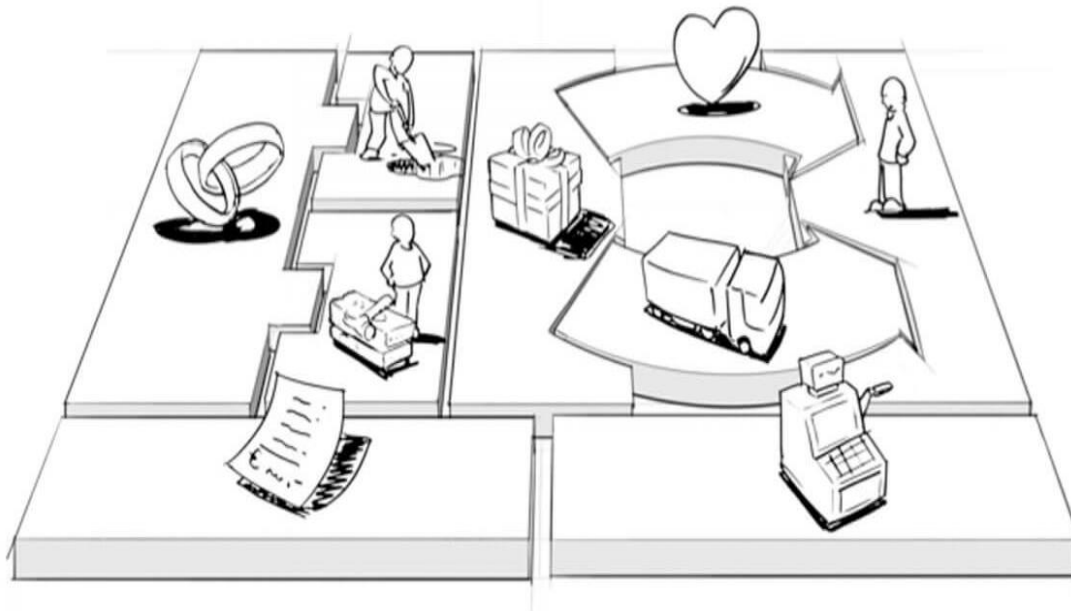
1.2.2. Modelo de negocio Canvas

Según Emprendedores (2019), el modelo de negocio es un instrumento previo al plan de negocio, que permite examinar y establecer el modo de operar de la compañía. Para que el modelo de negocio sea exitoso, este debe de ser capaz de producir valor agregado para el consumidor. Una de las metodologías más importantes y famosas para desglosar el modelo de negocio es Canvas.

Canvas es una herramienta de gestión estratégica, creada por Osterwalder y Pigneur (2010), que consiste en plasmar la idea de negocio en un lienzo para entender la forma en la que la empresa genera ingresos y plasmar la estrategia de negocio a través del desarrollo de nueve módulos básicos.

Figura 4.

Modelo de negocio Canvas



Nota. Descripción gráfica del modelo Canvas. Obtenido de Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. (http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf), consultado el 2 de marzo de 2020. De dominio público.

Osterwalder y Pigneur (2010), describen nueve módulos para crear el modelo de negocio, los cuales resguardan las principales áreas de una empresa: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

1.2.2.1. Segmentación de mercado

Consiste en agrupar a los clientes según sus necesidades, comportamientos o características, con la finalidad de aumentar la satisfacción de los mismos. Osterwalder y Pigneur (2010) describen 5 tipos de segmentos de mercado:

- Mercado de masas: no existe segmentación de mercado, por lo que el negocio se enfoca en un gran número de personas con problemas similares, un ejemplo de este tipo es la industria electrónica.
- Nicho de mercado: consiste en una segmentación específica y especializada, en donde el negocio se adapta a requerimientos específicos.
- Mercado segmentado: mercados con requerimientos ligeramente diferentes.
- Mercado diversificado: segmentación que tienen dos o más tipos de mercado completamente diferentes.
- Plataformas multilaterales: está dirigido a dos o más segmentos de mercado autónomos.

1.2.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es un conjunto de acciones que se realizan para dar solución a un problema o necesidad. El valor puede ser cualitativo o cuantitativo, dependiendo del elemento principal (tabla 4).

Tabla 4.*Elementos de valor*

Cualitativo	Cuantitativo
Novedad: producto y servicio que no tiene ninguna oferta igual.	Mejora de rendimiento: consiste en mejorar el rendimiento de un producto y servicio, pero este tiene sus límites, llega un punto donde el valor llega a ser imperceptible.
Personalización: significa adaptar el producto y servicio a los diferentes segmentos de mercado.	
Diseño: superioridad de un producto y servicio por su calidad de diseño.	
Marca: es crear la ilusión de tener status por utilizar o mostrar la marca.	Precio: es ofrecer un producto y servicio similar al de la competencia, pero a un menor costo.
Reducción de riesgo: es ofrecer garantía de un producto y servicio, para reducir los riesgos asociados a la adquisición.	
Accesibilidad: es poner a la disposición del cliente un producto y servicio al que no tenía acceso.	Reducción de costes: consiste en apoyar al cliente en la reducción de costes.
Comodidad/utilidad: consiste en facilitar o hacer más práctico el uso de un producto y servicio.	

Nota. Elementos cualitativos y cuantitativos que agregan valor. Obtenido de Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. (<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>), consultado el 2 de marzo de 2020. De dominio público.

1.2.2.2.1. Cadena de valor

Quintero y Sánchez (2006), describen la cadena de valor como un instrumento que se utiliza para identificar el posicionamiento de un negocio con respecto a su competencia, y para definir el esquema de acción. La cadena de

valor está segmentada en dos categorías: el valor agregado real (VAR) y el valor agregado en la empresa (VAE). El VAR son las actividades necesarias para promover la venta, mientras que el VAE son acciones que la empresa requiere para su optimización, pero a la vista del cliente no tiene ningún valor.

La cadena de valor está integrada por tres factores: las actividades primarias, las actividades de soporte o secundarias y el margen. Las actividades primarias son aquellas que tienen un vínculo directo con el producto, por otro parte, las actividades de soporte son aquellas que no están relacionadas directamente con el producto, pero son esenciales para el manejo de la empresa, finalmente, el margen representa el residuo entre el valor total y el costo total.

Figura 5.

Cadena de valor



Nota. Actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor. Obtenido de Riquelme (2019). *La cadena de valor de Michael Porter*. (<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>), consultado el 5 de marzo de 2020. De dominio público.

1.2.2.2.2. Ventaja competitiva y sistema de valor

Son las características o atributos de un producto y servicio que le dan un grado de superioridad a la empresa sobre su competencia. La ventaja competitiva puede darse de dos formas: externa (de valor) e interna (de costo). Una ventaja competitiva externa es cuando el producto tiene una condición en sí, que lo hace único y diferente, por lo que el cliente está en la disposición de pagar un valor más alto. Al contrario de la ventaja competitiva externa, la interna consiste en aprovechar una superioridad empresarial, para proporcionar un costo unitario menor al de la competencia.

En las grandes corporaciones puede resultar complicado plasmar la ventaja competitiva en la cadena de valor, por eso Porter extiende la cadena a un sistema de valor, el cual consiste en llevar tres cadenas de valor genéricas: la de los proveedores, la de los canales y el de los competidores. De esta manera la competitividad de la compañía no se limita únicamente al plano interno (Quintero y Sánchez, 2006).

1.2.2.2.3. Mapeo de la cadena de valor

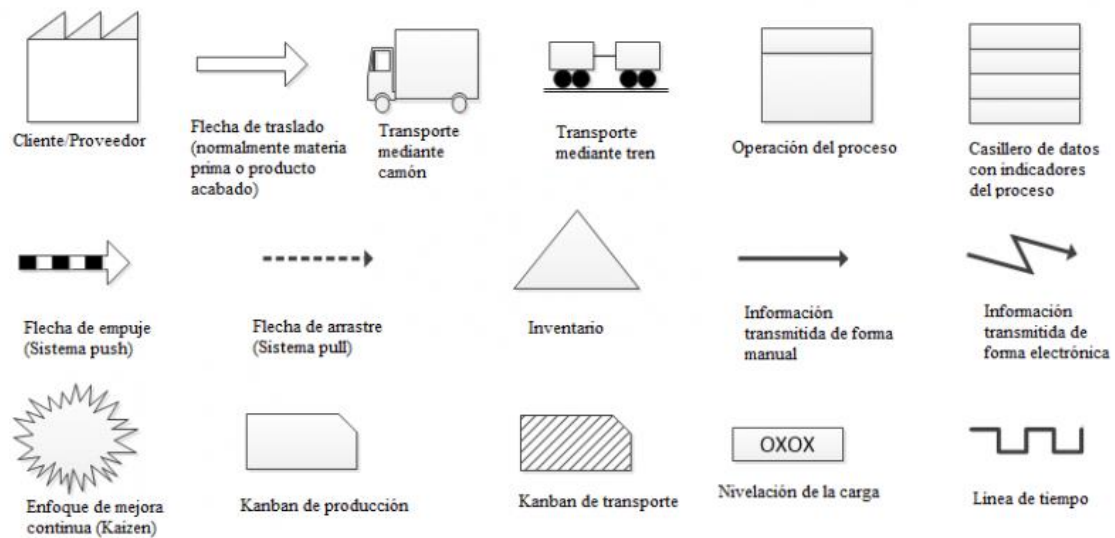
Según, Vilaplana (2017), el mapeo de la cadena de valor es un instrumento que facilita la identificación de los procesos que no agregan valor, mediante la conceptualización visual de todos los procesos que se ejecutan en una empresa, los cuales son representados por medio de símbolos (figura 6).

El objetivo principal de la herramienta es determinar y suprimir cualquier desperdicio: sobreproducción, demora, inventario, transporte, sobre proceso, movimientos y defectos, no obstante, también se enfoca en el valor agregado,

pues al eliminar los desperdicios, el producto y servicio se puede dar a un mejor precio y con una mejor calidad.

Figura 6.

Simbología de la cadena de valor



Nota. Símbolos para graficar la cadena de valor. Obtenido de Dirección de operaciones (2016). *VSMgrafico*. (<http://evaluador.doe.upv.es/wiki/index.php/Archivo:VSMgrafico.png>), consultado el 10 de marzo de 2020. De dominio público.

1.2.2.3. Canales

Es el medio de comunicación que una empresa utiliza para: dar a conocer el producto, estimar la propuesta de valor, realizar la venta, entregar la propuesta de valor u ofrecer una atención postventa. Los canales de distribución se dividen en directos e indirectos, dependiendo de la relación que exista con el consumidor final.

1.2.2.3.1. Canal directo

En el canal de distribución directo no existen mediadores entre el productor y el consumidor final. Gorrín (2017) recalca que el canal directo brinda más beneficios económicos, al ser más ágil y permitir una mayor sensibilidad con el mercado, sin embargo, este tipo de canal tiene restricciones geográficas, lo que provoca una disminución en el volumen de las ventas.

1.2.2.3.2. Canal indirecto

Este tipo de canal tiene mediadores entre el productor y el consumidor final, por la cantidad de mediadores, el canal puede ser: corto, largo o doble. Gorrín (2017) menciona que las principales ventajas del canal indirecto son: mayor cobertura, especialización, redistribución y una mejor coordinación logística, no obstante, el canal indirecto también tiene desventajas, entre las cuales cabe resaltar: lentitud en el proceso, costes más elevados y la pérdida sobre el control del producto.

1.2.2.4. Relaciones con los clientes

Describe la relación que establece la empresa con sus segmentos de mercado, la cual puede estar basada en los siguientes fundamentos: atracción de clientes, fidelización e incitación a las ventas. Según, Osterwalder y Pigneur (2010) algunas clasificaciones de las relaciones con los clientes son:

- Asistencia personal: este tipo de comunicación está centrado en la interacción humana, es decir el consumidor se comunica directamente con un agente de atención.

- Asistencia personal exclusiva: se refiere a una conexión más íntima y profunda con el cliente, pues cada cliente tiene asignado a un agente de atención.
- Autoservicio: la empresa pone a disposición del cliente todas las herramientas para que este pueda servirse por sí mismo.
- Servicios automáticos: este tipo de servicio reconoce las necesidades del cliente para brindar un autoservicio más sofisticado.
- Comunidades: consiste en un grupo de consumidores que están comunicados entre sí y se apoyan en la solución de problemas, este tipo de comunicación es perfecta para conocer a profundidad al target.
- Creación colectiva: en este tipo de comunicación, las empresas trabajan en conjunto con sus clientes para crear valor en el producto y servicio.

1.2.2.5. Fuentes de ingreso

Representan el incremento del recurso financiero derivado por las diferentes transacciones realizadas en el mercado. Las fuentes de ingreso pueden ser por transacción o recurrentes, dependiendo de la derivación de sus pagos. Osterwalder y Pigneur (2010) mencionan algunas formas de generar ingresos:

- Venta de activos: es la fuente de ingreso más conocida y se da por la transacción del derecho de propiedad de un bien.
- Cuota por uso: ingreso recibido por la concesión de un servicio.

- Cuota de suscripción: ingreso recibido por brindar un servicio ininterrumpido.
- Préstamo/alquiler: fuente de ingreso que surge por autorizar el derecho de un bien durante un periodo de tiempo establecido.
- Concesión de licencias: ingreso generado por conceder el derecho de utilizar propiedad intelectual.
- Gastos de corretaje: fuente de ingreso que se da por la prestación de un servicio de intermediación.
- Publicidad: ingreso recibido por publicitar un producto y servicio.

1.2.2.5.1. Fijación de precios

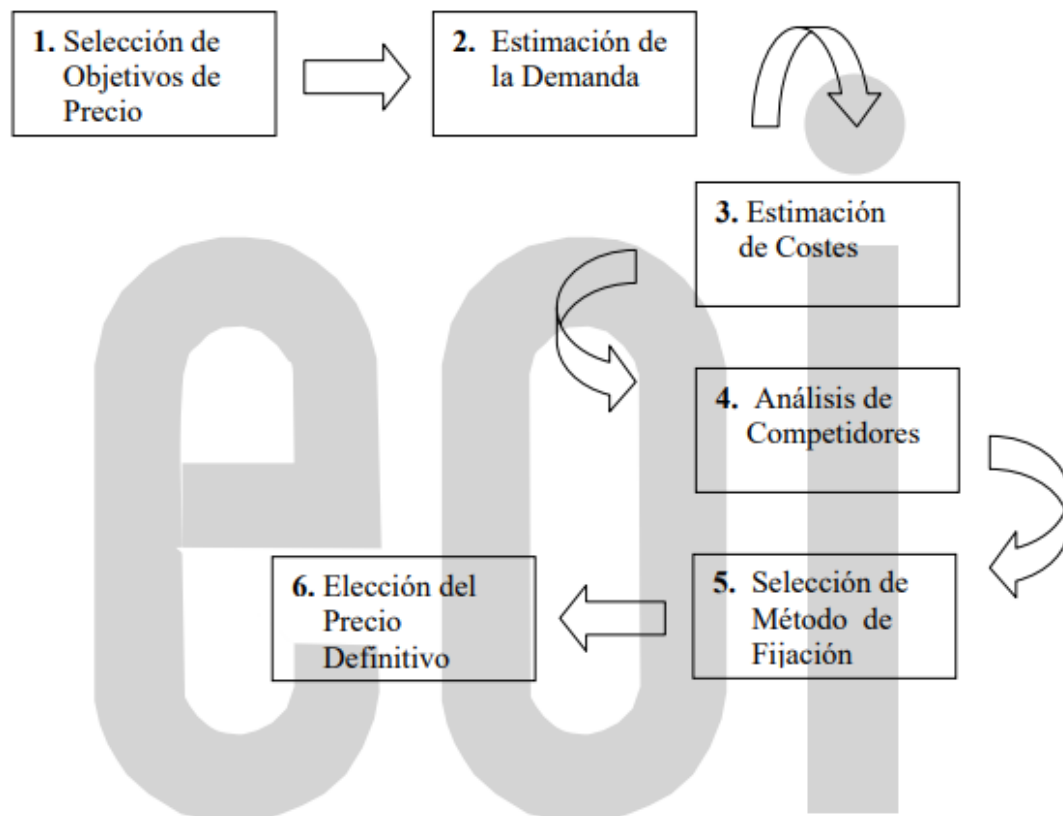
El precio es un determinante decisivo para el triunfo de un negocio, por ende, debe de ser visto como una estrategia. Según, Pérez y Pérez (2006), la fijación del precio es un proceso estratégico que consta de seis pasos (figura 7) y tiene cuatro métodos de fijación:

- Estrategia de precio y *marketing*: el precio es determinado por la imagen del producto.
- Estrategia de precio y valor: el precio es establecido dependiendo el valor que tenga el producto.
- Estrategia de precio y competencia: consiste en asignar un precio similar o por debajo del de la competencia.

- Estrategia de precio a medida: el producto y servicio es realizado a la medida del cliente, por lo que su precio dependerá de esto.

Figura 7.

Fijación del precio



Nota. Pasos para la fijación de precios. Obtenido de Pérez y Pérez (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijación.* (<http://files.kszegarra.webnode.es/200000021-af558b04f4/Fijaci%C3%B3n%20de%20Precios.pdf>), consultado el 15 de marzo de 2020. De dominio público.

1.2.2.6. Recursos clave

Son los principales activos de una empresa, los cuales permiten generar, presentar y entregar la propuesta de valor, asegurando la factibilidad del proyecto de emprendimiento. Los recursos clave pueden ser: físicos, económicos, humanos o intelectuales.

1.2.2.7. Actividades clave

Conjunto de acciones relevantes que se realizan para hacer funcionar a una empresa. Las actividades clave se dividen en las siguientes categorías:

- Producción: acciones asociadas con la planificación, elaboración y concesión de un producto.
- Resolución de problemas: actividades relacionadas a la resolución de los problemas del cliente.
- Plataforma/red: acciones asociadas con la plataforma o red, este tipo de actividades clave es común en las empresas que tienen como recurso clave una plataforma.

1.2.2.8. Asociaciones clave

Son los principales proveedores y socios en una empresa. Las asociaciones se agrupan en cuatro categorías: alianzas estratégicas, coopetición, empresas conjuntas y proveedores, y se pueden realizar por diferentes motivos, entre los cuales cabe resaltar:

- Optimización/economía de escala: tiene como principal objetivo la optimización de recursos para reducir costes.
- Disminución de riesgos e incertidumbres: busca reducir los riesgos operativos y financieros en mercados competitivos e inciertos.
- Compra de determinado recurso o actividad: surge por la necesidad de ofertar en mercados más grandes.

1.2.2.9. Estructura de costes

Describe los costes relacionados a la ejecución y mantenimiento del modelo de negocio. Existen dos estrategias de estructuración de costes: según costes y según valor (tabla 5).

Tabla 5.

Estructura de costes

Según costes	Según valor
Su principal propósito es disminuir los costes para ofrecer a los clientes una propuesta de valor de precios bajos.	Las empresas que se centran en la estructura de costes según el valor no ven como prioridad la reducción de costes, más bien se enfocan en la generación de valor para ofrecer productos premium y servicios especializados.

Nota. Estructura de costes según costes y valor. Obtenido de Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. (<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>), consultado el 2 de marzo de 2020. De dominio público.

1.2.3. Plan de negocio

Weinberger (2009) define al plan de negocio como un documento de orientación para la creación de nuevas empresas, debido a que es un instrumento de planificación indispensable y básico. El plan de negocio sirve para estimar la factibilidad de un emprendimiento, por lo que debe de ser revisado y renovado periódicamente, para no olvidar la razón de ser del negocio.

El plan de negocio tiene esencialmente dos funciones: administrativa (interna) y financiera (externa). A nivel administrativo, el plan de negocio sirve como una guía de las operaciones que se deben de realizar y para evaluar el desempeño del negocio, por otro lado, el nivel financiero sirve para la búsqueda de financiamiento, proveedores y clientes.

Un plan de negocio bien elaborado debe de tener los siguientes estudios: de mercado, técnico, organizacional, legal, ambiental, financiero y económico, además, debe de contar con una evaluación financiera y un análisis de riesgos.

1.2.3.1. Herramientas de gestión industrial

La realización del plan de negocio puede ser un proceso complicado y retador, por lo que se recomienda utilizar las herramientas de gestión industrial, para asegurar el éxito de la planificación. A continuación, se detallan algunas herramientas necesarias para la ejecución del mismo.

1.2.3.1.1. Análisis de la oferta y demanda

Antes de iniciar con la herramienta de análisis, es indispensable entender los conceptos de oferta y demanda. La oferta es la cuantía de productos que el oferente coloca en el mercado, mientras que la demanda es la cantidad de bienes o servicios que los clientes están dispuestos a comprar.

El análisis de la oferta y demanda es un instrumento esencial al emprender, ya que permite entender y predecir las condiciones económicas. Al conocer la oferta y demanda de un bien o servicio se puede conocer el grado de competencia, determinar el nivel de producción, fijar el precio e identificar las temporadas altas.

1.2.3.1.2. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Es una herramienta estratégica que sirve para analizar el atractivo del portafolio de productos de una empresa, a través del análisis de la tasa de crecimiento y la participación de mercado. Mañez (2018) describe la tasa de crecimiento de mercado como, el aumento de la demanda, por otro parte, describe la participación en el mercado como, la proporción de ventas totales del mercado que corresponden a la empresa.

El objetivo principal de la matriz BCG es determinar qué productos requieren una mayor inversión y cuales pueden eliminarse del portafolio. La realización de la matriz BCG es sumamente sencilla, lo primero que se debe de hacer es plasmar los ejes, en el eje vertical se coloca el crecimiento de mercado, mientras que en el horizontal se coloca la participación de mercado, luego se

divide el plano en cuatro cuadrantes, cada cuadrante representa una clasificación diferente del producto: estrella, vaca, perro e interrogante.

Figura 8.

Matriz BCG



Nota. Representación gráfica de la matriz BCG. Obtenido de Mañez (2018). *Qué es la Matriz BCG y para qué sirve.* (<https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>), consultado el 10 de marzo de 2020. De dominio público.

Los productos estrella son los más atractivos del portafolio por lo que generan una gran liquidez a la empresa, requiriendo una inversión constante para seguir posicionándose. Otro generador de liquidez es el producto vaca, estos son productos ya posicionados, pero con poco crecimiento, es por eso que no

necesitan una gran inversión pues tiene altas probabilidades de convertirse en un producto perro al poco tiempo. Los productos perro son aquellos que generan poca liquidez, debido a su bajo crecimiento y participación en el mercado, lo aconsejable con estos productos es eliminarlos o hacer un relanzamiento de los mismos. Finalmente, el producto interrogante es aquel que no se sabe cuál será su evolución en el mercado, dependerá de la inversión y la estrategia que se conviertan en productos estrella o perro.

1.2.3.1.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, también llamado punto muerto, es un instrumento de gestión estratégica que permite determinar el grado de solvencia de un negocio, a fin de maximizar la rentabilidad de la misma, mediante la determinación del volumen de ventas que cubre los costes totales.

Para que un negocio tenga ganancias, las ventas deben ser superiores al punto de equilibrio, en caso contrario, el negocio estaría generando pérdidas, es ahí donde está la importancia de la herramienta, pues permite evaluar el nivel de ventas necesario, para que el negocio sea rentable y genere una utilidad positiva, además permite conocer el nivel de venta preciso para recuperar el financiamiento inicial.

El primer paso para hacer el análisis del punto de equilibrio es clasificar los costes variables y fijos. Los costes variables son aquellos que tienen una relación directa con la fabricación del producto, por el contrario, los costes fijos no sufren ninguna variación en función del nivel de producción. Una vez identificados y calculados los costes variables y fijos se deben calcular los costes totales.

$$\text{Costes totales} = \text{coste fijo} + \text{coste variable} \quad (\text{Ec. 1})$$

Después de haber calculado los costes totales se procede a hacer el cálculo de los ingresos, los ingresos son el producto del precio y de las unidades vendidas.

$$\text{Ingresos totales} = \text{precio} * \text{unidades vendidas} \quad (\text{Ec. 2})$$

Finalmente, se procede a medir el punto de equilibrio, el cual se encuentra al igualar los costes totales con los ingresos totales.

$$\text{Costes totales} = \text{ingresos totales} \quad (\text{Ec. 3})$$

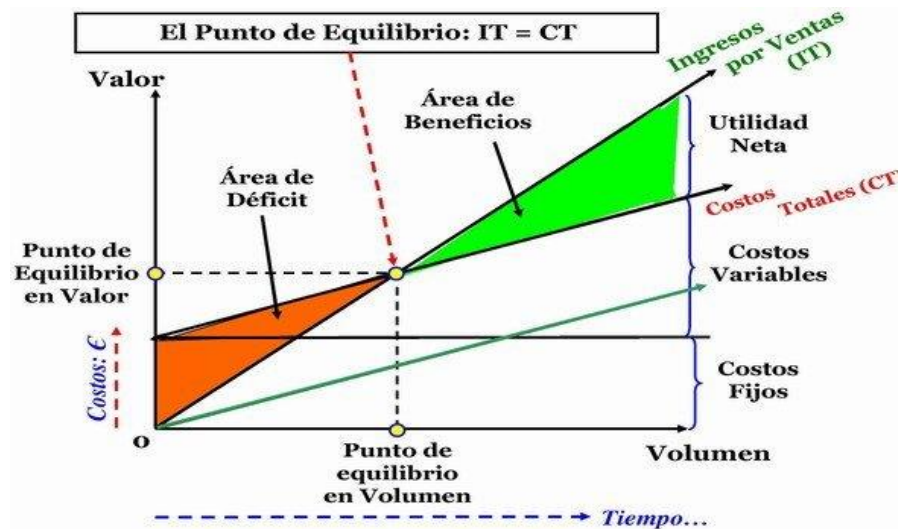
Despejando las variables se encuentra el punto de equilibrio en unidades o en dinero.

$$PE_{\text{Unidades}} = \frac{\text{costes fijos}}{\text{precio unitario} - \text{coste variable unitario}} \quad (\text{Ec. 4})$$

$$PE_{\text{Dinero}} = \frac{\text{costes fijos}}{1 - \frac{\text{coste variable}}{\text{ventas totales}}} \quad (\text{Ec. 5})$$

Figura 9.

Punto de equilibrio



Nota. Explicación del cálculo del punto de equilibrio. Obtenido de Moreno (2010). El punto de equilibrio del negocio y su importancia estratégica. (<https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-punto-de-equilibrio-y-su-importancia-estrategica>), consultado el 14 de marzo de 2020. De dominio público.

1.2.3.1.4. Índices financieros

Según Ruíz (2019), los índices financieros son herramientas de gestión, que utilizan la relación de las cuentas contables y los estados financieros, para calcular la liquidez, eficiencia, rendimiento y nivel de endeudamiento de una empresa.

- Indicadores de liquidez

Se utilizan para calcular el capital de trabajo y analizar la capacidad de solvencia en el corto plazo. Los indicadores de liquidez son:

- Razón corriente: capacidad de solvencia en el corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} \quad (\text{Ec. 6})$$

- Razón rápida: capacidad de saldar las obligaciones en el corto plazo sin contar la venta del inventario.

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{activo corriente} - \text{inventario}}{\text{pasivo corriente}} \quad (\text{Ec. 7})$$

- Capital neto de trabajo: monto que tendría la empresa si pagará sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente} \quad (\text{Ec. 8})$$

- Indicadores de eficiencia

Determinan el rendimiento con el que se utilizan los activos para alcanzar los objetivos y obtener los resultados esperados.

- Periodo promedio de pago: tiempo que tarda una empresa en realizar el pago a sus proveedores.

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{cuentas por pagar} * 360}{\text{compras}} \quad (\text{Ec. 9})$$

- Periodo promedio de cobro: tiempo que demora una empresa en hacer efectivas sus cuentas por cobrar.

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{cuentas por cobrar} * 360}{\text{ventas}} \quad (\text{Ec. 10})$$

- Rotación de cuentas por cobrar: número de veces que se hacen efectivas las cuentas por cobrar en un tiempo establecido.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas al crédito}}{\text{cuentas por cobrar}} \quad (\text{Ec. 11})$$

- Rotación de inventario: número de veces que se renueva el inventario en un lapso de tiempo.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario promedio}} \quad (\text{Ec. 12})$$

- Rotación de activos totales: eficiencia con la que se utilizan los activos para generar ingresos.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}} \quad (\text{Ec. 13})$$

- Rotación de activos fijos: eficiencia con la que se emplea la inversión de activos fijos para generar ingresos.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{ventas}}{\text{activos fijos}} \quad (\text{Ec. 14})$$

- Indicadores de rentabilidad

Se utilizan para analizar las utilidades que producen los activos.

- Rentabilidad sobre ventas: indica la destreza que tienen las ventas totales para generar ganancia.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{ventas totales}} \quad (\text{Ec. 15})$$

- Rentabilidad sobre activos (ROI): indica la destreza que tienen los activos totales para generar ganancias.

$$\text{Rentabilidad sobre activos (ROI)} = \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{activos totales}} \quad (\text{Ec. 16})$$

- Rentabilidad sobre capital (ROE): rentabilidad de una empresa en función de los recursos empleados.

$$\text{Rentabilidad sobre capital} = \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{capital contable}} \quad (\text{Ec. 17})$$

- Indicadores de endeudamiento

Determinan la parte comprometida de la empresa.

- Pasivo a largo plazo: indica qué porcentaje del endeudamiento es a largo plazo.

$$\text{Pasivo a largo plazo} = \frac{\text{pasivo a largo plazo}}{\text{pasivos totales}} \quad (\text{Ec. 18})$$

- Deuda: mide el apalancamiento financiero de una empresa.

$$\text{Deuda} = \frac{\text{pasivos totales}}{\text{activos totales}} \quad (\text{Ec. 19})$$

- Cobertura de intereses: capacidad de atender las obligaciones financieras.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{intereses}} \quad (\text{Ec. 20})$$

- Pasivos circulantes: indica qué porcentaje del endeudamiento es a corto plazo.

$$\text{Pasivo circulantes} = \frac{\text{pasivo corriente}}{\text{pasivos totales}} \quad (\text{Ec. 21})$$

1.2.3.1.5. Evaluación financiera

La evaluación financiera es una herramienta que permite determinar el rendimiento futuro de un proyecto de inversión, utilizando datos estimados. Existen un sin número de métodos de evaluación financiera, entre los más conocidos se pueden mencionar: el VAN y la TIR.

- Valor actual neto (VAN)

Herramienta que facilita la toma de decisiones, al estimar los ingresos y egresos de un proyecto de inversión para cuantificar las ganancias o pérdidas. Los datos necesarios para calcular el VAN son:

- Ingresos estimados
- Egresos estimados
- Flujo de dinero (F_t)
- Duración del proyecto (t)
- Inversión (I_o)
- Tasa mínima aceptable de retorno (TMAR)

Una vez se conozcan estos datos, se procede a aplicar la fórmula del VAN.

$$VAN = -I_o + \sum_t^n \frac{F_t}{(1+TMAR)^t} \quad (\text{Ec. 22})$$

Los criterios de decisión para aceptar o no el proyecto son los siguientes:

- $VAN \geq 0$ = aceptar el proyecto
- $VAN < 0$ = rechazar el proyecto
- Tasa interna de retorno (TIR)

Es la tasa de interés, es decir, el retorno de inversión que genera un proyecto. El cálculo de la TIR se obtiene al despejar el interés de la fórmula del VAN, con un VAN igual a cero.

$$0 = -I_o + \sum_t^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} \quad (\text{Ec. 23})$$

Los criterios de decisión para aceptar o no el proyecto son los siguientes:

- $TIR \geq TMAR$ = aceptar el proyecto
- $TIR < TMAR$ = rechazar el proyecto

1.3. Comercios establecidos

Los comercios establecidos son negocios que han generado ingresos en un lapso superior a los 3.5 años. Para poder comprender mejor cómo surgen es importante mencionar cómo funciona el emprendimiento en Guatemala y el proceso emprendedor, así como, la función del emprendedor para el éxito de un comercio establecido.

1.3.1. Emprendimiento

El emprendimiento ha sido definido por múltiples autores. Para Freire (2005) el proceso de emprendimiento consiste en una serie de actividades que se encuentran relacionadas con la detección de oportunidades y el establecimiento de nuevas organizaciones.

Por su parte, Timmons (1994) definió el emprendimiento como un proceso de crear o aprovechar una oportunidad independientemente de los recursos actualmente controlados.

En otro orden de ideas, la práctica de iniciar nuevas organizaciones o revitalizar organizaciones maduras, particularmente nuevas empresas en general en respuesta a oportunidades identificadas. Así se pueden seguir citando a varios autores, sin embargo, todas las definiciones concuerdan en que el emprendimiento es un procedimiento de crear algo con sentido.

Es importante que las personas logren entender el significado de emprender, ya que muchas veces, el emprendimiento se asocia erróneamente con la imagen de un joven, de una persona pudiente o de un universitario, y es que para emprender no es indispensable tener cierto rango de edad, ni tampoco se necesita una gran fortuna, ni haber estudiado en la universidad, sin embargo, sí es fundamental la preparación, el coraje y la motivación.

1.3.1.1. Emprendimiento en Guatemala

El GEM es el estudio de investigación más relevante en el mundo, su principal función es cuantificar el movimiento emprendedor en cada país, identificando factores clave para su medición. El GEM es medido en Guatemala

a través del centro de emprendimiento Kirzner de la Universidad Francisco Marroquín, que utiliza la herramienta de la entrevista estructurada para determinar la Tasa de Emprendimiento Temprana en Guatemala.

Guatemala tiene la segunda tasa de emprendimiento más alta en el mundo (27.5 %) y es el primer país en donde se considera el emprendimiento como una buena opción para producir ingresos, sin embargo, el 53 % de esos emprendimientos inician por una necesidad y no por una motivación. Por esta razón, la mayoría de los emprendimientos en Guatemala son pequeños y no necesitan un gran capital. Según el GEM, el 41 % de los negocios tienen un capital inicial inferior a los cinco mil quetzales y únicamente el 7 % de los negocios tienen más de cinco empleados.

Expertos encuestados en el estudio del GEM (2019), realizado por la Universidad Francisco Marroquín (UFM), consideran que las principales limitaciones para emprender en Guatemala son:

- Fuentes de financiamiento escasas. (El país está en la posición 52 de 54 en la categoría de apoyo financiero para los emprendedores).
- Políticas de gobierno poco favorables.
- Mercado poco dinámico.
- Infraestructura física inadecuada.
- Normativa social y cultural excluyente.

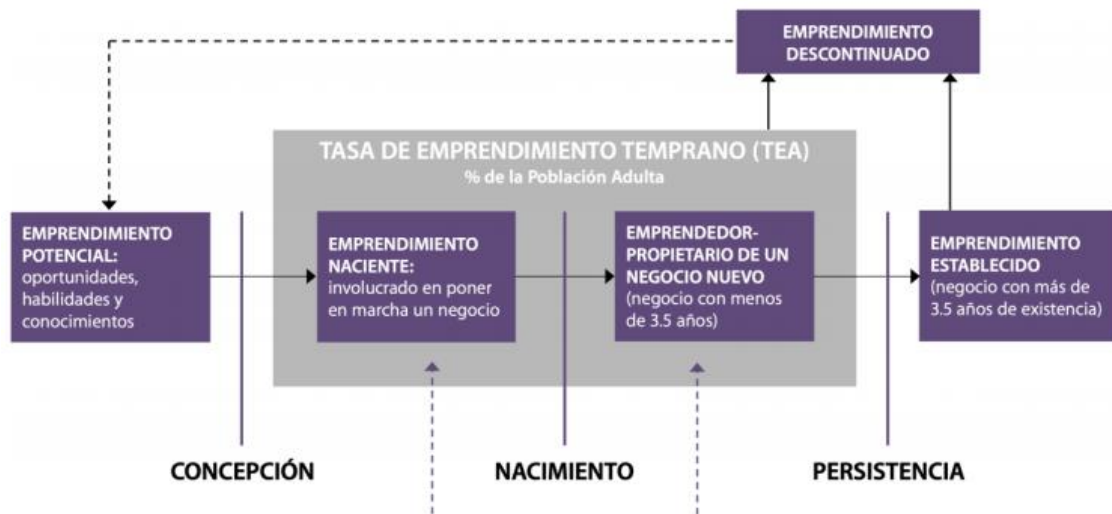
1.3.1.2. Proceso emprendedor en Guatemala

El proceso de emprendimiento inicia cuando la persona tiene una idea de negocio y finaliza cuando la empresa cierra. El proceso de emprendimiento tiene 4 diferentes fases (figura 10):

- Potenciales: el emprendimiento solo está en la mente del emprendedor.
- TEA: el emprendedor ya ha iniciado con el desarrollo de la idea de negocio, pero está aún no ha generado ingresos.
- Establecidos: negocio que ha generado ingresos en un lapso superior a los 3.5 años.
- Descontinuados: negocio que ha cerrado, se ha vendido o que ha interrumpido la relación dueño/administrador.

Figura 10.

Etapas del proceso emprendedor

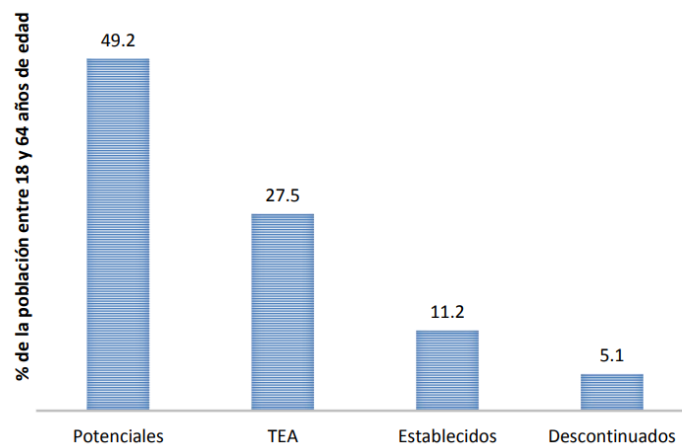


Nota. Detalle de las etapas del proceso de un emprendimiento. Obtenido de GEM (2019). Monitor Global de Emprendimiento. (<https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2019/09/GEM-Guatemala-2018-2019-17-09-19.pdf>), consultado el 17 de marzo de 2020. De dominio público.

En su informe 2018/2019, la TEA reveló que el 49.2 % de los entrevistados son emprendedores potenciales, el 27.5 % está en las etapas tempranas de emprendimiento, el 11.2 % es un emprendimiento establecido y el 5.1 % de los emprendimientos es descontinuado (figura 11).

Figura 11.

Proceso emprendedor en Guatemala



Nota. Porcentaje de emprendimientos en las diferentes etapas del proceso. Obtenido de GEM (2019). Monitor Global de Emprendimiento. (<https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2019/09/GEM-Guatemala-2018-2019-17-09-19.pdf>), consultado el 17 de marzo de 2020. De dominio público.

1.3.2. Emprendedor

Un emprendimiento es puesto en marcha por un emprendedor. Schumpeter (1934), uno de los economistas más influyentes en el pensamiento de los teóricos del emprendimiento, define al emprendedor como un individuo fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones para la creación de empresas.

Para crear una empresa no basta con tener una idea, la idea es el fin del negocio, pero no es un motivo. El motivo es el que estimula e incentiva al emprendedor, ya que tiene una vinculación directa con el éxito del negocio, sin embargo, no todos los motivos son válidos, querer emprender por tener flexibilidad en el horario, hacerse rico o querer demostrar algo son motivos lamentables que no causan una verdadera motivación, y es que el motivo es intrascendente si no existe una motivación real.

Además de tener un motivo válido para emprender, es necesario contar con las habilidades, destrezas y competencias de un emprendedor, ya que existen genuinos emprendedores y falsos emprendedores. Los falsos emprendedores son aquellos que creen ser emprendedores sólo por haber dejado su trabajo, por haber inscrito una sociedad en el Registro Mercantil o simplemente por tener una idea. Pero un genuino emprendedor es alguien al que la incertidumbre le causa cierto grado de placer, y es que la incertidumbre no es un sentimiento agradable para todo el mundo.

La capacidad de superar las dificultades es una faceta que permite que cualquiera que no tenga el perfil de emprendedor pueda emprender y triunfar, estas personas se reconocen porque son en gran medida competidores natos, y es que hay que considerar que todo gran emprendedor ha fracasado en alguna ocasión.

Por último, Trías (2007) afirma que, es importante entender la distinción entre emprendedor y empresario. El emprendedor es un individuo que se complace creando cosas, mientras que al empresario le apasiona crear crecimiento y gestionarlo. No todo emprendedor es buen administrador del crecimiento, por eso, lo mejor que puede hacer el emprendedor es delegar la responsabilidad de crecimiento a un empresario. No obstante, existen casos de

personas que crearon y levantaron un imperio, son personas que son emprendedores y empresarios a la vez.

1.3.2.1. Errores comunes del emprender

Alba (2013) es un importante emprendedor de España, fundador y director de Artelequia (empresa de *marketing online*) y autor del blog Emprendiz.com, Alba comparte su expertis en el campo de emprendimiento, al detallar los 10 errores más comunes al emprender.

- Enamorarse del producto y no del cliente: un emprendimiento no puede iniciar con una idea brillante o un producto, lo primero que se debe de hacer al emprender, es detectar una necesidad en el mercado y realizar una investigación exhaustiva y profunda de esa necesidad para luego poder identificar el nicho de mercado, una vez identificado, se deben concentrar los esfuerzos en conocer al cliente para crear una relación muy profunda, solo cuando el emprendedor ya logró tener una relación estrecha con su target, se puede empezar a diseñar el producto y servicio.
- No especializarse: los microempresarios deben de buscar un nicho reducido, en donde puedan ser expertos y tener la solución perfecta para una determinada necesidad, lo primero es establecerse en una cosa y hacerla funcionar para luego expandirse.
- Ser un todólogo: el recurso humano es el capital más importante en una empresa, ya que es una variable fundamental para crecer, por ello, es esencial que el emprendedor aprenda a delegar desde el principio y fomente el empoderamiento en su emprendimiento. Cuando un emprendedor es un todólogo, descuida cosas que son de suma

importancia, como lo es la diferenciación o la ventaja competitiva, por dedicarse a actividades simples y monótonas.

- No medir y ajustar: lo que no se mide, no puede mejorar, por eso, es conveniente enfocarse en analizar un pequeño grupo de indicadores que sean los más importantes para el negocio, y con base a esto crear objetivos estratégicos que indiquen el punto de partido, a donde se quiere llegar y cuánto tiempo se necesita para cumplir dicha meta.
- Tener miedo: muchos empresarios tienen la mentalidad de que no sacarán su producto al mercado, si este no es perfecto, pero la realidad es que el producto no estará perfecto si no recibe ninguna retroalimentación y esta solo se puede conseguir estando en el mercado.
- Pensar en pequeño y actuar en grande: para los microempresarios empezar con una idea de negocio a lo grande puede significar un gran riesgo de capital, por eso lo mejor es probar el producto y servicio en unos cuantos clientes, una vez que esto funcione ya se podrá lanzar el negocio a mayor escala.
- Tener una competitividad insana: el mercado es tan grande que no vale la pena gastar tiempo ni energía pensando en la competencia, lo mejor que se puede hacer es pensar siempre en relaciones ganar-ganar. Por ejemplo, dos microempresarios con el mismo *target*, pero con diferente producto y servicio, pueden pensar en una alianza estratégica en la que se compartan los clientes, como promocionar la empresa del otro al terminar su servicio.

- Ser negativos: la negatividad reduce la motivación, por lo tanto, se deben evitar a las personas negativas, que solo desmeritarán la idea de negocio al decirte que es poco realista.
- No cuidar el mayor activo: el éxito de un negocio está vinculado con la salud de su dueño, por eso el emprendedor debe de cuidar su salud mental, física, emocional y espiritual, ya que muchos cometen el error de descuidar su salud para concentrarse en el negocio, y esto atrae un gran desgaste, que posteriormente traerá graves consecuencias.
- No tirarse al vacío: cuando una persona se decide a iniciar un emprendimiento, debe de tomar todo el coraje y darse la oportunidad, ya que habrá equivocaciones y estas serán necesarias para mejorar, sin embargo, lo importante es avanzar a la meta cueste lo que cueste, porque una vez iniciado el camino no hay vuelta a atrás.

1.3.2.2. Estrategias del emprendedor innovador

Drucker (1997) identifica cuatro estrategias principales del emprendedor innovador en la creación de negocios:

- Ingresar en grande
- Explorar nuevos mercados
- Buscar y posicionarse en nichos ecológicos
- Cambiar las cualidades de un producto, mercado o industria

1.3.2.2.1. Estrategia: ingresar en grande

La estrategia consiste en crear un modelo de negocio completamente nuevo y nada convencional, para ello, se deben de concentrar todos los recursos en una sola meta, y cuando el esfuerzo comience a dar resultados, es importante que el emprendedor movilice los recursos masivamente, debido a que cuando la iniciativa comienza a tener éxito es cuando empieza el verdadero trabajo.

Para que la empresa pueda mantenerse en el mercado es importante que siga innovando y busque siempre la excelencia. Drucker (1997), destaca el caso de DuPont con el desarrollo del nailon y el caso de Apple con la construcción de la primera computadora.

1.3.2.2.2. Estrategia: explorar nuevos mercados

Existen dos formas de dirigir esta estrategia: la imitación creativa y el judo del empresario innovador. La primera estrategia se enfoca en esperar una innovación y mejorarla, esta estrategia es menos peligrosa que la anterior, debido a que el mercado ya se encuentra establecido, sin embargo, para poder desarrollarla se requiere de un mercado en rápido crecimiento. Un ejemplo de esta táctica es IBM que desarrolló el ordenador personal a partir del invento de Apple.

La estrategia del judo del empresario innovador consiste en diseñar un producto que satisfaga las necesidades de un mercado específico. Esta estrategia es ideal para los mercados cambiantes, sin embargo, para poder ejecutarla es necesario un grado de innovación auténtica. Drucker (1997),

menciona el caso de Sonny como uno de los ejemplos más destacables, con su lanzamiento del primer radio portátil transistorizado.

1.3.2.2.3. Estrategia: buscar y posicionarse en nichos ecológicos

La estrategia de nichos ecológicos consiste en obtener un monopolio pequeño, no aspira a liderar un mercado. Si se implementa con éxito, es poco probable que se enfrente a otras empresas y la probabilidad de que la desafíen es muy baja. Según, Drucker (1997), existen tres métodos para aplicar la estrategia de nichos:

- El peaje: es un mercado limitado en el que no resulta atractivo competir, para implementar esta estrategia, el producto debe de ser indispensable para un proceso y la empresa crece a la velocidad en la que crecen sus usuarios.
- Destreza en una especialización: requiere una competencia diferente y excepcional, esta estrategia debe de aplicarse cuando una industria, mercado o tendencia se encuentra en la fase inicial. Una de las principales desventajas de este método es que, los negocios tienden a estancarse en la especialidad y no son capaces de ver nuevos campos. Entre los ejemplos más importantes de esta estrategia, se puede mencionar a la empresa Baedeker, que logró publicar las primeras guías turísticas para la clase media.
- Mercado especializado: a diferencia del nicho de especialidad que se enfoca en un producto y servicio, el mercado de especialidad se centra

alrededor de un conocimiento especializado en el mercado. Por ejemplo, la empresa American Express en EUA controla el monopolio de los cheques de viaje.

1.3.2.2.4. Estrategia: cambiar las cualidades de un producto, mercado o industria

La primicia de este método es que la innovación está en la estrategia, consiste en transformar la utilidad, el valor y las características económicas del producto y servicio. Tal es el caso de Gillette, que logró sustituir la navaja con su hoja de afeitar.

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en cuatro fases: revisión documental de la teoría bibliográfica existente, diseño de la técnica para la identificación de mercados, establecimiento del procedimiento de un emprendimiento eficaz y definición de los beneficios del modelo de gestión de emprendimiento. Con la finalidad de conocer los principales inconvenientes que se tienen al momento de emprender y así poder crear un modelo de gestión de emprendimiento que sirva para mejorar el desempeño de los emprendimientos guatemaltecos.

En la primera fase se hizo uso de la observación indirecta para recolectar información de las diversas fuentes bibliográficas primarias y secundarias, utilizando la resolución de casos, cuadros de resumen, la elaboración de apuntes, resúmenes y fichas bibliográficas para sustentar y desarrollar el estudio.

En la segunda fase del trabajo de investigación, se identificó el perfil de algunos emprendedores y potenciales emprendedores guatemaltecos haciendo uso de la entrevista estructurada para obtener información concluyente del problema planteado. Por conveniencia del investigador, se hizo la entrevista a veinticinco personas, dicha entrevista constaba de siete preguntas de selección múltiple y ocho preguntas de si/no.

Adicionalmente, se empleó la observación directa para evaluar la innovación de los productos, la calidad del servicio, los precios estándares, los puntos de ubicación y el nivel promocional de diez negocios ubicados en la colonia Bethania. La información se recolectó a través de una lista de chequeo, la cual constaba de diecinueve preguntas de si/no y un apartado adicional para

colocar las observaciones. Los datos recolectados fueron registrados y tratados en una base de Excel, haciendo uso de los diagramas de barra para presentar los resultados de la investigación.

La investigación de campo sirvió de base para el diseño de la técnica de identificación de mercados, la cual permitirá a los emprendedores guatemaltecos, identificar oportunidades y necesidades, plasmar objetivos claros y utilizar diversas herramientas de creatividad y planificación secuencial para agilizar la toma de decisiones.

En la tercera fase del estudio se desarrolló el procedimiento que debe llevar un emprendimiento eficaz, dicho procedimiento consta de tres pasos: el plan estratégico, el modelo de negocio y el plan de negocio. Para el desarrollo del plan estratégico se hizo uso de diversas herramientas de la gestión industrial: trípode, las cinco fuerzas de Porter, modelo de las 7s y el FODA, estas herramientas fueron trabajadas y ejemplificadas en el paquete de Office.

Por otro lado, para el modelo de negocio se empleó la metodología de Canvas y el sistema de recompensas variables, para definir el modo operando que permita consolidar a la empresa en el mercado global. Para ejemplificar el modelo, se definieron las alianzas estratégicas, las actividades y recursos clave, la propuesta de valor, la relación con los clientes, los canales, el segmento de clientes, la estructura de costes y el flujo de ingresos de una empresa de postres fríos ubicado en la colonia Bethania.

Finalmente, en el plan de negocio se determinó la viabilidad del proyecto realizando siete estudios: de mercado, técnico, organizacional, legal, ambiental, económico y financiero. Para el estudio de mercado se realizó una entrevista estructurada a una muestra de trescientas noventa y tres personas, la entrevista

constaba de diez preguntas de selección múltiple, para determinar los gustos y preferencias del mercado estudiado. Los datos obtenidos fueron tratados estadísticamente y se utilizaron los diagramas de barra y pie para presentar los resultados.

En el estudio técnico se analizaron las siguientes variables: localización y tamaño del negocio, capacidad del proyecto, distribución y diseño de las instalaciones, y el presupuesto de inversión. Posteriormente, en el estudio organizacional, se definieron los objetivos de la empresa, se describieron las actividades cruciales para el logro de dichos objetivos, se desarrolló la política organizacional, se realizó el organigrama de la empresa y se hizo la descripción de las funciones de cada cargo.

Para el estudio legal, el investigador se asesoró con un abogado y notario para comprender la documentación requerida para iniciar las operaciones de la empresa de postres fríos, además, en el estudio ambiental, se realizó una matriz de riesgos para identificar y solucionar las variables que representen un peligro para el medio ambiente.

Por otro lado, en el estudio económico y financiero, se evaluaron los siguientes datos: los costos fijos y variables, se definieron los precios utilizando la estrategia de precio y marketing, se detallaron los gastos de operación y administrativos, se realizó un pronóstico de ventas utilizando el método de suavizamiento exponencial, se definió el punto de equilibrio para determinar la cantidad de postres que se deben de vender mensualmente y por último, se calcularon diversos índices financieros y se determinó el VAN y la TIR del proyecto.

En la última fase, se evaluaron los beneficios de utilizar el modelo de gestión de emprendimiento para los tres diferentes pasos: el plan estratégico, el modelo de negocio y el plan de negocio. Para ello, se utilizaron los datos recopilados en las fases anteriores para agregar conclusiones y recomendaciones que sirvan de referencia para reducir los riesgos operativos, administrativos y financieros en futuros emprendimientos hasta llegar a formular la propuesta.

Las fases de investigación sirvieron de guía para el cumplimiento del objetivo general, la propuesta de un modelo de gestión de emprendimiento para la creación de comercios establecidos. El procedimiento contiene pasos, definiciones, herramientas sugeridas, referencias de la investigación y responsables.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de la propuesta del modelo de gestión de emprendimiento, partiendo de la identificación de mercados, siguiendo con la determinación de herramientas y técnicas que ayudarán a los emprendedores guatemaltecos en el proceso de creación de sus negocios y terminando con la identificación de los beneficios al utilizar la metodología descrita en el modelo.

3.1. Identificación de mercados

En la fase de identificación de mercados, se realizó el análisis de los resultados obtenidos de la entrevista del perfil del emprendedor, con el objetivo de conocer las principales características de algunos emprendedores guatemaltecos. Asimismo, se estudió la mezcla de mercadotecnia de algunos negocios ubicados en la colonia Bethania, para determinar el valor de los emprendimientos.

- Objetivo 1: diseñar una técnica que le permita al emprendedor identificar al mercado en el proceso de creación de su empresa.

En relación al primer objetivo propuesto se presentan los siguientes resultados.

3.1.1. Perfil del emprendedor

Antes de empezar con el estudio de los emprendimientos guatemaltecos, es importante conocer el perfil de algunos emprendedores y potenciales emprendedores en Guatemala, para ello se realizó una encuesta estructurada a veinticinco personas al azar, diez de los cuales solo son emprendedores en potencia. Estos datos fueron tomados a conveniencia del investigador utilizando el formulario de Google como método de recolección, los resultados obtenidos se describen a continuación.

Tabla 6.

Información general de los emprendedores encuestados

Variable a estudiar	Tipo de respuesta	Emprendedor	Emprendedor en potencia
Tiempo del negocio	Menos de 1 año.	40 %	No aplica
	De 3 a 10 años.	40 %	
	Más de 10 años.	20 %	
	Total, encuestados	100 %	----
Tipo de negocio	Negocio de servicio	47 %	20 %
	Textil	20 %	---
	Alimenticia	13 %	30 %
	Comercio electrónico	13 %	20 %
	Tecnología	----	20 %
	Otro	7 %	10 %
	Total, encuestados	100 %	100 %
Escolaridad	Licenciatura	67 %	40 %
	Maestría	20 %	40 %
	Diversificado	---	20 %
	Técnico	7 %	---
	Primaria	7 %	---
	Total, encuestados	100 %	100 %

Nota. Resultados de la información general de los emprendedores encuestados. Elaboración propia, realizado con Word.

La mayoría de entrevistados poseen un negocio relativamente reciente, enfocados principalmente al área de servicios, alimenticia y al comercio electrónico, con un grado de escolaridad avanzado (licenciatura o maestría).

Para determinar las características, habilidades y competencias de los emprendedores encuestados, se les pidió que seleccionarán de un grupo de cuatro palabras, con la que más y con la que menos se identificaban, para poder determinar si existen características, habilidades o competencias predominantes en los grupos de estudio (tabla 7).

Tabla 7.

Resultados de los emprendedores encuestados

	Emprendedor	Emprendedor en potencia
CHC con qué más se identifican	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasta • Honesto • Resolutivo • Creativo • Disciplinado • Liderazgo • Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasta • Honesto • Resolutivo • Original • Optimista • Liderazgo / pasión • Trabajo en equipo
CHC con qué menos se identifican	<ul style="list-style-type: none"> • Deseoso • Agresivo • Diplomático / decisivo • Quisquilloso • Competitivo • Ambición • Sentido de urgencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Deseoso • Agresivo • Diplomático • Quisquilloso • Disciplinado • Ambición • Sentido de urgencia

*CHC = Características, habilidades y competencias

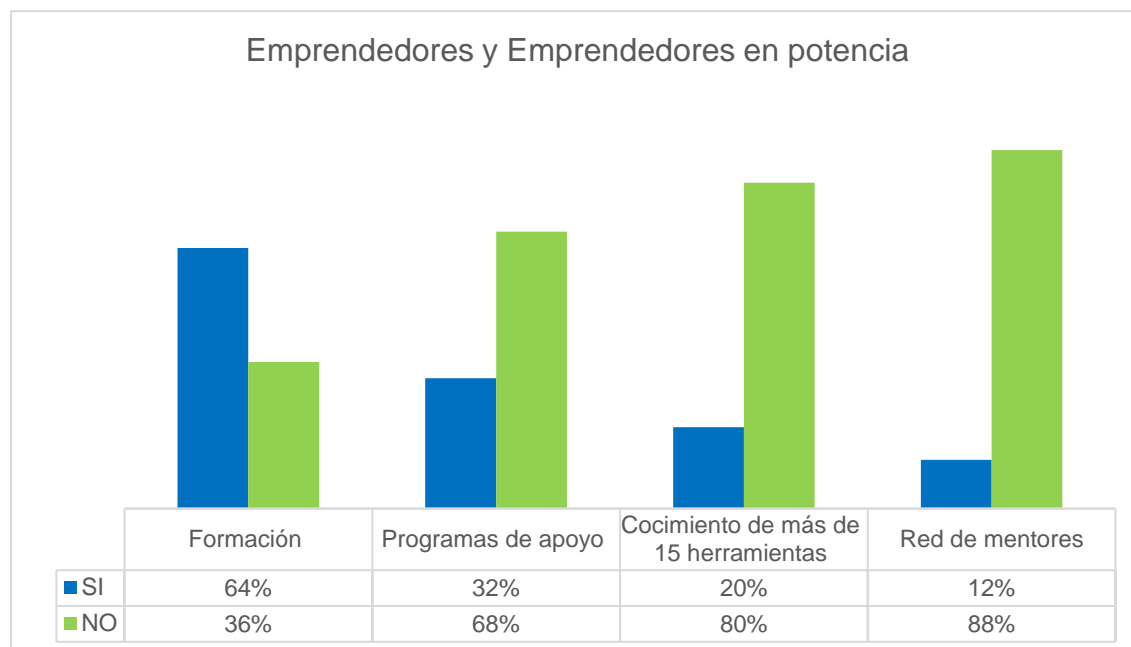
Nota. Resultados de las características, habilidades y competencias con las que más y menos se identifican los emprendedores y emprendedores en potencia. Elaboración propia, realizado con Word.

Ambos grupos se identifican con el 57 % de las mismas características, habilidades y competencias, por otra parte, en las que menos se identifican comparten una similitud del 86 %. Un aspecto interesante para destacar es que el grupo de emprendedores se considera disciplinado, sin embargo, los emprendedores en potencia no se identifican con esa competencia, razón por la cual aún no han podido comenzar su proceso de emprendimiento.

Finalmente, se evaluó el grado de preparación y formación de ambos grupos en la rama del emprendimiento, los resultados obtenidos en esta sección se resumen a continuación.

Figura 12.

Formación y preparación en el emprendimiento



Nota. Resultados de la preparación y formación de los emprendedores y emprendedores en potencia. Elaboración propia, realizado con Excel.

El 64 % de los encuestados considera que tiene una formación adecuada en la rama del emprendimiento, no obstante, solo el 32 % conoce los programas de apoyo para emprendedores en Guatemala, 20 % sabe más de quince herramientas, técnicas o métodos de emprendimiento, y únicamente el 12 % tiene una red de mentores. Además, es importante resaltar que solo el 4 % de los encuestados cumple con los cuatro aspectos evaluados de formación y preparación.

Asimismo, se observó que existen ideas erróneas entorno al emprendimiento:

- 52 % considera que una idea innovadora es suficiente para emprender
- 88 % cree que los emprendimientos por necesidad pueden funcionar
- 56 % tiende a dar un trato a favor hacia familiares o amigos

3.1.2. Evaluación del funcionamiento de los negocios

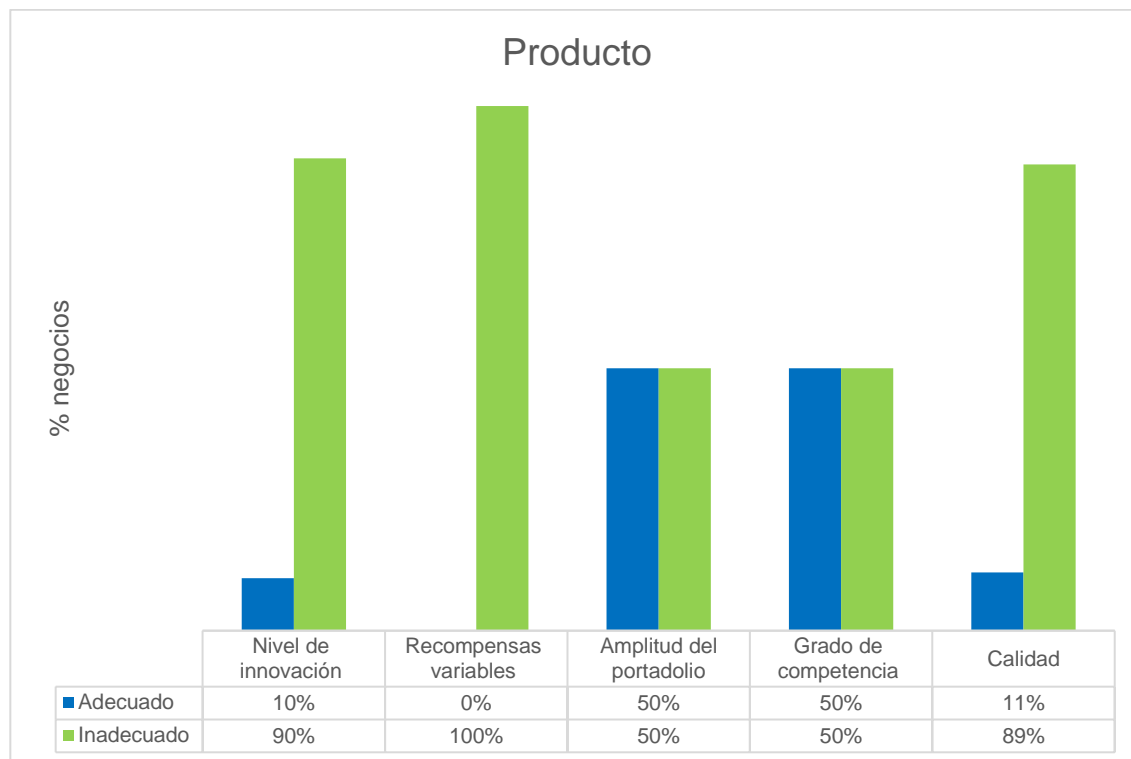
Además del perfil de los emprendedores guatemaltecos, es importante comprender cómo los negocios aplican la mezcla de mercadotecnia en sus emprendimientos, para este estudio se utilizó la lista de chequeo en diez negocios, muestra definida a conveniencia del investigador, dicho estudio, valoró las siguientes variables: el producto, el servicio, el lugar, el precio y su nivel de promoción, los resultados obtenidos se describen a continuación.

3.1.2.1. Producto

Para evaluar los productos de los negocios se analizaron las siguientes variables: el nivel de innovación, las recompensas variables, el portafolio de productos, la competencia y la calidad.

Figura 13.

Evaluación del desempeño de los productos



Nota. Resultados de la evaluación del desempeño de los productos en los diferentes emprendimientos analizados. Elaboración propia, realizado con Excel.

Las variables con mayor deficiencia en los negocios evaluados son el nivel de innovación, las recompensas variables que ofrece el producto y la calidad. Por otra parte, al estudiar los negocios que tenían una competencia abrupta, se logró identificar que el nivel de innovación, las recompensas variables de los productos y la calidad eran inadecuados al 100 %, encontrando así una relación directamente proporcional en las variables anteriormente mencionadas.

3.1.2.2. Servicio

En la valoración del servicio se consideró la relación precio – valor, el valor añadido y la facilidad para replicar y superar el sistema del negocio. En esta etapa se determinó lo siguiente:

- 100 % de los clientes no pagaría más por el servicio que se ofrece en los negocios.
- 70 % de los negocios no tienen una propuesta de valor para el cliente.
- 60 % de los sistemas es fácil de replicar y superar. En este punto, es importante resaltar que los negocios que no se pueden replicar con facilidad es debido a que requieren un alto capital para iniciar, lo que representa una barrera de entrada para los nuevos competidores.

3.1.2.3. Lugar

Las variables estudiadas en esta fase fueron: la cercanía del punto de venta con el target, el atractivo del lugar, la afluencia de personas en la zona, y si el local era alquilado o propio. Los resultados se describen a continuación:

- 100 % de los negocios tiene su punto de venta cerca del *target*
- 50 % de los locales es atractivo para los clientes
- 80 % de los emprendimientos están posicionados en áreas de alta afluencia de personas
- 90 % de los emprendedores alquilan local

3.1.2.4. Precio

Los negocios evaluados presentan las mismas características en el aspecto del precio, el cual es coherente con el valor que se ofrece, es estándar y fijo, por lo que la competencia maneja valores similares, además, el 80 % de los negocios tiene un margen de ganancia alto, pero la limitación de su mercado hace que las utilidades sean bajas.

3.1.2.5. Promoción

La promoción es un pilar olvidado en los emprendimientos guatemaltecos, a pesar de que su correcta aplicación trae muchos beneficios económicos, esto se pudo observar en el 100 % de los negocios evaluados, los cuales no tenían ningún tipo de publicidad, ni artículos promocionales, y mucho menos ofertas o descuentos. El único negocio que ofrecía algún tipo de promoción era la librería, en el inicio del ciclo estudiantil, pero los otros negocios del mismo giro ofrecen los mismos beneficios, por lo que al final no se puede considerar como una táctica de venta.

3.1.3. Técnica de identificación de mercados

Los resultados anteriormente descritos muestran un panorama de las deficiencias existentes en los emprendedores y emprendimientos guatemaltecos. Para evitar cometer estos errores en el proceso de creación de una empresa, el modelo de gestión de emprendimiento recomienda la siguiente técnica para ejecutar con éxito la tarea de identificación de mercados:

- Seleccionar un entorno de estudio
- Identificar oportunidades, problemas y necesidades en el entorno

- Identificación de los afectados
- Concepción de la idea

3.1.3.1. Seleccionar un entorno de estudio

El primer paso para identificar mercados es determinar el entorno que se desea estudiar y mejorar, para ello el emprendedor puede seleccionar la zona en la que vive, el lugar en el que trabaja o estudia, o inclusive un entorno electrónico con el que tenga interacción. Para el desarrollo de esta investigación se seleccionó la colonia Bethania ubicada en la ciudad de Guatemala.

3.1.3.2. Identificar oportunidades, problemas y necesidades

Una vez seleccionado el entorno de estudio, es momento de escribir todos los problemas o necesidades que se identifican, para posteriormente agruparlos por afinidad y seleccionar el grupo en el que se profundizará. Existen múltiples herramientas que facilitan este procedimiento como: la lluvia de ideas, el diagrama de afinidad, árbol de problemas, los 5 por qué, diagrama causa – raíz, matriz de valoración, matriz de priorización, entre otras. Con el fin de facilitar la comprensión de este proceso, se presenta un ejemplo, en donde se utilizó la lluvia de ideas, el diagrama de afinidad y la matriz de priorización.

Tabla 8.

Lluvia de ideas de los problemas en colonia Bethania

Lluvia de ideas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe mucho comercio informal. • Los negocios no cumplen con las normas de salubridad ni inocuidad.

Continuación de la tabla 8.

Lluvia de ideas
<ul style="list-style-type: none">• El área es clasificada como zona roja.• El servicio a domicilio de restaurantes no llega a la colonia.• Limitación de parqueo.• Calles angostas.• Comercios pequeños.• No existen espacios para compartir.• La mayoría de los comercios no tienen un ambiente agradable para los clientes.• Hay muy pocas ventas de postres.• La mayoría de las ventas de comida está ubicada en las calles.• No existe nada novedoso.• La mayoría de los comercios ubicados en la zona no tienen servicio a domicilio.• No hay muchos comercios de servicios.• No hay ventas de comidas sanas y nutritivas.• Existen varios comercios, pero la mayoría ofrece los mismos productos y servicios.• Un gran porcentaje de la población padece de problemas estomacales.• Zona ruidosa.• Los vecinos no recogen los excrementos de sus mascotas.• Inundaciones.• Alta contaminación ambiental.• Las personas dejan la basura en las calles.• Los comercios utilizan desechables lo que aumenta la contaminación.

Nota. Resultados de la lluvia de ideas de los problemas identificados en la colonia Bethania.
Elaboración propia, realizado con Word.

En el diagrama de afinidad se agruparon los problemas y necesidades en cuatro grupos: lugar, salud y ambiente, servicio y comercio.

Tabla 9.*Diagrama de afinidad de los problemas en colonia Bethania*

Lugar	Salud y ambiente	Servicio	Comercio
El área es clasificada como zona roja.	Un gran porcentaje de la población padece de problemas estomacales.	Los negocios no cumplen con las normas de salubridad ni inocuidad.	Existe mucho comercio informal.
Limitación de parqueo.	Zona ruidosa.	El servicio a domicilio de restaurantes no llega a la colonia.	Comercios pequeños.
Calles angostas.	Los vecinos no recogen los excrementos de sus mascotas.	No existen espacios para compartir.	No hay ventas de postres fríos.
Inundaciones.	Alta contaminación ambiental.	La mayoría de los comercios no tienen un ambiente agradable para los clientes.	No existe nada novedoso.
	Los comercios utilizan desechables lo que aumenta la contaminación.	La mayoría de las ventas de comida está ubicada en las calles.	No hay muchos comercios de servicios.
		La mayoría de los comercios ubicados en la zona no tienen servicio a domicilio.	No hay ventas de comidas sanas y nutritivas.
			Existen varios comercios, pero la mayoría ofrece los mismos productos y servicios.

Nota. Agrupación de los problemas identificados por lugar, salud y ambiente, servicio y comercio.
Elaboración propia, realizado con Word.

Para identificar el grupo de problemas a tratar, se creó una matriz de priorización, en donde se valoraron los siguientes aspectos:

- Ocurrencia: con qué frecuencia ocurre el problema
- Severidad: grado de consecuencias del problema
- Impacto: cómo afecta el problema a la población
- Facilidad: simplicidad para solucionar el problema
- Beneficios: utilidades que traerá la solución del problema al emprendedor

Cada factor fue valorado del uno al cinco según su importancia (siendo cinco el más relevante), además, se valoró cada grupo de problemas del uno al diez, según el grado de cumplimiento de cada factor, los resultados se presentan a continuación.

Tabla 10.

Matriz de priorización

Grupo de problemas	Ocurrencia	Severidad	Impactos	Facilidad	Ganancia	Total
	1	3	2	4	5	
Lugar	10	6	9	1	3	65
Salud y ambiente	7	10	10	4	3	88
Servicio	8	7	8	7	8	113
Comercio	8	5	6	9	10	121

Nota. Matriz de priorización de problemas identificados en la colonia Bethania. Elaboración propia, realizado con Word.

Con base a los datos obtenidos se determinó que el grupo de problemas a tratar será el de comercio, sin embargo, se buscará, en la medida de lo posible, solucionar algunos problemas de los otros grupos.

3.1.3.3. Identificación de los afectados

Este apartado, busca identificar con claridad a los afectados del problema a tratar, ya que este será el target del emprendimiento. Siguiendo con el ejemplo del problema de comercio en colonia Bethania, se presenta la siguiente tabla con el perfil de los afectados (las variables a estudiar variarán dependiendo el giro de negocio).

Tabla 11.

Afectados por el mal funcionamiento de los comercios en colonia Bethania

Afectados	Género	Rango de edad	Características	¿Cómo se ve afectado?	Nivel económico
Consumidores	Indistinto	Más de 12 años	Personas que buscan compartir con familiares y amigos	Opciones de compra inadecuados.	Clase media.
Comerciantes	Indistinto	Mayor de 18 años	Personas que buscan generar un ingreso	Bajas utilidades.	Clase media.
Gobierno	---	---	----	Evasión de impuestos	-----

Nota. Identificación de los afectados por el mal funcionamiento de los comercios en la colonia Bethania. Elaboración propia, realizado con Word.

3.1.3.4. Concepción de la idea

Consiste en unificar los pasos anteriores para generar una idea de emprendimiento, la cuál será un primer borrador y se irá perfeccionando en la etapa del modelo de gestión de emprendimiento. La idea de emprendimiento que

se desarrolló en esta investigación es la creación de una empresa de postres fríos, ubicada en la colonia Bethania.

3.2. Procedimiento a seguir para un emprendimiento eficaz

El procedimiento que debe tener un emprendimiento eficaz consta de al menos tres análisis: el plan estratégico, el modelo de negocio y el plan de negocio. Siguiendo esta estructura se desarrolló la ejemplificación del emprendimiento de una empresa de postres fríos ubicada en la colonia Bethania.

- Objetivo 2: establecer el procedimiento que debe llevar un emprendimiento eficaz y ejemplificar la metodología en la creación de una empresa de postres fríos.

Con base a lo planteado en el segundo objetivo se presenta el procedimiento, su ejemplificación y los resultados obtenidos.

Figura 14.

Procedimiento para un emprendimiento eficaz

Subproceso	Actividad	Descripción	Responsable
Plan estratégico	Realizar el trípode	Redactar la misión, visión y describir el producto	El emprendedor
	Hacer el análisis organizacional	Analizar el nivel de competencia utilizando las siguientes herramientas: las 5 fuerzas de Porter, las 7S y el FODA.	El emprendedor / Mentor (si se tiene)
	Definir las estrategias	Detallar de 3 a 5 estrategias con base al análisis organizacional.	El emprendedor / Mentor

Continuación de la tabla 14.

Subproceso	Actividad	Descripción	Responsable
Modelo de negocio	Desarrollar la metodología de Canvas	Definir las alianzas estratégicas, actividades y recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmentación de clientes, estructura de costes y flujo de ingresos para agregar valor al emprendimiento.	El emprendedor
	Estudio de mercado	Realizar encuestas, degustaciones, pruebas piloto para determinar los gustos y preferencias del nicho de mercado.	El emprendedor
Plan estratégico	Estudio técnico	Definir la localización del emprendimiento, el tamaño y capacidad del proyecto, la distribución y diseño de las instalaciones, y el presupuesto de inversión.	El emprendedor
	Estudio organizacional	Trazar los objetivos generales de la empresa, las actividades cruciales para el logro de los objetivos, las políticas organizacionales, el organigrama y la descripción de las funciones de cada cargo.	El emprendedor
	Estudio legal	Asesorarse y gestionar la documentación requerida para poner en marcha la idea de emprendimiento	El emprendedor / abogado y notario.
	Estudio ambiental	Realizar una matriz de riesgos para identificar y solucionar las variables que representen un peligro para el medio ambiente	El emprendedor

Continuación de la tabla 14.

Subproceso	Actividad	Descripción	Responsable
	Estudio financiero y económico	Evaluar los costos fijos y variables del emprendimiento, definir los precios y gastos, realizar un pronóstico de ventas, calcular el punto de equilibrio y los índices financieros, realizar la evaluación financiera del proyecto.	El emprendedor / Contador

Nota. Detalle del procedimiento para un emprendimiento eficaz. Elaboración propia, realizado con Word.

3.2.1. Plan estratégico

En relación a los análisis anteriores se describen los resultados de la aplicación de las diferentes herramientas de planificación secuencial.

3.2.1.1. Trípod: misión, visión y producto

En esta etapa se definió el nombre, la misión, visión y los principales productos a ofrecer en el proyecto de emprendimiento de postres fríos.

- Nombre: 3 raspados.
- Misión: 3 raspados es una empresa guatemalteca en donde los jóvenes llegan a crear momentos únicos e inolvidables, en un ambiente acogedor y divertido, al mismo tiempo que consumen postres fríos de la más alta calidad.

- Visión: Ser el emprendimiento más grande de la colonia Bethania para el año 2026, diversificando el portafolio de productos y abriendo una segunda sucursal.
- Producto: 3 raspados es un emprendimiento que se enfoca en la venta de tres principales productos: frappés, granizadas y smoothies, al mismo tiempo, que ofrece un ambiente agradable en donde los consumidores pueden llegar a crear momentos únicos con sus seres queridos.

3.2.1.2. Análisis organizacional

Se analizó el nivel de competencia para la idea de emprendimiento de la creación de una empresa de postres fríos ubicada en colonia Bethania, utilizando el modelo de Michael Porter, los hallazgos obtenidos se describen a continuación.

- Clientes: la empresa ofrece un menú variado e innovador para todo público, principalmente para jóvenes extrovertidos que disfrutan salir con sus amigos y familiares. Además, no solo existen opciones dulces, ya que el menú incluye diversas opciones saladas, así como opciones saludables, logrando adaptarse a un nicho de mercado bastante amplio.
- Proveedores: la empresa trabajará únicamente con productos de proveedores reconocidos como: Salvavidas, Dos Pinos, Azúcar Caña Real, Nescafé, entre otros. Por otra parte, la fruta será comprada con un agricultor que ofrece productos orgánicos y frescos a un precio accesible.
- Nuevos competidores: la diferenciación, el nivel de innovación y las conexiones entre cliente y empresa son algunas barreras de entrada para los nuevos competidores.

- Productos sustitutos: en esta categoría son fuertes las heladerías como Sarita y Pops, pero al ser productos diferentes, no representan una amenaza latente.
- Rivalidad entre competidores: el número de competidores por la zona no es elevado, ya que el comercio se centra más en la comida rápida, sin embargo, los vendedores ambulantes de granizadas pueden significar una amenaza al ofrecer precios más bajos.

Figura 15.

Fuerzas de Porter de 3 raspados



Nota. Descripción de las cinco fuerzas de Porter en 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Power Point.

Además, se utilizó el modelo de las 7s para mejorar la idea de emprendimiento y lograr el máximo aprovechamiento de los recursos.

Tabla 12.

Aplicación del modelo de las 7s en el emprendimiento 3 raspados

Estrategia	Competir en el mercado en base a la diferenciación de los productos y la calidad del servicio, considerados como únicos.
Estructura	La estructura de la empresa es funcional, y estará conformada por la dueña y un empleado.
Sistemas	El inventario y el control de ventas serán manejados a través de Excel, asimismo, se utilizarán formularios de Google para medir el nivel de satisfacción de los clientes periódicamente.
Personal	El personal será contratado en base a competencias y se velará por el desarrollo de todos los empleados utilizando un sistema de recompensas alineado a la estrategia empresarial.
Habilidades	El personal debe tener amplio conocimiento en la identificación de problemas, mejora continua y satisfacción al cliente, así como una fuerte creatividad comunicacional y de negocios.
Estilo	La empresa es inclusiva y exhorta a la participación de todos los empleados en los procesos transformacionales enfocados en el cliente y en la creación de valor recurrente.
Valores compartidos	Todos los empleados deben de cumplir con los valores de 3 raspados: creatividad, disciplina, integridad y responsabilidad social.

Nota. Matriz del modelo de las 7S aplicada al emprendimiento de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Word.

Finalmente, se hizo un análisis externo e interno del emprendimiento, utilizando la matriz FODA para encontrar soluciones a problemas potenciales al iniciar el negocio.

Figura 16.

Matriz FODA de 3 raspados

	Positivos	Negativos
	Fortalezas	Debilidades
Origen interno	<ul style="list-style-type: none"> • Productos diferenciados a los que ofrece la competencia. • Sistema enfocado en la creación de momentos. • Excelente servicio al cliente. • Productos de calidad. • Productos que cumplen con las normas de salud e inocuidad. • Aplicación de las herramientas promocionales. • Excelente interacción con los clientes a través de redes sociales. • Emprendimiento enfocado en la responsabilidad social. • Sistemas de medición continuos para la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo capital inicial. • Costes unitarios elevados. • Bajo nivel tecnológico. • No existe la economía de escala.
	Oportunidades	Amenazas
Origen externo	<ul style="list-style-type: none"> • El negocio se encuentra ubicado en una colonia que está creciendo en población. • La mayoría de los habitantes de la colonia son jóvenes (nicho de mercado). • Aumento del consumo de postres en la zona. • Facilidad de llegar al público objetivo mediante internet y la revolución tecnológica. • Poca competencia en el ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados muy competitivos en precios. • Alto nivel de productos sustitutos. • Puntos de localización limitados en la zona. • Cambio de hábitos de los consumidores. • En invierno existe poca afluencia de clientes.

Nota. Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Word.

En relación al análisis organizacional de 3 Raspados se presentan las siguientes estrategias para el emprendimiento:

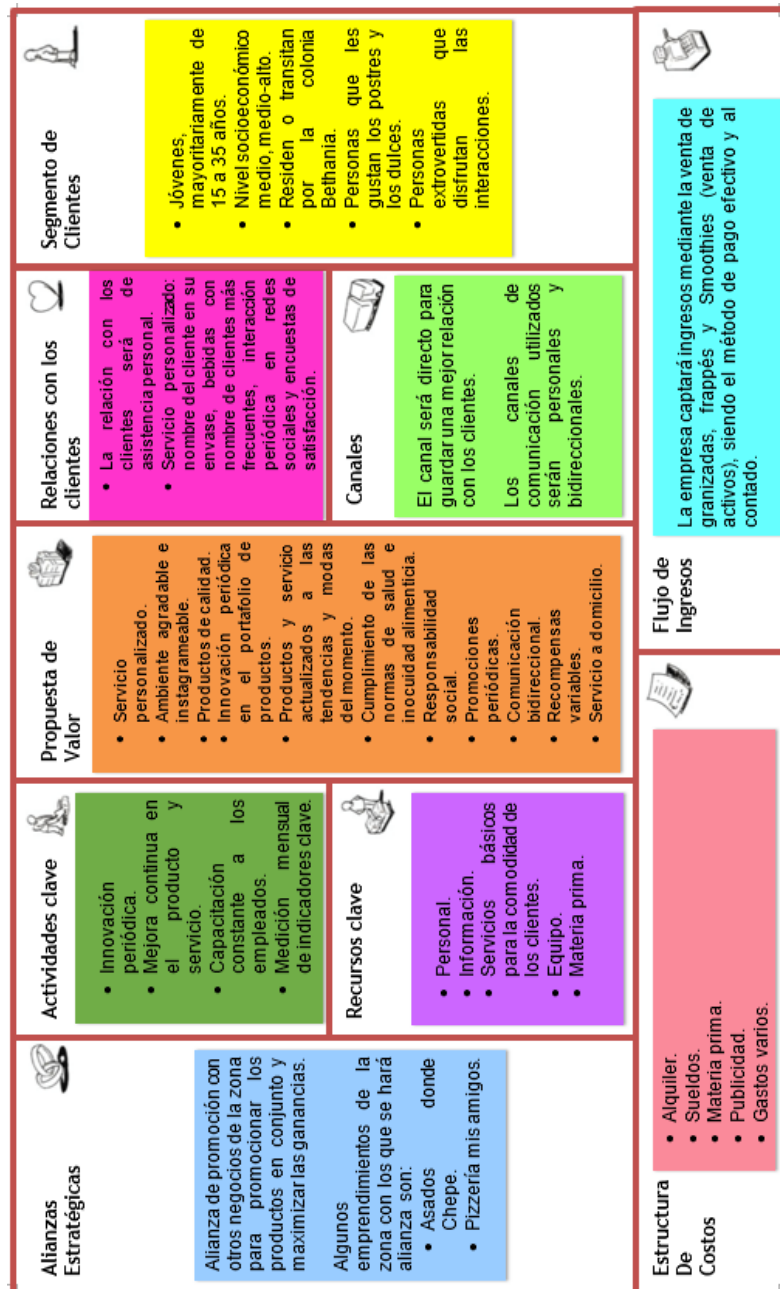
- Innovación continua: para estar a la vanguardia del mercado, se añadirán por lo menos 2 productos nuevos cada seis meses, buscando estar alineados con las tendencias y modas del momento, adicional, se evaluará el portafolio de productos cada trimestre, utilizando la matriz BCG para retirar o renovar los productos perro.
- Generación de experiencias únicas: para crear fidelización con los clientes, se buscará dar una atención personalizada, se tendrán interacciones constantes con ellos a través de redes sociales, adicional, se realizará una actividad por mes, en la cual, los jóvenes puedan compartir y divertirse, teniendo en el local diversos juegos de mesa y stand de fotos, los cuales se renovarán periódicamente.
- Mejora de la atención al cliente: lo más importante para 3 Raspados es tener clientes felices, por eso, se tendrá una encuesta abierta para evaluar el producto y servicio, asimismo, la empresa cuenta con un sistema de capacitación, en donde los empleados reciben talleres y herramientas cada dos meses enfocados en la mejora continua y el servicio.

3.2.2. Modelo de negocio

Con el fin de examinar y establecer el modo operando de la empresa se desarrolló el modelo de negocio, utilizando la metodología de Canvas.

Figura 17.

Modelo Canvas de 3 raspados



Nota. Aplicación del modelo de Canva en el emprendimiento de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Power Point.

3.2.3. Plan de negocio

Con el fin de evaluar la viabilidad de la idea de emprendimiento de 3 raspados, se realizó el plan de negocio de la empresa, el cual se divide en siete estudios básicos: mercado, técnico, organizacional, legal, ambiental, financiero y económico.

3.2.3.1. Estudio de mercado

Este estudio debe de ser sencillo pero relevante, la información y variables a estudiar deben ser específicas y críticas. Dicho estudio se realizó en el proyecto de ejemplificación, utilizando la herramienta de entrevista estructurada, la ficha técnica de la muestra y los resultados se presentan a continuación.

Tabla 13.

Ficha técnica de la muestra para la encuesta de gustos y preferencias

Tamaño de la Población	12, 849
Tamaño de la Muestra	393
Características del grupo objetivo	Personas que residan o transiten por la colonia Bethania (cerca del negocio)
Error en la muestra	5 %.
Confiabilidad	95 %.
Método de selección de la muestra	No probabilístico al azar.
Método de recolección	Encuesta electrónica y presencial (Formulario de Google).

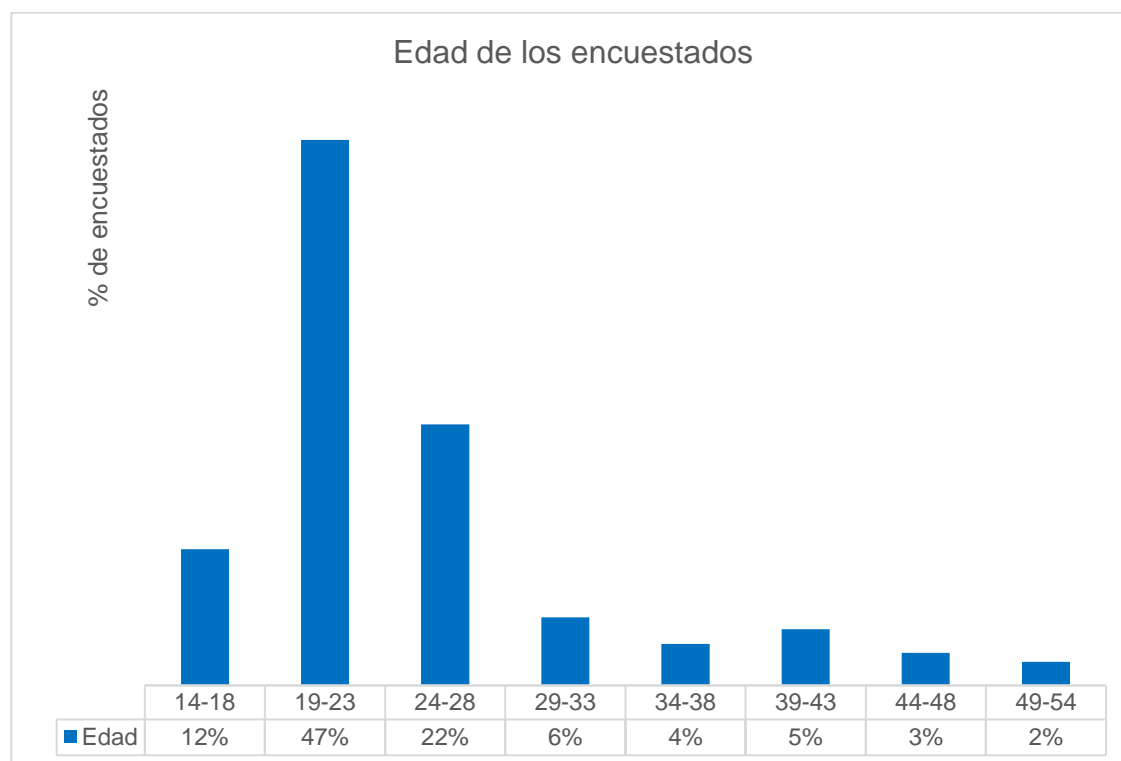
Nota. Datos de la población y muestra analizada en el estudio de mercado de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Word.

3.2.3.1.1. Postres fríos

El 99 % de los encuestados manifestaron que les gustaría que existiera un lugar en donde pudieran degustar diferentes postres fríos, ya que por el área no existe ningún negocio que ofrezca este tipo de productos, además, el 86 % expresó que estaría dispuesto a pagar un costo adicional por este beneficio, y el 98 % mostró un interés particular por las comidas y postres novedosos. Es importante resaltar que el 59 % de los encuestados se encuentran en un rango de edad de diecinueve a veintiocho años (figura 18).

Figura 18.

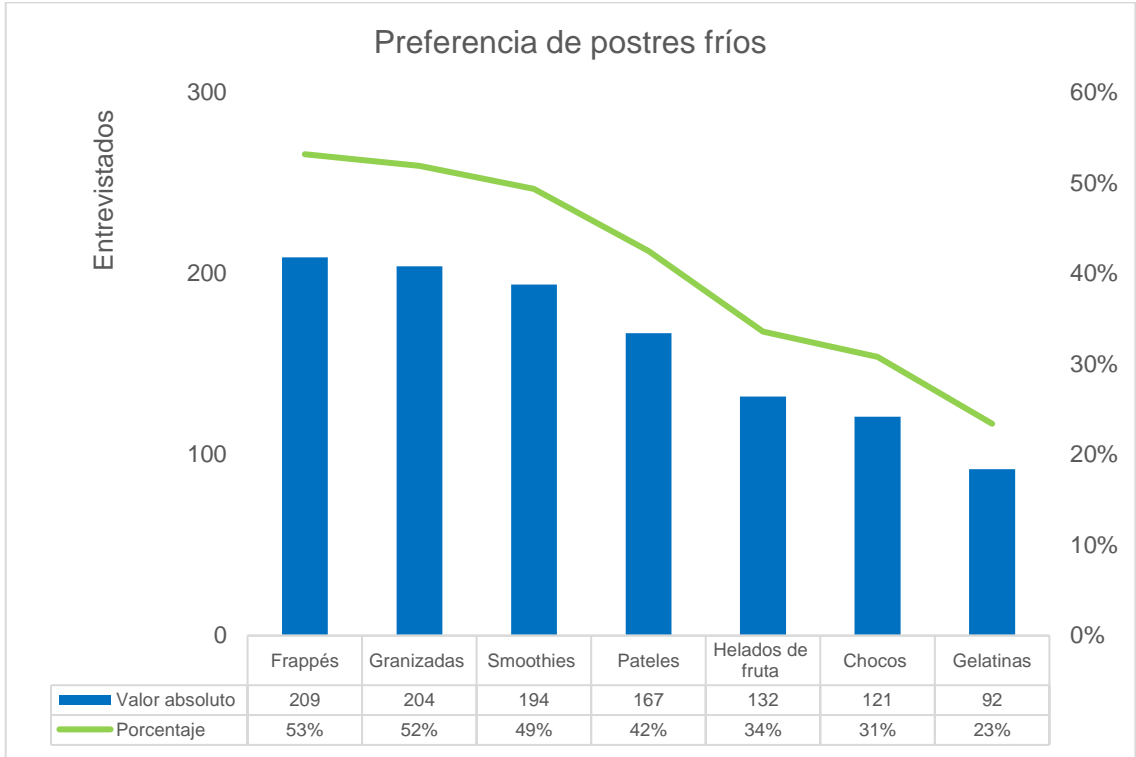
Rango de edad



Nota. Detalle del rango de edad de los encuestados en el estudio de mercado de 3 raspados.
Elaboración propia, realizado con Excel.

Asimismo, se identificó que los frappés, granizadas y smoothies son los postres favoritos del target estudiado (figura 19).

Figura 19.
Gustos y preferencias del mercado

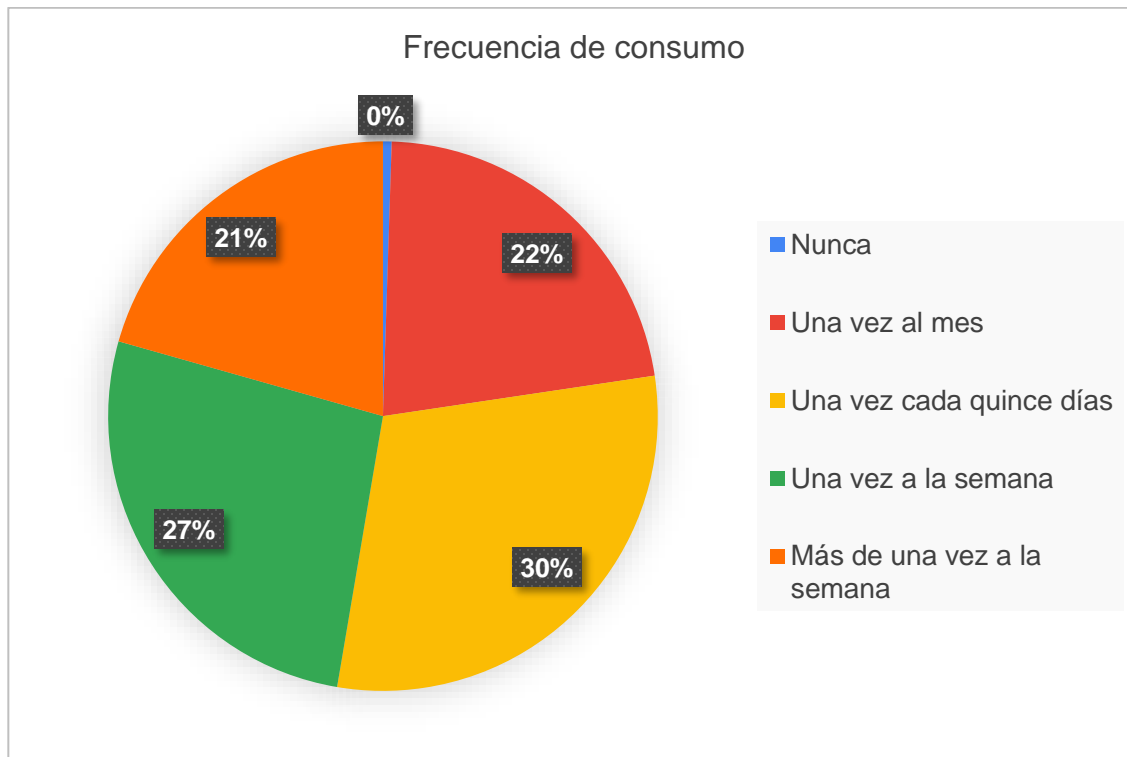


Nota. Resultados de los postres preferidos del mercado meta. Elaboración propia, realizado con Excel.

Finalmente, en la frecuencia del consumo, se determinó que el 77 % de los encuestados consume postres fríos al menos una vez cada quince días (figura 20).

Figura 20.

Frecuencia con la que se consumen los postres fríos



Nota. Resultados de la frecuencia de consumo de postres fríos del mercado meta. Elaboración propia, realizado con Excel.

3.2.3.1.2. Granizadas

El 57 % de los encuestados prefiere las granizadas dulces, y el otro 43 % las prefiere saladas, de igual forma, el 88 % contestó que consume granizadas preparadas por vendedores ambulantes, a pesar de que estos no cumplen con las normas de calidad e inocuidad alimenticia.

Además, a los encuestados se le pidió valor al postre filipino halo halo (mezcla de hielo raspado, leche evaporada, judías dulces cocidas y frutas) en

una escala del uno al cinco, siendo cinco muy atractivos y uno nada atractivo. La puntuación más frecuente fue cuatro, siendo un postre atractivo para los clientes.

Tabla 14.

Valoración del postre halo halo

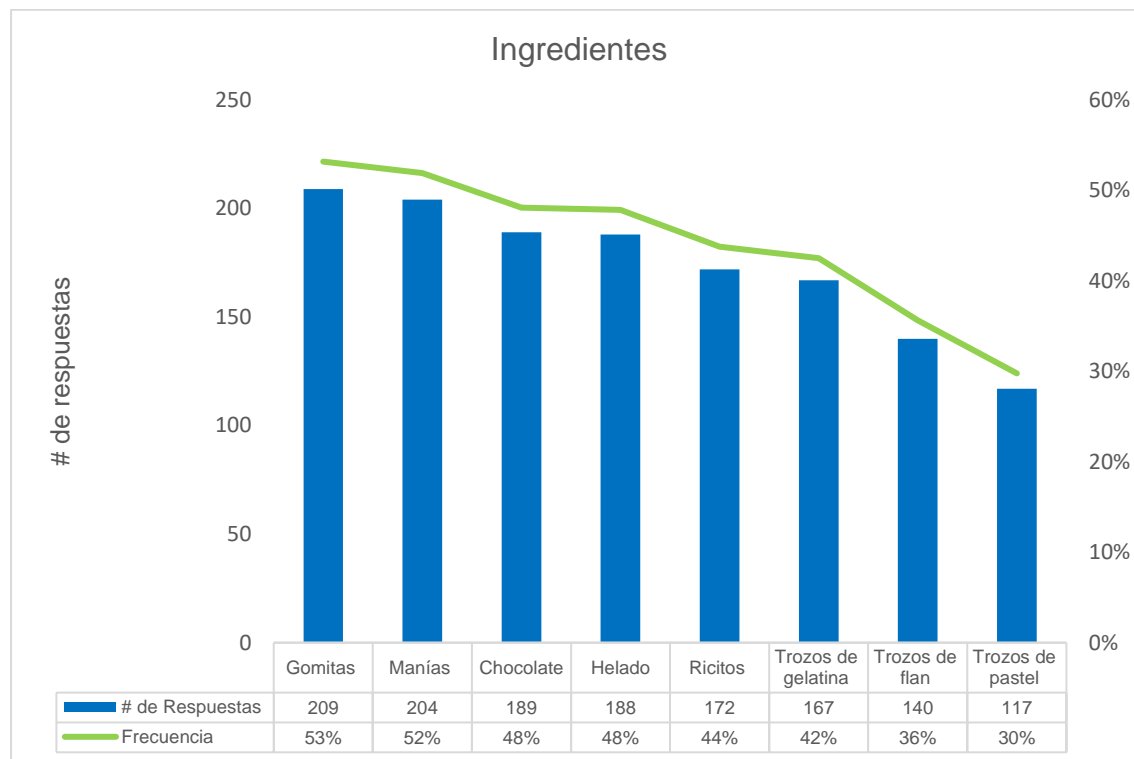
Puntuación	Respuestas	Frecuencia	Frecuencia acumulada
1	19	5 %	5 %
2	51	13 %	18 %
3	109	28 %	46 %
4	116	30 %	75 %
5	98	25 %	100 %

Nota. Resultados de la valoración del postre halo halo. Elaboración propia, realizado con Word.

Por último, se les pidió a los entrevistados que seleccionarán los ingredientes que les gustaría probar en una granizada, los más repetidos fueron las gomitas, las manías y el chocolate (figura 21).

Figura 21.

Percepción de los clientes a diferentes ingredientes agregados en una granizada



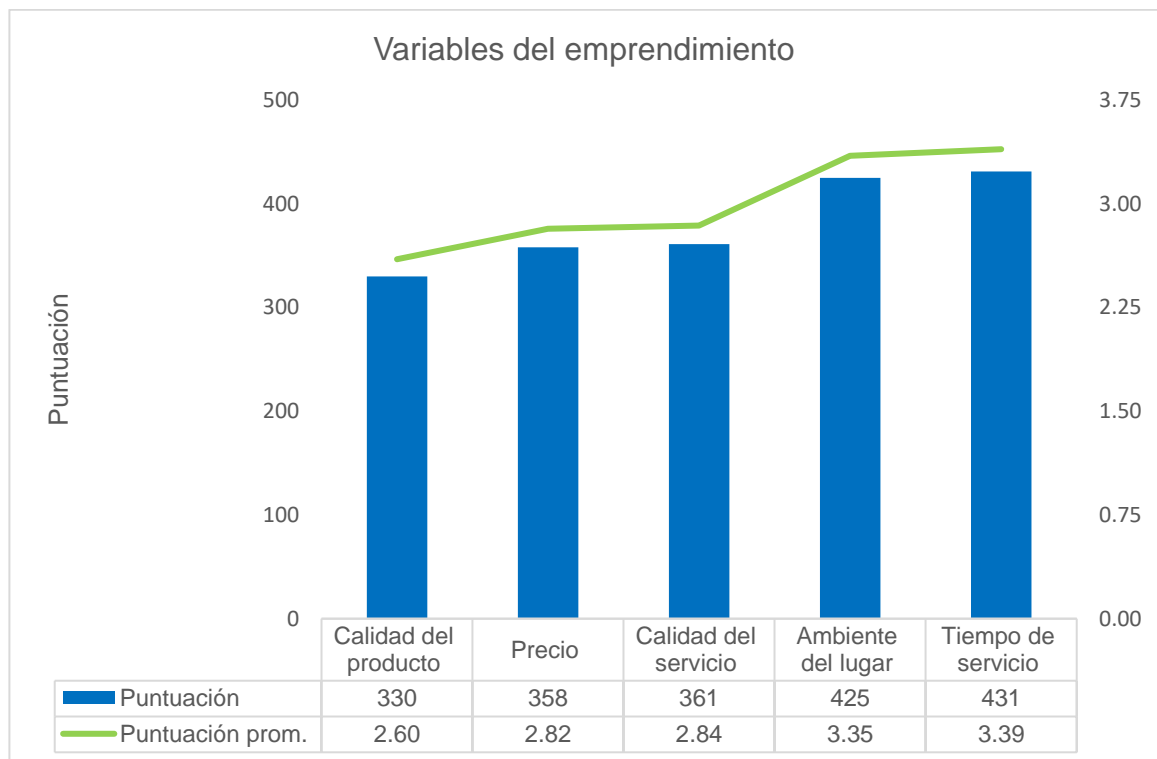
Nota. Resultado de los ingredientes favoritos del mercado meta en la preparación de granizadas.
Elaboración propia, realizado con Excel.

3.2.3.1.3. Variables del emprendimiento

En esta sección se le pidió al encuestado que enumerara del uno al cinco diferentes variables del emprendimiento (precio, calidad del servicio, calidad del producto, ambiente del lugar y tiempo de servicio), siendo uno el más relevante y cinco el menos relevante, encontrando que la calidad del producto es la variable más destacada.

Figura 22.

Ponderación de las variables del emprendimiento

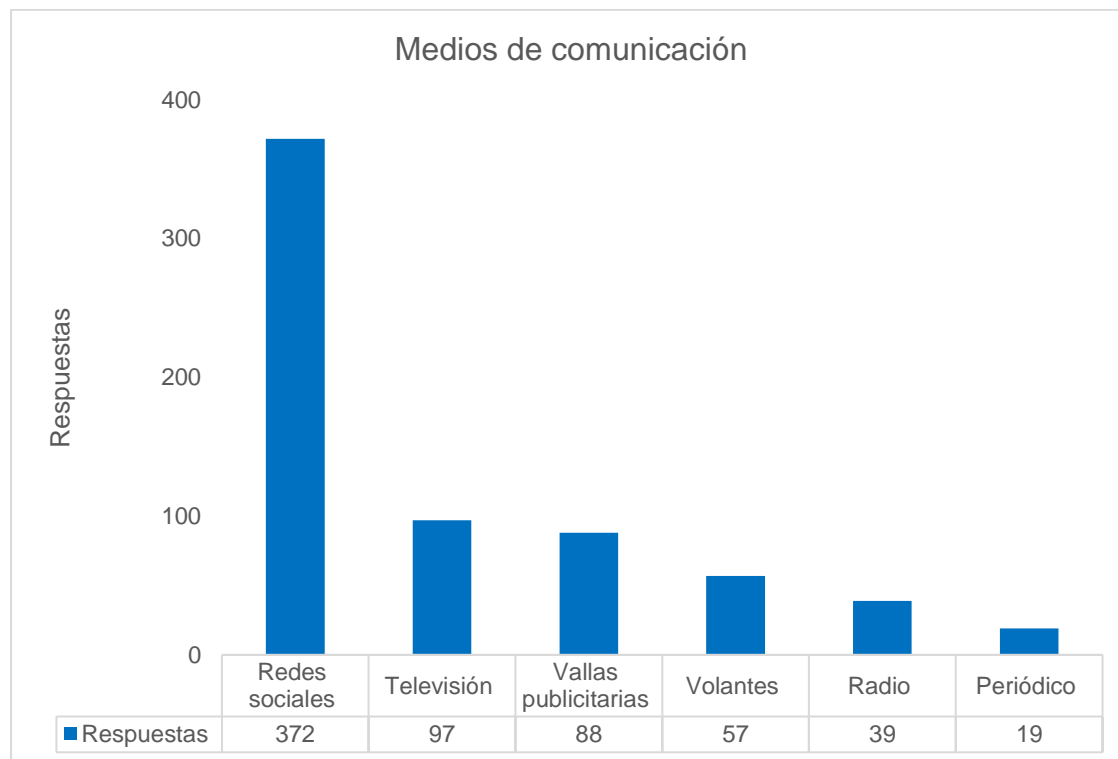


Nota. Resultado de la ponderación de las diferentes variables en un emprendimiento. Elaboración propia, realizado con Excel.

Otro aspecto estudiado, fue el medio de comunicación, en este punto se les solicitó a los encuestados que marcarán los medios publicitarios más efectivos, el 95 % seleccionó las redes sociales (figura 23).

Figura 23.

Efectividad de los medios de comunicación



Nota. Resultado de los medios de comunicación más relevantes para el mercado meta estudiado.
Elaboración propia, realizado con Excel.

3.2.3.2. Estudio técnico

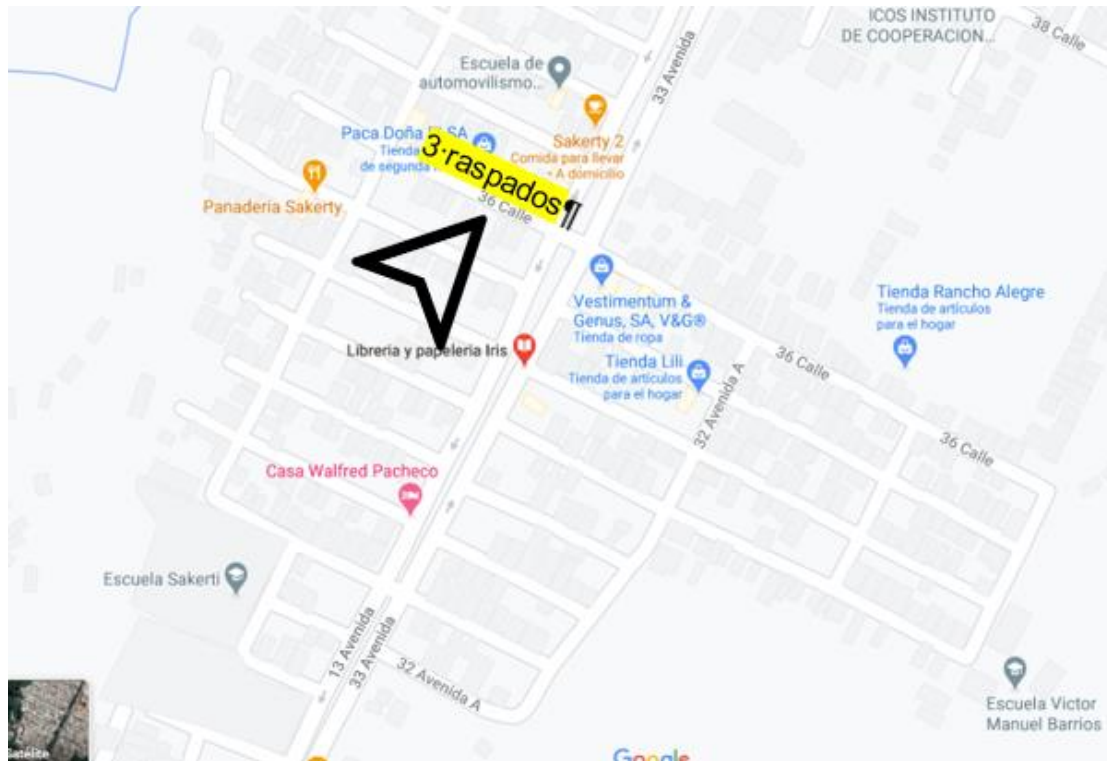
Se hizo un estudio de las variables técnicas del proyecto de emprendimiento con el fin de determinar los recursos necesarios para la creación de la empresa de postres fríos. Los elementos estudiados en esta etapa fueron: localización, tamaño y capacidad del proyecto, distribución y diseño de las instalaciones, y presupuesto de inversión.

3.2.3.2.1. Localización

La empresa de postres fríos quedará localizada dentro de la ciudad de Guatemala y en particular en la 35 calle H de la colonia Bethania, zona 7.

Figura 24.

Localización de 3 raspados



Nota. Localización geográfica del emprendimiento de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Power Point.

Los factores por los que se eligió esta ubicación son los siguientes:

- El emprendedor cuenta con un espacio propio en esta zona para colocar el negocio.

- El entorno en donde se ubica el emprendimiento cuenta con la infraestructura y servicios públicos necesarios como lo son: agua potable, electricidad, drenajes, calles asfaltadas, espacio amplio, transporte, entre otros.
- El lugar cuenta con una alta afluencia de personas.
- El local es atractivo visualmente y cuenta con todos los servicios requeridos.

3.2.3.2.2. Tamaño y capacidad del proyecto

El tamaño del negocio deberá ajustarse al tamaño del local del que se dispone (8.19 m²), el cual tendrá una capacidad promedio para 9 personas, contando al empleado que laborará en la empresa.

3.2.3.2.3. Distribución y diseño de las instalaciones

Dada la magnitud del local disponible para las operaciones del negocio, se presenta el plano con la especificación de los espacios.

Figura 25.

Plano de la distribución de 3 raspados



Nota. Plano de la distribución de material y equipo del emprendimiento de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Power Point.

Las especificaciones generales de las áreas de 3 raspados son:

- La dimensión del local es de 2.56 m. de ancho x 3.20 m. de largo, cuya área total es de 8.19 m².
- El despacho se localizará en la parte posterior de la entrada, a una distancia de 2 m. de la puerta.
- La maquinaria y la materia prima estarán detrás del despachador.

- Se localizarán dos mesas en la entrada para que los clientes puedan sentarse a degustar de sus postres fríos.

3.2.3.2.4. Presupuesto de inversión

El presupuesto fue cuantificado a través de una investigación basada en la realización de cotizaciones con distintos proveedores, con el fin de elegir los más convenientes en cuanto a calidad, precio, mantenimiento, condiciones de pago, vida útil, entre otros.

Tabla 15.

Presupuesto del proyecto 3 raspados

No.	Partida	Descripción	Cant.	Costo unitario	Costo total
1	Muebles y equipo operativo	Barra de despacho mueble top acero inoxidable	1	Q. 1,800.00	Q. 1,800.00
		Caja para billetes con apertura automática	1	Q. 499.00	Q. 499.00
		Banco de madera	1	Q. 150.00	Q. 150.00
		Sumadora calculadora CASIO	1	Q. 99.00	Q. 99.00
2	Aparatos y utensilios de raspados	Máquina de granizadas industrial	1	Q. 1,480.00	Q. 1,480.00
		Licuada tritura hielo	2	Q. 1,800.00	Q. 3,600.00
		Congelador pequeño FRIGIDAIRTE	1	Q. 2,130.00	Q. 2,130.00
		Caja organizadora con tapa	10	Q. 30.00	Q. 300.00
		Dispensador de agua	1	Q. 50.00	Q. 50.00
		Utensilios varios	--		Q. 1,500.00

Continuación de la tabla 15.

No.	Partida	Descripción	Cant.	Costo unitario	Costo total
3	Ambiente	Mesa con 4 sillas estilo vintage	2	Q. 810.00	Q. 1,620.00
		Rótulo comercial	1	Q. 120.00	Q. 120.00
		Mueble de palets	1	Q. 110.00	Q. 110.00
		Galón de pintura LUMIX	1	Q. 150.00	Q. 150.00
		Maceta decorativa	10	Q. 25.00	Q. 250.00
		Cestos para basura	6	Q. 33.33	Q. 200.00
		Mejoras en infraestructura			Q. 3,500.00
4	Legal	Constitución de la empresa y exámenes sanitarios			Q. 2,000.00
Inversión inicial					Q. 19,558.00

Nota. Detalle del presupuesto para iniciar el emprendimiento de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Excel.

3.2.3.3. Estudio organizacional

Se estudió la estructura organizacional de la empresa 3 raspados para determinar la capacidad operativa, las fortalezas y debilidades del negocio.

3.2.3.3.1. Objetivos generales de la empresa

Los objetivos principales de 3 raspados son:

- Superar las expectativas de nuestros clientes a través del mejor servicio y postres de la más alta calidad.

- Ofrecer opciones de postres innovadores y experiencias únicas.
- Aplicar la mejora continua en nuestros servicios y productos.
- Velar por el bienestar de nuestros empleados, proveedores y clientes.

3.2.3.3.2. Actividades cruciales para el logro de los objetivos

Las actividades principales a realizar para el logro de los objetivos son:

- Añadir por lo menos 2 productos nuevos cada seis meses.
- Evaluar cada seis meses el portafolio de productos utilizando la matriz BCG.
- Realizar al menos 3 proyectos de mejora en el año.
- Capacitar a los empleados acorde a las necesidades del negocio.
- Medir cada mes las siguientes variables: calidad de los ingredientes, rapidez del servicio, cortesía en la atención, limpieza de las instalaciones, productividad y rentabilidad.

3.2.3.3.3. Políticas organizacionales

Las principales políticas de la empresa 3 raspados son:

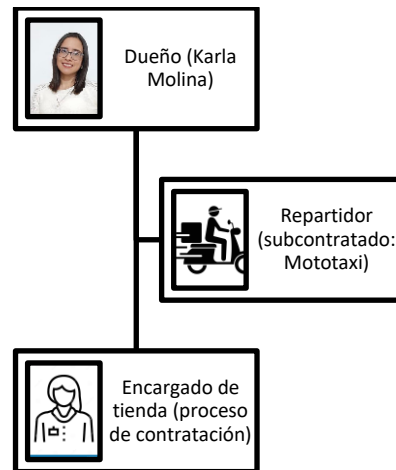
- Los empleados serán contratados por sus competencias y en ningún momento se dará un trato a favor hacia familiares o amigos.
- Los nuevos empleados deberán recibir un curso de capacitación obligatorio acerca de la atención al cliente.
- No se tendrá ninguna tolerancia a aquellas personas que actúen en contra de los valores de la empresa.
- La empresa contribuirá en el desarrollo social de la comunidad.
- Los empleados gozarán de un entorno amigable, divertido y reconfortante para realizar sus operaciones diarias.
- La empresa rechaza cualquier logro que vaya en contra de la ley, la ética o el bienestar común.

3.2.3.3.4. Organigrama de la empresa

El emprendimiento iniciará únicamente con el dueño, un encargado de tienda y un repartidor (subcontratado), a medida que este vaya creciendo se irá actualizando el organigrama de la empresa.

Figura 26.

Organigrama de 3 raspados



Nota. Organigrama del emprendimiento de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Word.

3.2.3.3.5. Descripción de las funciones de cada cargo

Al principio la empresa solo contará con un empleado, las funciones del puesto a contratar se detallan a continuación.

Figura 27.

Funciones del encargado de tienda

Descripción y análisis del puesto de encargado de tienda “3 raspados”	
Unidad a la que pertenece	Comercial
Jefe inmediato	Dueño de la empresa
Información del puesto	
Descripción general: Responsable de preparar y vender los postres fríos, ofreciendo servicios y productos de la más alta calidad.	
Funciones principales: <ul style="list-style-type: none">• Brindar un excelente servicio al cliente.• Ofrecer un trato personalizado a los consumidores.• Preparar los diferentes productos que se ofrecen en el negocio.• Mantener limpio el local.• Presentar informes de ventas periódicamente.• Realizar encuestas de satisfacción al cliente.	
Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none">• Sueldo: Q. 3,200.00 + Bonificación de ley.• Bono trimestral por cumplimiento de metas.• Descanso un día a la semana.• Excelente ambiente laboral.• Oportunidades de crecimiento.• Capacitaciones periódicas.	
Perfil del empleado	
Requisitos <ul style="list-style-type: none">• Mayor de 18 años.• Graduado a nivel medio.• Disponibilidad de tiempo.• Excelente presentación personal.• Aptitudes y habilidades orientadas al servicio al cliente.• Persona creativa y proactiva.• Persona con valores y principios éticos.	

Continuación de la tabla 27.

Perfil del empleado
Resultados esperados: <ul style="list-style-type: none"> •..Cumplimiento de las metas de venta. •..Cumplimiento de indicadores trimestrales. •..Puntualidad. •..Aseguramiento y retención de clientes.

Nota. Perfil del encargado de tienda para la empresa de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Word.

3.2.3.4. Estudio legal

La siguiente tabla muestra la documentación requerida para que la empresa 3 raspados pueda iniciar operaciones sin tener ningún problema legal.

Tabla 16.

Documentación requerida para iniciar operaciones

Documento	Entidad	Requisitos	Observaciones
Tarjeta de salud	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	• Examen de detección de Sífilis y enfermedades de transmisión sexual.	Todos los empleados deben de hacer el trámite y se renueva cada año.
		• Exámenes de heces.	
		• Tarjeta de pulmones	
		• Fotografía tamaño cédula.	
		• Fotocopia de DPI.	

Continuación de la tabla 16.

Documento	Entidad	Requisitos	Observaciones
Tarjeta de manipulación de alimentos	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de salud. • Fotografía tamaño cédula. • Fotocopia del DPI. • Recibir capacitación de manipulación de alimentos impartida en los centros de salud. 	Todos los empleados deben de hacer el trámite y se renueva cada año.
Registro de propiedad mercantil	Registro Mercantil	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Inscripción de comerciante individual y empresa mercantil. • Comprobante de pago del registro. • Fotocopia del DPI del representante. 	Luego de tener la patente se le deben de añadir los timbres fiscales
Solicitud de facturas	Superintendencia de Administración Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario SAT-157 Autorización de Documentos. 	Los documentos autorizados tienen vigencia de dos años
Libro de quejas de la DIACO	Registro Mercantil	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar el libro. • Formulario de autorización. • Fotocopia de la patente de comercio. • Constancia de inscripción tributaria. • Fotocopia del DPI. 	El libro tiene un costo de Q50.00

Nota. Matriz de la documentación requerida para iniciar las operaciones de 3 raspados.
Elaboración propia, realizado con Word.

Dado que la empresa solo contará con un trabajador no se realizará la inscripción patronal al Instituto de Seguridad Social (IGSS), si la empresa llegará a contratar otros dos empleados es importante iniciar el trámite, ya que, la ley establece que toda persona individual o jurídica que cuente con tres o más trabajadores está obligada a suscribirse al Régimen de Seguridad Social.

3.2.3.5. Estudio ambiental

En esta fase de la investigación, se realizó una valoración de los impactos ambientales ocasionados por el proyecto de emprendimiento, con el fin de definir acciones adecuadas para prevenir y minimizar dichos efectos, los resultados del estudio se presentan a continuación.

Figura 28.

Matriz de riesgos ambientales en 3 raspados

Preparado por: Karla Izamar Molina De La Rosa							Fecha: 29/09/2020		
Actividad	Aspecto ambiental	Detalle	Impacto	F	S	A	Índice	Clasificación	Acción
Preparación y venta de raspados	Consumo de energía eléctrica	Aparatos electrónicos en uso todo el día	Agotamiento de recursos naturales	10	2	2	40	No significativo	Desconectar los aparatos cuando no se estén usando y cambiar las luces incandescentes por luces led.
Venta de raspados	Generación de residuos	Residuos generados por la venta de los productos	Contaminación del suelo	10	4	5	200	Significativo	Utilizar vasos y utensilios de papel o cartón y colocar botes clasificados para hacer reciclaje.
Aseo general	Generación de aguas residuales	Uso de agua para la limpieza del negocio	Contaminación de aguas	4	2	2	16	No significativo	Ninguna.
Preparación de raspados	Ruido	Las licuadoras generan 87.6 decibeles (la ONU recomienda 55 decibeles para evitar daños auditivos)	Contaminación auditiva	8	8	7	448	Significativo	Se comprarán supresores anti-ruídos para las licuadoras.
Comentarios: <ul style="list-style-type: none"> • F = Frecuencia • S = Severidad • A = Amplitud Cualquier índice mayor a 50 es considerado significativo para la empresa.									

Nota. Matriz de riesgos ambientales evaluados en el emprendimiento de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Word.

El estudio ambiental se realizará cada semestre con la finalidad de verificar que los protocolos ambientales se están cumpliendo, ya que, uno de los principales objetivos de la empresa es la responsabilidad social.

3.2.3.6. Estudio financiero y económico

Para analizar la rentabilidad del proyecto de emprendimiento, se evaluaron los siguientes datos: costos fijos y variables, precios, gastos, pronóstico de ventas, punto de equilibrio, índices financieros y evaluación financiera.

3.2.3.6.1. Costos fijos y variables

Los costos fijos mensuales de la empresa se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 17.

Costos fijos de 3 raspados

Concepto	Valor
Sueldo del empleado	Q. 3,200.00
Bonificación de ley	Q. 250.00
Prestaciones del empleado (45 % del sueldo)	Q. 1,440.00
Alquiler de local	Q. 800.00
Pago de servicios	Q. 350.00
Total	Q. 6,040.00

Nota. Detalle de los costos fijos de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Excel.

Por otro lado, los costos variables se estructurarán en base a las tres líneas de productos que ofrece el negocio: granizadas, frappés y smoothies, los resultados del estudio se detallan a continuación.

Tabla 18.

Costos variables unitarios de 3 raspados

Granizadas	
Concepto	Valor
Hielo	Q. 0.40
Jarabe	Q. 0.45
Toppings	Q. 1.50
Material de empaque	Q. 1.15
Total	Q. 3.50

Continuación de la tabla 18.

Frappés	
Concepto	Valor
Hielo	Q. 0.20
Leche	Q. 1.86
Café	Q. 0.73
Helado	Q. 2.21
Crema batida	Q. 1.12
Toppings	Q. 1.50
Material de empaque	Q. 1.15
Total	Q. 8.77

Smoothies	
Concepto	Valor
Hielo	Q. 0.20
Leche	Q. 1.86
Yogurt	Q. 1.96
Fruta	Q. 2.00
Crema batida	Q. 1.12
Toppings	Q. 1.50
Material de empaque	Q. 1.15
Total	Q. 9.79

Nota. Detalle de los costos variables de los productos de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Excel.

3.2.3.6.2. Precios

El nicho de mercado es sensible al factor del precio, por lo que, para establecer los precios de los productos se utilizó el proceso detallado en el libro *El precio: tipos y estrategias de fijación* (Pérez y Pérez, 2006).

- Selección de objetivos de precio: granizadas, frappés y smoothies.
- Estimación de la demanda: según el análisis de mercado se estima una venta mensual de 960 a 1,800 unidades según la temporada. La participación de mercado de cada postre es: 34 % granizadas, 34 % frappés y 32 % smoothies.
- Estimación de costes: el procedimiento de costes se detalló en el apartado anterior, siendo los resultados los siguientes:
 - Granizada Q. 3.50
 - Frappé Q. 8.77
 - Smoothies Q. 9.79
- Análisis de competidores: se realizó un estudio de campo, obteniendo los siguientes resultados:
 - Granizada Q. 5.00
 - Frappé Q. 20.00
 - Smoothies Q. 15.00
- Selección del método de fijación: el método seleccionado es la estrategia de precio y marketing, determinando el precio por la imagen del producto, considerando esto, el emprendedor considera los siguientes márgenes de ganancia:
 - Granizada 70 % el nivel de innovación del producto es alto
 - Frappé 50 % el nivel de innovación es medio
 - Smoothies 50 % el nivel de innovación es medio

Considerando estos porcentajes se obtienen los siguientes precios:

- Granizada Q. 11.67
 - Frappé Q. 17.54
 - Smoothie Q. 19.58
-
- Elección del precio definitivo: redondeando los precios obtenidos y considerando los precios del mercado, se establecen los siguientes precios:
 - Granizada Q. 12.00
 - Frappé Q. 20.00
 - Smoothie Q. 20.00

3.2.3.6.3. Gastos

La empresa tiene contemplado gastar 18 % de sus ingresos totales en los siguientes puntos:

- 12 % para pago de impuestos (solo el primer año será de 5 % ya que los ingresos serán menores de Q. 150 000).
- 3 % para promoción y publicidad.
- 2.5 % mantenimiento y proyectos de mejora.
- 0.5 % bonos y comisiones de empleados.

Con base a lo anterior, se establecen los nuevos costos unitarios:

- Granizadas: Q. 5.30
- Frappés: Q. 12.37
- Smoothies: Q. 13.39

3.2.3.6.4. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas de la empresa 3 raspados para los próximos 5 años se describe en la figura 29. El método utilizado para el cálculo de la demanda fue el suavizamiento exponencial.

Figura 29.

Pronóstico de ventas de 3 raspados

Mes	2023	2024	2025	2026	2027
Enero		Q 18,374.07	Q 18,925.29	Q 19,493.05	Q 20,077.84
Febrero		Q 20,211.48	Q 20,817.82	Q 21,442.36	Q 22,085.63
Marzo		Q 27,588.67	Q 28,416.33	Q 29,268.82	Q 30,146.88
Abril		Q 30,347.53	Q 31,257.96	Q 32,195.70	Q 33,161.57
Mayo		Q 31,864.91	Q 32,820.86	Q 33,805.48	Q 34,819.65
Junio		Q 27,588.67	Q 28,416.33	Q 29,268.82	Q 30,146.88
Julio		Q 24,829.80	Q 25,574.69	Q 26,341.93	Q 27,132.19
Agosto	Desarrollo del proyecto	Q 23,588.31	Q 24,295.96	Q 25,024.84	Q 25,775.58
Septiembre		Q 25,947.14	Q 26,725.55	Q 27,527.32	Q 28,353.14
Octubre		Q 22,408.89	Q 23,081.16	Q 23,773.60	Q 24,486.80
Noviembre		Q 21,512.54	Q 22,157.91	Q 22,822.65	Q 23,507.33
Diciembre	Q 16,703.70	Q 20,436.91	Q 21,050.02	Q 21,681.52	Q 22,331.96
TOTAL	Q 16,703.70	Q 294,698.91	Q 303,539.88	Q 312,646.08	Q 322,025.46

Nota. Detalle del estimado de ventas para los próximos cinco años de la empresa 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Excel.

3.2.3.6.5. Punto de equilibrio

Se realizó el análisis de punto de equilibrio para la empresa 3 raspados con la finalidad de determinar el grado de solvencia y maximizar la rentabilidad del negocio.

Tabla 19.

Cálculos del punto de equilibrio

Productos	Granizadas		Frappés		Smoothies	
Precio de venta	Q.	12.00	Q.	20.00	Q.	20.00
Costos variables	Q.	5.30	Q.	12.37	Q.	13.39
Margen de contribución	Q.	6.70	Q.	7.63	Q.	6.61
Tasa de participación (Dato obtenido del estudio de mercado)		34 %		34 %		32 %
Margen de contribución ponderado unitario	Q.	2.28	Q.	2.59	Q.	2.12
Margen de contribución ponderado total			Q.	6.99		
Costos fijos totales					Q.	6,040.00
Punto de equilibrio						864 unidades
Punto de equilibrio por producto		294		294		276

Nota. Cálculo del punto de equilibrio para los diferentes productos de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Excel.

Figura 30.

Gráfica del punto de equilibrio de la empresa



Nota. Representación gráfica del punto de equilibrio de 3 raspados. Elaboración propia, realizado con Excel.

La empresa debe vender 307 granizadas, 307 frappés y 290 smoothies al mes para cubrir sus costos fijos y variables, pero según el pronóstico de ventas en todos los meses la empresa será capaz de cubrir con los costos, aunque en los primeros meses las ganancias serán insignificantes.

3.2.3.6.6. Índices financieros

Para determinar el estado financiero del emprendedor y del negocio se estudiaron algunos índices financieros.

- Indicadores de liquidez

Se estimaron los activos y pasivos del emprendedor para poder calcular el capital de trabajo y la capacidad de solvencia en el corto plazo, obteniendo los siguientes resultados:

$$\text{Razón corriente} = \frac{63,600}{20,000} = 3.18 \quad (\text{Ec. 24})$$

$$\text{Capital neto de trabajo} = 63,600 - 20,000 = 43,600 \quad (\text{Ec. 25})$$

El emprendedor cuenta con una capacidad de solvencia de 3.18, es decir, que puede solventar hasta tres veces sus deudas en el corto plazo, asimismo, cuenta con un capital de trabajo de Q. 43,600 para iniciar su idea de negocio.

- Indicadores de rentabilidad

En referencia al pronóstico de ventas de los primeros doce meses y al presupuesto inicial, se calculó la rentabilidad sobre ventas y sobre capital.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{44,810}{294,698} = 15.2 \% \quad (\text{Ec. 26})$$

$$\text{Rentabilidad sobre capital} = \frac{44,810}{19,558} = 229 \% \quad (\text{Ec. 27})$$

En el año 2024, la empresa tendrá una rentabilidad de 15.2 %, pero a medida que pasen los años este indicador irá mejorando, por ejemplo, en el año 2025 se espera que la rentabilidad sobre ventas sea de 15.9 %. Por otro lado, la empresa muestra ser muy rentable en relación a su capital inicial, ya que con

poca inversión se pueden generar utilidades significativas, teniendo una rentabilidad sobre capital de 229 %.

- Indicadores de endeudamiento

Considerando las utilidades antes de impuestos de los primeros doce meses de operación, se procedió a calcular la cobertura de intereses por un préstamo de Q. 30,000.00 (concepto por inversión inicial de negocio y pérdidas de los primeros meses) con una tasa del 20 % anual.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{44,810}{6,000} = 7.46 \quad (\text{Ec. 28})$$

La cobertura de interés del emprendimiento es de 7.46, es decir, que las ganancias pueden cubrir hasta siete veces el pago de intereses por el préstamo que se adquirirá, determinando que es posible iniciar la idea de negocio con un apalancamiento financiero del 100 %.

3.2.3.6.7. Evaluación financiera

Utilizando los datos del presupuesto inicial, pronóstico de ventas, costos fijos y variables y una TMAR del 40 % anual (dato fijado por el emprendedor), se obtuvo un VAN de Q. 50,382.00 y una TIR de 234 % en un plazo de cinco años, por lo que se le aconseja al emprendedor invertir en su idea de negocio, ya que este triplica la tasa mínima atractiva de retorno.

3.3. Beneficios del modelo de gestión de emprendimiento

La aplicación del modelo de gestión de emprendimiento en la creación de una empresa de postres fríos sirvió de base para describir los beneficios de la utilización del modelo.

- Objetivo 3: definir los beneficios que tiene la utilización del modelo de gestión de emprendimiento

De acuerdo con lo planteado en el objetivo tres se presentan los siguientes resultados.

3.3.1. Beneficios de la planeación estratégica

Luego de realizar la planeación estratégica, el emprendedor obtuvo los siguientes beneficios:

- Carta de presentación del negocio (visión y misión)
- Claridad en su idea de negocio
- Entendimiento de las prioridades de su empresa
- Conocimiento profundo de las características de sus clientes
- Entendimiento de las fuerzas competitivas del mercado y el nivel de competencia que posee su idea de emprendimiento
- Comprensión de las fortalezas y debilidades de su negocio
- Nuevas ideas para aprovechar las fortalezas de su organización
- Identificación de las oportunidades que hay y habrá en el mercado
- Neutralización de las amenazas de mercado a través de planes de acción para reducir las causas de los factores negativos
- Anticipación de acciones para ganar participación de mercado

- Ventajas competitivas para sobrevivir en el mercado
- Establecimiento de las estrategias y objetivos acorde a las fortalezas y debilidades de la empresa
- Evitó la entrada de nuevos competidores al definir las barreras de entrada
- Evitó problemas de mala calidad al delimitar los parámetros de calidad que deben de cumplir sus proveedores
- Establecimiento de los sistemas para la administración del negocio
- Definición de los valores empresariales

3.3.2. Beneficios del modelo de negocio

La realización del modelo de negocio le permitió al emprendedor alcanzar los siguientes beneficios:

- Mejora en su idea de negocio
- Segmentación de sus clientes potenciales
- Evitó malgastar sus recursos al identificar claramente las actividades primarias y secundarias
- Identificación y potencialización de los diferenciadores de marca
- Logró enfocar sus esfuerzos en la agregación de valor para el producto y servicio
- Entendió cómo mejorar la relación con sus clientes a través de la calidad en el servicio y la interacción en redes sociales
- Definición del canal adecuado para comunicarse con sus clientes
- Propuesta de valor del negocio
- Comprendió que para que el negocio tenga éxito debe de enfocarse en la innovación, la mejora continua, la capacitación y la medición de indicadores clave

- Creó un plan para expandir su participación de mercado a través de la alianza promocional con otros negocios de la zona
- Estructuración de sus costos e ingresos.

3.3.3. Beneficios del plan de negocio

La realización de los siete estudios de la administración de proyectos le permitió al emprendedor lograr los beneficios que se describen a continuación:

- Ampliación del portafolio de productos, ya que, originalmente el emprendedor sólo consideró vender granizadas, pero con el estudio de mercado descubrió que utilizando la misma maquinaria y utensilios podía elaborar frappés y smoothies, los cuales tienen una alta demanda en el mercado objetivo.
- Entendimiento de los hábitos de consumo de su producto.
- Validación de los gustos y preferencias del mercado.
- Definición de la ubicación y aspectos técnicos de la idea de emprendimiento.
- Conocimiento de la inversión inicial requerida.
- Estructura legal del emprendimiento.
- Establecimiento de los objetivos generales de la empresa.
- Identificación de las actividades cruciales para el logro de los objetivos.

- Definición de las políticas empresariales.
- Descripción de las funciones del puesto, el cual le servirá para el proceso de contratación del personal.
- Conocimiento de todos los trámites legales que debe de realizar para iniciar operaciones en su empresa.
- Evitó una posible demanda de los empleados por la contaminación auditiva que no se había contemplado.
- Establecimiento de acciones preventivas para reducir los efectos ocasionados por las operaciones del negocio.
- Identificación de costos que no se habían considerado en el plan original.
- Definición de metas de venta para cubrir los costos fijos y variables.
- Mejora en los costos variables al conseguir proveedores que trabajaban con la misma calidad, pero con precios más económicos.
- Mejora en su rentabilidad, subcontratado el servicio de entrega a domicilio, ya que el repartidor que se pensaba contratar aumentaba considerablemente los costos fijos.
- Establecimiento de sus precios.
- Confianza de invertir en su emprendimiento al validar su capacidad financiera y la rentabilidad del negocio.

3.4. Modelo de gestión de emprendimiento para la creación de comercios establecidos

El modelo de gestión de emprendimiento es una herramienta que sintetiza y organiza el procedimiento que debe de llevar un emprendimiento eficaz, el cual se divide en tres pilares fundamentales: plan estratégico, modelo de negocio y plan de negocio.

Figura 31.

Modelo de gestión de emprendimiento



Nota. Esquema del modelo de gestión de emprendimiento. Elaboración propia, realizado con Word.

- Objetivo general: proponer un modelo de gestión de emprendimiento que ayude en la creación de comercios establecidos y aplicar el modelo en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en la ciudad de Guatemala.

El resultado final de la presente investigación es la propuesta del modelo de gestión de emprendimiento, la cual se sintetiza en los siguientes cuadros.

Tabla 20.

Procedimiento para elaborar el plan estratégico

Plan estratégico					
No.	Actividad	Definición	Herramientas sugeridas	Referencias en esta investigación	Responsable
1	Identificación de mercado	Delimitar el mercado meta e identificar los problemas y necesidades de este.	Técnicas de identificación de mercados.	Primer capítulo: páginas de la 4 a la 7. Tercer capítulo: páginas de la 57 a la 62.	El emprendedor
2	trípode	Definir la misión, visión y el producto que se desea comercializar.	Utilizar las preguntas claves descritas por Mendoza y Robles (2000).	Primer capítulo: páginas 7 y 8. Tercer capítulo: página 64.	El emprendedor / Mentor (si se tiene)
3	Análisis organizacion al	Identificar las variables internas y externas que se desea crear.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter, modelo de las 7s y Matriz FODA.	Primer capítulo: páginas de la 8 a la 13. Tercer capítulo: páginas de la 65 a la 69.	El emprendedor / Mentor (si se tiene)

Nota. Matriz del procedimiento para la elaboración del plan estratégico de un emprendimiento. Elaboración propia, realizado con Word.

Tabla 21.*Procedimiento para elaborar el modelo de negocio*

Modelo de negocio					
No.	Actividad	Definición	Herramientas sugeridas	Referencias en esta investigación	Responsable
1	Modelo de negocio	Realizar el modelo de negocio de la idea de emprendimiento	Metodología Canvas	Primer capítulo: páginas de la 13 a la 25. Tercer capítulo: página 70.	El emprendedor

Nota. Matriz del procedimiento para la elaboración del modelo de negocio de un emprendimiento. Elaboración propia, realizado con Word.

Tabla 22.*Procedimiento para elaborar el plan de negocio*

Plan de negocio					
No.	Actividad	Definición	Herramientas sugeridas	Referencias en esta investigación	Responsable
1	Estudio de mercado	Analizar la oferta y demanda existente.	Análisis de la oferta y demanda, observación directa e indirecta del entorno, entrevistas y encuestas.	Primer capítulo: página 26. Tercer capítulo: páginas de la 71 a la 75.	El emprendedor
2	Estudio técnico	Definir la localización, el tamaño, la capacidad del proyecto, la distribución, el diseño de las instalaciones, y el presupuesto de inversión.	Metodología de localización, diagrama de flujo del proceso, matriz BCG, herramientas contables e investigación directa e indirecta del entorno.	Primer capítulo: página 27. Tercer capítulo: páginas de la 76 a la 79.	El emprendedor

Continuación de la tabla 34.

Plan de negocio					
No.	Actividad	Definición	Herramientas sugeridas	Referencias en esta investigación	Responsable
3	Estudio organizacional	Determinar los objetivos generales de la empresa, las actividades cruciales para el logro de los objetivos, las políticas organizacionales, el organigrama y hacer la descripción de las funciones de cada cargo.	Lluvia de ideas, mapas mentales y principios de la administración de personal.	Tercer capítulo: páginas de la 80 a la 83.	El emprendedor
4	Estudio legal	Conocer la legislación y normas necesarias para iniciar el negocio.	Investigación directa e indirecta, si es posible contratar a consultor externo.	Tercer capítulo: páginas 84 y 85.	El emprendedor / abogado y notario
5	Estudio ambiental	Identificar y evaluar los impactos ambientales producidos por las operaciones del negocio.	Matriz de riesgos ambientales.	Tercer capítulo: página 85.	El emprendedor
6	Estudio financiero y económico	Comprender el riesgo y la rentabilidad del emprendimiento.	Pronósticos de ventas: suavizamiento exponencial, punto de equilibrio, índices y evaluación financiera.	Primer capítulo: páginas de la 28 a la 35. Tercer capítulo: páginas de la 86 a la 93.	El emprendedor / Contador

Nota. Matriz del procedimiento para la elaboración del plan de negocio de un emprendimiento. Elaboración propia, realizado con Word.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de validez interno y externo de los datos y resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación.

- **Análisis interno**

Los objetivos planteados fueron alcanzados en su totalidad, ya que, en base al estudio realizado se logró proponer un modelo de gestión de emprendimiento que ayude a los emprendedores en el proceso de creación de comercios establecidos. Asimismo, se ejemplifico el modelo en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en colonia Bethania, la cual resultó ser viable y rentable en el largo plazo.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación son confiables porque fueron recopilados y tratados por medio de herramientas tecnológicas. Las encuestas se realizaron a través de la plataforma de formularios de Google, lo que ayudó a eliminar la incerteza por error humano en la tabulación de datos, asimismo, los datos fueron tratados y trabajados en una base de datos de Excel. Por otro lado, en los análisis de observación directa e indirecta se utilizaron herramientas de gestión industrial, con el fin de evitar que las opiniones y creencias del investigador influyeran directa o indirectamente en los resultados de la investigación.

Los logros obtenidos en esta investigación fueron:

- Se estudió el perfil de algunos emprendedores guatemaltecos, concluyendo que solo el 4 % de ellos tiene una adecuada formación y preparación en temas de emprendimiento, por otra parte, se evaluaron aspectos como el producto, servicio, lugar, precio y promoción de ciertos negocios y se determinó que el 90 % de los comercios no tenían un producto innovador, el 70 % no contaba con una propuesta de valor, el 50 % de los locales es poco atractivo y el 100 % de las pequeñas empresas no realizan ningún tipo de promoción, esta información fue clave para la propuesta del modelo de gestión de emprendimiento.
- Se desarrolló una técnica que facilita la identificación de mercados e incentiva la creatividad e innovación para desarrollar ideas de negocio rentables. Esta técnica consiste en la ejecución de cuatro sencillos pasos: la selección del entorno de estudio, la identificación de oportunidades, problemas y necesidades en el entorno, la identificación de los afectados y la concepción de la idea. Para ejemplificar la técnica se usaron diversas herramientas de la gestión industrial, dentro de las que cabe destacar: la lluvia de ideas, el diagrama de afinidad y la matriz de priorización.
- Se estableció el procedimiento para emprender, ejemplificado en una empresa de postres fríos. Para el plan estratégico se diseñó el trípode de la empresa, el análisis organizacional, se definieron las fuerzas de Porter y se aplicó el análisis FODA, esta información permitió definir el modelo de negocio, utilizando la herramienta CANVA para finalmente trazar el plan de negocio, en dónde se

determinó que el emprendimiento era viable con una rentabilidad del 15.2 %.

- Se definieron los beneficios del modelo de emprendimiento, tanto en la planeación estratégica, la aplicación del modelo de negocio y la realización del plan de negocio. Esta información se sintetizó en un diagrama que contiene los procedimientos, definiciones, herramientas sugeridas y referencias de otras investigaciones para su correcta aplicación.

Aunque la investigación cumplió con su cometido, se tuvieron algunos problemas en el desarrollo del estudio. El principal problema fue que la población de emprendedores y emprendimientos estudiada es infinita por lo que la muestra analizada no es significativa.

Las limitaciones a considerar en futuras investigaciones de emprendimiento es la sensibilidad de información que se maneja en el mercado, ya que, variables como el capital inicial, el porcentaje de utilidad y el margen de ganancia no se pudieron evaluar por la confidencialidad de los negocios estudiados.

La mejora continua es un tema que se debe de tratar en futuras investigaciones, debido a que, en el presente estudio sólo se plantea la base para el seguimiento, pero no se profundiza en cómo el negocio debe de mejorar periódicamente para ganar mayor participación y adentrarse en nuevos mercados.

- Análisis externo

El informe 2018-2019 realizado por el Monitor Global de Emprendimiento (GEM) concuerda con los hallazgos obtenidos del estudio del perfil de los emprendedores y de los emprendimientos en colonia Bethania, ya que, en ambos estudios se encontró que los emprendedores tienen poco conocimiento de herramientas y técnicas para iniciar su idea de negocio, además, que la mayoría deja su emprendimiento en un nivel informal manteniéndose siempre como PyMES. Con base a la problemática identificada, se propuso un modelo de gestión de emprendimiento, el cual se centra en tres pilares: la planificación estratégica, el modelo de negocio basado en la metodología de Canvas y el plan de negocio.

Los resultados de la investigación realizada por Cruz (2016) en su tesis de maestría, la planeación estratégica como herramienta para el logro de los resultados organizacionales en una empresa comercializadora de equipo de seguridad, sirvieron de referencia para el diseño de la técnica de identificación de mercados, la cual sugiere los siguientes pasos para la correcta identificación: selección del entorno del estudio, identificación de oportunidades, problemas y necesidades en el entorno, identificación de los afectados y concepción de la idea.

Sin embargo, la planeación estratégica no es suficiente para el éxito de un negocio, es fundamental realizar un modelo de negocio. El estudio titulado modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca por, Vásquez (2016) sirvió de referencia para desarrollar el modelo Canvas en la empresa de postres fríos, obteniendo una tasa interna de retorno (TIR) de 234 %, valor por encima

del obtenido por Vásquez en su estudio (67 %), demostrando así que al aplicar la metodología de Canvas los retornos de inversión son más altos.

Es importante destacar que el éxito del modelo de negocio depende de la disponibilidad y mentalidad del emprendedor. Carvajal (2018) en su tesis de maestría, implementación de la metodología Canvas en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito, no pudo implementar el método por completo, dado que las empresas no contaban con los recursos, los empresarios eran resistentes al cambio y además varios de ellos consideraban que las herramientas descritas no representaban ningún beneficio para sus negocios. Los resultados presentados en la tesis de Carvajal contrastan con el estudio del perfil de los emprendedores de esta investigación, concluyendo que existen competencias y habilidades esenciales para ejecutar con éxito la idea de negocio.

Adicional al plan estratégico y modelo de negocio, se debe de considerar el plan de negocio. La tesis de maestría de Benítez (2017), plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría para la inspección de recubrimientos marinos, sirvió de base para la construcción del plan de 3 raspados. En ambos planes se obtuvo como resultado una idea de emprendimiento innovadora que ofrece soluciones reales a importantes problemas del mundo global.

Finalmente, las investigaciones y experimentos acerca del comportamiento humano, realizadas por Skinner (2014), sirvieron para construir la propuesta de valor de 3 raspados basada en el sistema de recompensas variables.

Los resultados obtenidos en la presente investigación concuerdan con lo mencionado por varios expertos, concluyendo así que el proceso de

emprendimiento debe de ir directamente relacionado con la preparación y la innovación, el emprendedor guatemalteco debe de ser capaz de gestionar correctamente las herramientas de emprendimiento y competente al momento de afrontar riesgos para tener éxito en su idea de negocio, es por ello, que es fundamental el modelo de gestión de emprendimiento para ayudar al emprendedor en el proceso de creación de comercios establecidos.

CONCLUSIONES

1. Se diseñó una técnica para identificar el mercado, la cual consta de cuatro pasos: selección del entorno de estudio, identificación de oportunidades, problemas y necesidades en el entorno, identificación de los afectados y concepción de la idea, además, en cada uno de los pasos se sugirieron herramientas para facilitar el proceso para los emprendedores. Finalmente, se ejemplificó la técnica en el entorno de la colonia Bethania, lo que dio como resultado la idea de emprender en una empresa de postres fríos.
2. El procedimiento que se estableció para un emprendimiento eficaz consta de tres elementos: el plan estratégico, el modelo de negocio y el plan de negocio. Para facilitar la comprensión del procedimiento se presentó la aplicación del modelo en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en colonia Bethania, el estudio identificó que el 77 % de los encuestados consume postres fríos al menos una vez cada quince días, sin embargo, no existe un negocio aledaño a la zona que ofrezca este tipo de productos, por lo que, luego de realizar los estudios técnicos, organizacionales, legales, ambientales y financieros, se determinó que la idea de emprendimiento es viable con una rentabilidad del 15.2 %.
3. Se definieron los beneficios del modelo de gestión de emprendimiento, como resultado, se determinó que el plan estratégico permite entender las fuerzas competitivas del mercado y el nivel de competencia que posee una idea de emprendimiento, por otro lado, el modelo de negocio ayuda a los emprendedores en la construcción de la propuesta de valor del negocio, y

el plan de negocio permite determinar la viabilidad del proyecto a nivel económico-financiero, estratégico y administrativo.

4. Se propone un modelo de gestión de emprendimiento que beneficia la economía guatemalteca, al informar y preparar a los emprendedores en el proceso de creación de negocios estables, brindando herramientas para la creación de valor para el cliente y creando sistemas difíciles de replicar por la competencia. Este modelo contiene los procedimientos, definiciones, herramientas sugeridas y referencias de otras investigaciones para su correcta aplicación.

RECOMENDACIONES

1. Tener en cuenta que cualquier persona que tenga el anhelo de emprender, pero no tenga claridad del mercado en el que se desea enfocar, siga los pasos de la técnica de identificación de mercados descrita en esta investigación, ya que le permitirá generar ideas creativas e innovadoras, por otro lado, aquellos emprendedores que ya tienen una idea de negocio pueden mejorarla utilizando herramientas como la lista de atributos o *SCAMPER*.
2. Considerar que, para que un emprendimiento sea eficaz es necesario la realización del plan estratégico, modelo de negocio y el plan de negocio. Para el desarrollo de estos elementos deben de auxiliarse de diversas herramientas de la gestión industrial y la administración de proyectos, ya que, cualquier idea de negocio que no sea planificada está destinada al fracaso.
3. Reflexionar sobre el grado de compromiso y dedicación al momento de emprender para obtener los beneficios del modelo de gestión de emprendimiento, si se omite algún paso o no se realizan los procedimientos a consciencia existirá una gran probabilidad de fracaso y puede resultar hasta contraproducente en el largo plazo, es por ello, que se le sugiere al emprendedor realizar los procesos a consciencia y profundizar en cada uno de sus elementos.
4. Sopesar que todos los procesos detallados son cíclicos y periódicos, la propuesta del modelo de gestión de emprendimiento es una herramienta

que ayuda a los emprendedores en la etapa de creación de su negocio, sin embargo, de nada sirve que el emprendedor aplique correctamente las herramientas y técnicas de la gestión industrial y la administración de proyectos al inicio, sino aplica los principios de mejora continua en todas las áreas del negocio.

REFERENCIAS

- Alba, P. (03 de agosto de 2013). *Emprendedores*. Emprendiz.com.
<https://www.emprendiz.com/>
- Alcázar, J. (5 de septiembre de 2017). *Modelo de las 7 S's de la estructura organizacional integrada a la gestión de marketing*. Mentinno.
<https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>
- ALTAIR Consultores. (2013). *La elaboración del plan estratégico*.
<http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf>
- BBC News Mundo. (15 de agosto de 2019). *Lluvia de ideas: ¿cuál es el origen de esta técnica y por qué muchos expertos creen que está sobrevalorada?* BBC News Mundo.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-49339280>
- BDO Guatemala. (2016). *Informe de empresas familiares*.
<http://www.bdo.com.gt/es-gt/publicaciones/publicaciones-destacadas/informe-de-empresas-familiares>
- Benítez, J. (2017). *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría para la inspección de recubrimientos marinos*. [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Archivo digital.

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9101/BenitezJohn2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Archivo digital. <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

Cruz, J. (2016). *La planificación estratégica como herramienta para el logro de los objetivos organizacionales en una empresa comercializadora de equipo de seguridad*. [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional]. Archivo digital. <http://148.204.210.201/tesis/1488567573079TESISJESUSCRU.pdf>

Departamento de Agricultura de Estados Unidos. (2009). *Ejercicio de Análisis SWOT*. USDA. <https://legacy.rma.usda.gov/pubs/2010/spanishswot.pdf>

Dirección de operaciones. (18 de diciembre de 2016). *VSMgrafico*. DOE. <http://evaluador.doe.upv.es/wiki/index.php/Archivo:VSMgrafico.png>

Drucker, P. (1997). *Innovation and Entrepreneurship* [Innovación y emprendedurismo]. Harper and Row Publishers.

Escuela de Dirección de Empresas. (2013). *Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School: El Modelo de las 7s*. <http://administracionpersonal3 sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf>

- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Norma.
http://estrategiasca.com/Afreire_PASION_1.pdf
- Gago, J. (31 de julio de 2010). *Robert P. Crawford y la lista de atributos*. El almacén de la creatividad.
<http://almacencreatividad.blogspot.com/2010/09/robert-p-crawford-y-la-lista-de.html>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *Monitor Global de Emprendimiento*.
<https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2019/09/GEM-Guatemala-2018-2019-17-09-19.pdf>
- Gorrín, R. (26 de abril de 2017). *Ventajas y desventajas de los canales de distribución*. El empresario humanista.
<http://raulgorrinelempresariohumanista.weebly.com/blog/ventajas-y-desventajas-de-los-canales-de-distribucion>
- Mañez, R. (10 de abril de 2018). *Qué es la matriz BCG y para qué sirve*. Rubén Mañez. <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Master en Innovación y Desarrollo de Proyectos de Negocio. (27 de junio de 2017). *4 técnicas de creatividad para generar ideas*. Master innovación.
<https://masterinnovacion.florida-uni.es/4-tecnicas-creativas-para-generar-ideas/>
- Mendoza, P. y Robles, L. (2000). *Planeamiento estratégico en gerencia*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://www.equipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/Libro-Planeamiento-Estrategico--L-Robles-1430472915qizglw.pdf>

Moreno, M. (23 de junio de 2010). *El punto de equilibrio del negocio y su importancia estratégica*. El blog salmón.
<https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-punto-de-equilibrio-y-su-importancia-estrategica>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* [Generación de modelos de negocio]. Deusto.
<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Pérez, D. y Pérez, I. (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijación*. EOI.
<http://files.kszegarra.webnode.es/200000021-af558b04f4/Fijaci%C3%B3n%20de%20Precios.pdf>

Porter, M. (2008). *On Competition* [Sobre la competencia]. Harvard Business Review Press.
https://planetadelibrosc0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business* [La teoría del desarrollo económico: una investigación sobre las ganancias, el capital, el crédito, los intereses y los negocios]. Oxford University Press.

Skinner, B. (2014). *Science and human behavior* [Ciencia y comportamiento humano]. Pearson Education, Inc.

Summa. (12 de abril de 2010). *Industria de helados se reinventa en Guatemala*.
<https://revistasumma.com/2683/>

Timmons, J. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* [Creación de nuevas empresas: emprendimiento para el siglo XXI]. Irwin Press.

Torres, Z (2014). *Administración estratégica*. Unidades Santo Tomas.
https://www.academia.edu/19048745/Administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_Zacarias_Torres_Hernandez

Trías, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Empresa ACTIVA.
<https://soyemprendedor.co/wp-content/uploads/2017/01/El-libro-negro-del-emprendedor-Fernando-Tr%C3%ADas.pdf>

Vásquez, A. (2016). *Modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca*. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]. Repositorio institucional.

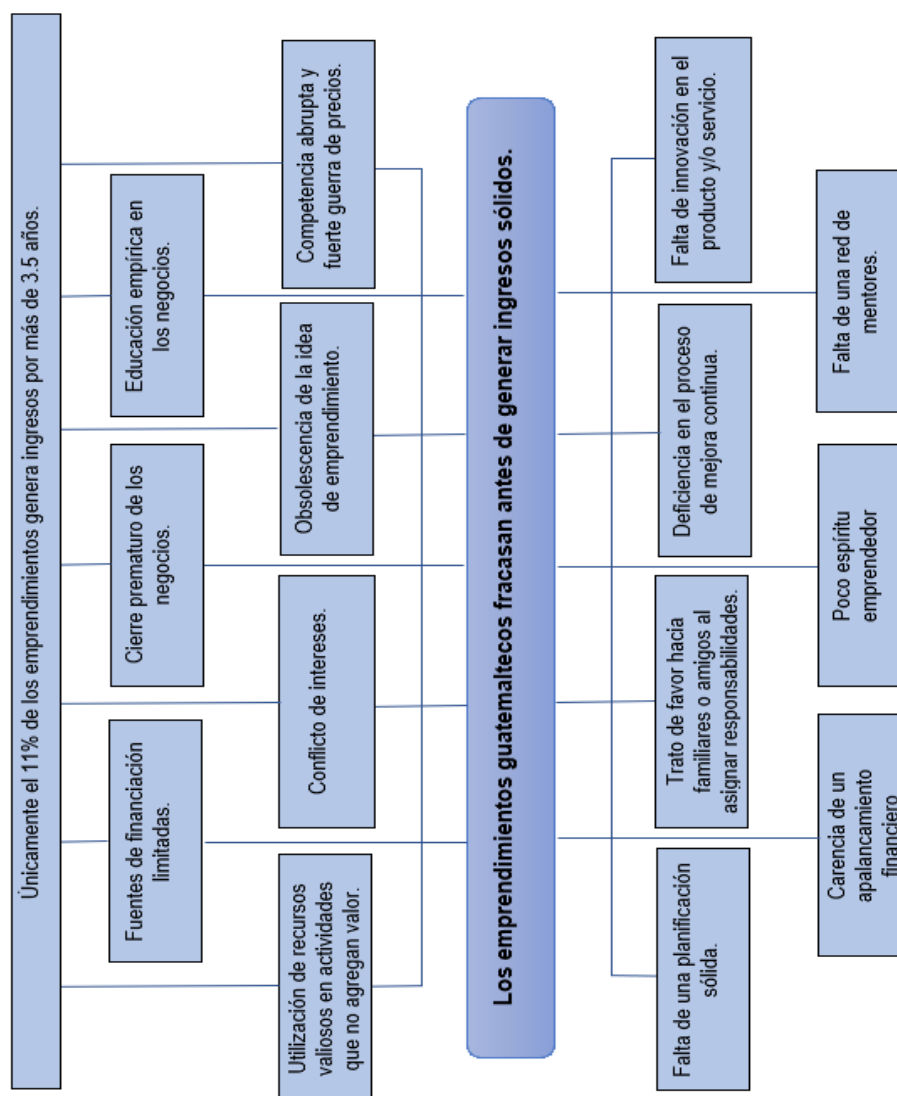
Vilaplana, M. (2 de octubre de 2017). *Mapeo de la cadena de valor*. Productividad Lean. <http://www.productividadlean.com/2017/10/02/389/>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. USAID.
http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

APÉNDICES

Apéndice 1.

Árbol de problemas



Nota. Árbol de problemas de la investigación. Elaboración propia.

Apéndice 2.

Matriz de coherencia

Pregunta de investigación	Objetivos de investigación	Variables de investigación	Método de solución propuesto	Resultados esperados
¿Cuál es la estructura de un modelo de gestión de emprendimiento que prepare adecuadamente a los	Proponer un modelo de gestión de emprendimiento para la creación de comercios establecidos y aplicar el modelo en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en la ciudad de	Valor agregado, innovación, ventaja competitiva y utilidad.	Análisis estructural de las diferentes variables involucradas en el proceso de emprendimiento en Guatemala.	Preparar adecuadamente al emprendedor, para que logre ejecutar su idea de negocio con éxito.
¿Cuál es la técnica que le permita al emprendedor realizar un plan estratégico idóneo a su idea de negocio?	Diseñar una técnica que le permita al emprendedor realizar un plan estratégico idóneo a su idea de negocio, y aplicarla en la creación de una empresa de postres fríos, para agilizar la toma de	Competencia, oferta, demanda, posicionamiento, ventaja competitiva y capacidad de respuesta.	Aplicación de las herramientas de planificación secuencial, como: el trípole (misión, visión y producto), las fuerzas de Porter, modelo	Lograr que el emprendedor tenga objetivos claros en su negocio, para agilizar la toma de decisiones.
¿Cuál es la correcta aplicación de la metodología de Canvas en la realización del modelo de negocio?	Establecer la correcta aplicación de la metodología de Canvas, para la realización del modelo de negocio, ejemplificando la metodología en la creación de una empresa de postres fríos, para evidenciar la importancia de crear	Recurrencia, escalabilidad, innovación, valor agregado y recompensas variables.	Análisis relacional del sistema de recompensa variable para la creación de valor y la aplicación de la metodología de Canvas.	Conseguir que el emprendedor cree productos y servicios con valor agregado.
¿Cuál es el método a seguir para realizar un plan de negocio?	Definir el método a seguir para realizar un plan de negocio, ilustrando el método en la creación de una empresa de postres fríos, a fin de reducir los riesgos operativos y financieros en el proceso de emprendimiento.	Utilidad, rentabilidad y durabilidad.	Aplicación de las diferentes herramientas de la gestión industrial como: el análisis de la oferta y demanda, evaluación del punto de equilibrio, estudio de los indicadores financieros y evaluación	Reducir los riesgos organizacionales y financieros en los emprendimientos guatemaltecos.

Nota. Matriz de coherencia de la investigación. Elaboración propia.

Apéndice 3.

Entrevista del perfil del emprendedor

Modelo de entrevista estructurada para recolectar información sobre el perfil del emprendedor



Evaluación del perfil del emprendedor

Fecha: _____

Código del entrevistado:	Grado de escolaridad
El entrevistado es emprendedor: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Entrevistador:

SERIE I

Instrucciones: seleccionar la competencia, habilidad o característica que más se acople al perfil del emprendedor y anotar el número de la palabra dentro del cuadro que corresponde al signo (+), de igual forma, seleccionar la competencia, habilidad o característica que menos se acople al perfil del emprendedor y anotar el número de la palabra dentro del cuadro que corresponde al signo (-).

1. Deseoso

(+)

(-)

--	--

2. Dispuesto

3. Entusiasta

4. Aventurero

1. Agresivo

(+)

(-)

--	--

2. Asertivo

3. Honesto

4. Preciso

1. Decisivo

(+)

(-)

--	--

2. Diplomático

3. Resolutivo

4. Determinado

Continuación del apéndice 3.

1. Receptivo
2. Quisquilloso
3. Original
4. Creativo

(+)	(-)

1. Optimista
2. Persistente
3. Disciplinado
4. Competitivo

(+)	(-)

1. Iniciativa
2. Pasión
3. Ambición
4. Liderazgo

(+)	(-)

1. Sentido de urgencia
2. Trabajo en equipo
3. Organización
4. Capacidad de aprendizaje

(+)	(-)

Continuación del apéndice 3.

SERIE II

Instrucciones: marque con una X la respuesta correcta.

	SI	NO
1. Considera que tiene una formación adecuada en la rama del emprendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cree que una idea innovadora es suficiente para emprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considera usted que un emprendimiento puesto en marcha por necesidad puede funcionar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Conoce más de 15 herramientas, técnicas o métodos de emprendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Conoce los programas de apoyo para emprendedores en Guatemala.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. En su opinión, la planificación es importante para emprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Posee una red de mentores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Tiende a dar un trato a favor hacia familiares o amigos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota. Modelo de la entrevista estructurada para la identificación del perfil del emprendedor.
Elaboración propia.

Apéndice 4.

Lista de chequeo del funcionamiento de negocios

Modelo de la lista de chequeo para recolectar la información de las observaciones directas realizadas a negocios en crecimiento en colonia Bethania



Lista de chequeo:

Evaluación del funcionamiento de los negocios.

Negocio inspeccionado:	Fecha:
Código del negocio:	Inspector:
Tipo de industria:	
<input type="checkbox"/> Industria alimentaria	
<input type="checkbox"/> Industria textil	
<input type="checkbox"/> Industria farmacéutica	
<input type="checkbox"/> Industria de servicios	
<input type="checkbox"/> Industria de tecnología	
<input type="checkbox"/> Otra	
1. Producto	
¿Existe algo similar en el mercado?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿El producto le ofrece recompensas variables al cliente?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿El portafolio de productos es amplio?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿El producto tiene una competencia abrupta?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
¿El producto cumple con los estándares de calidad?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A

Continuación del apéndice 4.

2. Servicio			
¿El cliente está dispuesto a pagar más por el servicio que ofrece el negocio?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El servicio ofrece una propuesta de valor para el cliente?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El sistema es fácil de replicar y superar?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
3. Lugar			
¿El negocio está ubicado cerca del <i>target</i> ?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El lugar es atractivo para los clientes?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El negocio está ubicado en un área de alto movimiento?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El local es propio?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
4. Precio			
¿El precio del producto es coherente con el valor que se ofrece?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El precio es fijo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El precio es similar al de la competencia?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El margen de ganancia del producto es alto?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
5. Promoción			
¿El negocio tiene algún tipo de publicidad?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El negocio ofrece artículos promocionales?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿Existen ofertas, descuentos o rebajas en algunos productos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A

Continuación del apéndice 4.

Observaciones

Nota. N/A = no aplicable

Nota. Modelo de la lista de chequeo para la evaluación de negocios en colonia Bethania.
Elaboración propia.

Apéndice 5.

Encuesta de gustos y preferencias

Modelo de encuesta estructurada para recolectar información sobre gustos y preferencias de los consumidores potenciales en colonia Bethania



Fecha: _____

Código del entrevistado: _____

1. ¿Le gustaría a usted que existiera un lugar en donde poder compartir y degustar diferentes postres fríos como, por ejemplo, granizadas, helados y pasteles?

- Si
- No

2. ¿Le gusta probar comidas y postres nuevos?

- Si
- No

3. ¿Qué tan atractivo le parece el siguiente postre en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy atractivo y 1 nada atractivo? _____



Continuación del apéndice 5.

4. ¿Cuál(es) de los siguientes ingredientes le gustaría probar en una granizada?

- Gomitas
- Chocolates
- Helado
- Trozos de gelatina
- Trozos de flan / pastel
- Cereal
- Todos los anteriores

5. ¿Consume granizadas preparadas en la calle?

- Si
- No

6. ¿En caso de implementarse una tienda de postres fríos que contará con ricos platillos dulces diferentes a los convencionales, comodidad y buen servicio al cliente, estaría dispuesto a pagar un costo extra por estos beneficios?

- Si
- No

7. ¿Con qué frecuencia consume postres fríos?

- Más de una vez a la semana
- Una vez a la semana
- Una vez cada quince días
- Una vez al mes
- Nunca

Continuación del apéndice 5.

8. Numere del 1 al 5 en orden de prioridad, siendo 1 el más relevante, los atributos que usted toma en consideración al momento de visitar una tienda de postres fríos.

- ___ Precio
- ___ Calidad del servicio
- ___ Calidad del producto
- ___ Ambiente del lugar
- ___ Tiempo de servicio

9. ¿Cuál(es) de los siguientes postres le llaman más la atención?

- Chocos
- Helados de frutas
- Granizadas
- Pasteles
- Frappés
- Smoothies
- Gelatinas

10. ¿Qué medio(s) de comunicación considera más efectivo(s) para enterarse de todas las novedades y promociones de la tienda de postres fríos?

- Radio
- Televisión
- Periódico
- Vallas publicitarias
- Volantes
- Redes sociales

Nota. Modelo de encuesta estructurada para el estudio de mercado. Elaboración propia