

**10**

Manual para emprendedores

# Preguntas claves para emprender en Venezuela



**Bancamiga**  
Banco Universal



**10**

Manual para emprendedores

# **Preguntas claves para emprender en Venezuela**



**Bancamiga**  
Banco Universal

# Contenido

## Presentación página 4

José Simón Elarba

Presidente de la Junta Directiva de Bancamiga

## Prólogo página 6

Maryury Bargiela Alvarez

Presidenta del Fondo Nacional para los Emprendimientos

## Comencemos conociendo la historia de Samuel y Alejandra... página 8

1

### ¿Cómo inicio un negocio si no tengo dinero? página 10

Scampola Aponte

2

### ¿Puedo desarrollar un negocio alineado con mi propósito? página 23

Ana Isabel Hernández

3

### ¿A quién le ofrezco lo que sé hacer? página 37

Edwin Ojeda

4

### ¿Cómo doy a conocer mis productos o servicios? página 54

Isa Bermúdez

**5**

**¿Cómo lograr un buen desempeño de la empresa?** página 70

Tomiris Useche

**6**

**Estoy vendiendo, pero... ¿estoy ganando dinero?** página 87

Yoel González

**7**

**Tengo los bolsillos cruzados, los de la empresa y del hogar, ¿será eso normal?** página 104

Gustavo González y Francisco Rodríguez

**8**

**¿Cómo mantengo a flote mi negocio en una economía retadora?** página 120

Luis Oliveros

**9**

**¿Cómo puedo diferenciarme de la competencia?** página 132

Claudia Valladares

**10**

**¿Es el crédito bancario una opción de crecimiento para mi negocio?** página 149

Gerencia de Emprendimiento  
y Planes Especiales de Bancamiga

**¿Quiénes respondieron las 10 preguntas claves para emprender en Venezuela?** página 160

# Presentación

En Bancamiga Banco Universal, estamos convencidos de que al fomentar el desarrollo de micros y pequeños empresarios, así como al promover la creatividad para encontrar soluciones a las necesidades de la gente, contribuimos de manera significativa al crecimiento económico y desarrollo de Venezuela; por este motivo hemos centrado nuestra gestión de responsabilidad social en dos ejes transversales: la innovación y el emprendimiento.

Una parte fundamental de nuestro compromiso social se ha enfocado en capacitar a los venezolanos con iniciativas empresariales. A través de diversos programas de formación como foros, talleres, seminarios y clases magistrales, hemos brindado claves esenciales para que, este importante sector del país, optimice sus modelos de negocio, crezca de manera sostenible y convierta sus emprendimientos en fuentes de ingresos estables que les permitan prosperar con el tiempo. Estas actividades se han llevado a cabo tanto de forma presencial como en plataformas digitales, llegando a todo el territorio nacional.

En línea con este compromiso, nos complace presentar la segunda publicación de nuestro Fondo Editorial Bancamiga: *10 preguntas claves para emprender en Venezuela,*

un manual diseñado como una guía práctica que busca acompañar a todos aquellos que valientemente deciden convertir sus sueños e ideas en empresas.

En las páginas de este valioso libro, los lectores encontrarán respuestas claras y concisas de profesionales en diversas áreas a las principales inquietudes que tienen los emprendedores y que hemos identificado en nuestros programas de capacitación. Además, reúne consejos prácticos que les permitirán iniciar o impulsar sus negocios.

Con esta publicación, Bancamiga reafirma su compromiso con el fortalecimiento del ecosistema emprendedor venezolano y con un futuro más próspero para el país. Aspiramos a que este manual trascienda en el tiempo y se convierta en un referente indispensable para todos aquellos que desean emprender, brindándoles las herramientas y los conocimientos necesarios para alcanzar el éxito.

**José Simón Elarba**

Presidente de la Junta Directiva de Bancamiga



Este libro está dedicado a todos aquellos que anhelan lanzarse al mundo del emprendimiento en Venezuela, pero que en este momento tienen una serie de preguntas a las que todavía no les han podido encontrar respuestas. No te preocupes, no estás solo. Aquí encontrarás algunas de esas respuestas y consejos prácticos para convertirte en un emprendedor exitoso.

# Prólogo

¿Estás listo para enfrentar los retos y convertirte en un emprendedor en Venezuela? ¡Entonces acompáñanos en este emocionante viaje lleno de oportunidades y descubre cómo superar los desafíos iniciales en tu camino hacia el éxito emprendedor!

Emprender no es solo una palabra, ni una solución mágica para resolver los problemas económicos; implica luchar por conseguir tu primer cliente, explicar tu idea de negocio a todo el mundo y abrazar un estilo de vida. Significa trabajar largas horas, enfrentar momentos de frustración y estrés, e incluso, en ocasiones, fracasar una o varias veces.

Pero al final del día, se trata de hacer algo que realmente te apasiona. Es aprender de cada situación y no rendirse. Es superar tus miedos personales, profesionales y mirar con satisfacción el progreso que has logrado. Es imaginar hasta dónde puedes llegar y preocuparte por las personas que te acompañan en el viaje. Requiere disciplina y es el trabajo más desafiante pero también el más gratificante.

Es por eso que desde el Fondo Nacional para los Emprendimientos (Fonaem) te invito a que formes parte de este gran equipo que somos los Emprendedores Venezolanos y que pongamos nuestro granito de arena para seguir construyendo la Venezuela que todos queremos y nos merecemos.

**Maryury Bargiela Álvarez**

Presidenta del Fondo Nacional para los Emprendimientos

# **Comencemos conociendo la historia de Samuel y Alejandra...**

**Samuel y Alejandra son una joven pareja llena de sueños y metas por lograr. Su mayor impulso en la vida es su pequeño hijo, Francisco Javier, quien apenas a los 3 años de edad fue diagnosticado con diferentes problemas alimenticios, por lo cual amerita una dieta saludable.**

**Ambos son profesionales, él ejerce como psicólogo en una industria que fabrica alimentos para el sector agropecuario y ella como ingeniera en informática en una empresa que desarrolla sistemas para el sector bancario, donde es una de las pocas mujeres que se desempeñan en esta área.**

**Samuel es una persona proactiva, entusiasta y disfruta mucho de los encuentros familiares, reunirse en la cocina mientras se mueve en los fogones y compartir sus recetas es algo que lo apasiona. Por su parte, su esposa es analítica e introvertida, lo de ella son los números y llevar una planificación rigurosa. Alejandra es deportista, le gusta ocuparse de su salud y la de su hijo.**

**En el contexto laboral, ambos aman y valoran lo que hacen desde sus respectivas profesiones; no obstante, sus salarios no son suficientes para cubrir sus necesidades de manera óptima. Ese motivo los ha llevado a considerar la oportunidad de emprender y generar ingresos adicionales. Su sueño es montar un café que se destaque por la utilización de productos locales y desarrollar postres venezolanos autóctonos y saludables.**

**Con esta idea en mente, Samuel decidió invertir una bonificación adicional que esperaba este año, en la elaboración de unos postres para promocionarlos por sus redes sociales**

personales y venderlos a sus amigos y familiares. Además, decidió sacar a crédito una licuadora y una batidora semiindustrial.

Los dos primeros meses toda la producción que sacaba la lograba vender, probablemente porque sus habilidades culinarias eran celebradas por su familia y amigos. Según sus planes, al cabo de seis meses esperaba haber recuperado la inversión inicial, pero la realidad fue otra.

Al comienzo tuvo buena receptividad, pero a medida que corrían los meses, las promociones por WhatsApp e Instagram tenían menos respuestas y receptividad. Además, un miércoles en sus salidas rutinarias a comprar insumos, evidenció la existencia de una férrea competencia.

Al cabo de tres meses decidieron parar la producción, evaluar y explorar otros caminos. La experiencia de Samuel nos lleva a recordar que el fracaso es una oportunidad para seguir adelante. Por tal motivo, su espíritu emprendedor y entusiasmo no le permitirían derrumbarse, pero los dos entendieron que debían reiniciar su camino emprendedor con pasos más firmes.



# 1

## ¿Cómo inicio un negocio si no tengo dinero?

Scampola Aponte

En búsqueda de respuestas a sus inquietudes, encontraron un *webinar online* gratuito promocionado por el Centro de Innovación y Emprendimiento de la Universidad Católica Andrés Bello, que dictaría una profesora llamada Scampola Aponte, titulado: *¿Cómo inicio un negocio si no tengo dinero?* Esta pregunta retumbó en la mente de la joven pareja y decidieron inscribirse en el *webinar*.

La profesora Scampola comenzó su taller con una frase fuerte pero esperanzadora:

**“Empezar un negocio sin dinero puede parecer difícil, pero es posible si eres creativo y estratégico”.**



## Primeros pasos

Te presento algunas claves que puedes seguir para dar los pasos iniciales:

- 1. Identifica tu habilidad o talento:** Piensa en lo que puedes ofrecer sin tener que invertir dinero o haciendo una inversión mínima. Puede ser un servicio basado en habilidades como redacción, diseño instruccional, ventas, programación, atención al público, entre otros.
- 2. Crea un plan de negocios básico:** Define claramente tu idea de negocio. No necesitas un documento complejo, pero tener un plan te ayudará a mantener el enfoque.
- 3. Aprovecha recursos gratuitos:** Redes sociales: Usa plataformas como Instagram, Facebook, LinkedIn, y X (Twitter) para promocionar tus servicios o productos. Sitios web gratuitos: Puedes crear un sitio web sencillo utilizando herramientas de diseño y *marketing* de libre uso.
- 4. Networking:** Conéctate con personas de tu público objetivo, en tu industria o en grupos de emprendedores. A menudo, el boca a boca y las referencias pueden ser poderosas.
- 5. Prueba tu idea:** Comienza con un **producto mínimo viable** (MVP, en términos muy sencillos, es la versión más básica y funcional de un producto o servicio que permite a una empresa recopilar información valiosa de los clientes antes de invertir cantidades mayores de tiempo y dinero en su completo desarrollo) donde obtengas testimonios y experiencia validando la propuesta de negocio.
- 6. Busca financiamiento alternativo con amigos y familiares** que pueden ayudarte con pequeños préstamos o inversión, también puedes realizar *crowdfunding* (financiamiento colectivo), usando para ello plataformas que te permitan recaudar fondos para tu proyecto o intercambio de servicios donde puedas colaborar con otros emprendedores sin mediación de dinero.

- 7. Gana dinero mientras creces:** Considera tener un trabajo paralelo en esta etapa centrada en hacer crecer tu negocio. Esto te dará estabilidad financiera para dedicar tiempo y recursos en tu idea.
- 8. Reinversión:** A medida que comiences a generar ingresos, reinvierte en tu negocio para seguir creciendo.



## Preguntas básicas: reconociendo al emprendedor

En el proceso de iniciar un negocio es importante precisar quién es un emprendedor, entendiendo que es aquella persona que sabe aprovechar las oportunidades de negocios que se le presentan. Es decir, tiene la capacidad no solo de identificar la oportunidad, sino también de poner en marcha el proyecto.

Muchos expertos coinciden en que **las competencias emprendedoras** son las habilidades y destrezas necesarias para iniciar y liderar un proyecto, realizar cambios e innovar, tanto en su entorno profesional como personal. Podemos decir, entonces, que las capacidades emprendedoras son un conjunto de habilidades y características que distinguen a las personas que comienzan y desarrollan nuevos proyectos.

Saber identificar oportunidades es una de las competencias generales de un emprendedor que requieren mayor trabajo. No solo se trata de tener la agilidad y la astucia para captar oportunidades de negocios, sino que identificarlas correctamente es el resultado de muchas horas de estudio y trabajo sobre un área o mercado particular.



## ¿Cuáles son las principales capacidades emprendedoras?

- **Visión:** La capacidad de imaginar y visualizar el futuro de un proyecto, estableciendo metas claras y a largo plazo.
- **Resiliencia:** Es la capacidad de resistir ante las adversidades, aprender de ellas y superarlas. Esta actitud ayudará a fortalecerse y prevenir futuros inconvenientes.
- **Adaptación:** La competencia para percibir los cambios y adaptarse a ellos. El emprendedor deberá aprender a ser flexible y saber adaptarse a un entorno cambiante con desafíos que surgen en el camino. De esta manera la idea inicial del negocio puede ir mejorándose a medida que se pone en práctica.
- **Creatividad e innovación:** La habilidad de generar ideas nuevas y originales para resolver problemas y encontrar oportunidades alineadas al mundo globalizado.
- **Actuar de forma ética:** Para que un emprendimiento tenga éxito, se deben manejar reglas escritas y tácitas sobre los principios que rigen las acciones y la toma de decisiones.
- **Toma de decisiones:** La capacidad de evaluar diferentes opciones y tomar decisiones rápidas y efectivas, incluso bajo presión.
- **Capacidad de negociación:** Para llegar a tener éxito, un buen emprendedor debe tener la habilidad de desenvolverse en las negociaciones para alcanzar acuerdos.
- **Perseverancia:** La determinación para seguir adelante a pesar de los obstáculos y fracasos.
- **Liderazgo:** La habilidad de inspirar y motivar a otros, así como de construir equipos de trabajo efectivos. Una de las competencias generales más importantes de un emprendedor es el liderazgo, porque le servirá tanto para organizar el trabajo como para dirigir a los colaboradores y trabajadores de forma positiva para el crecimiento conjunto.

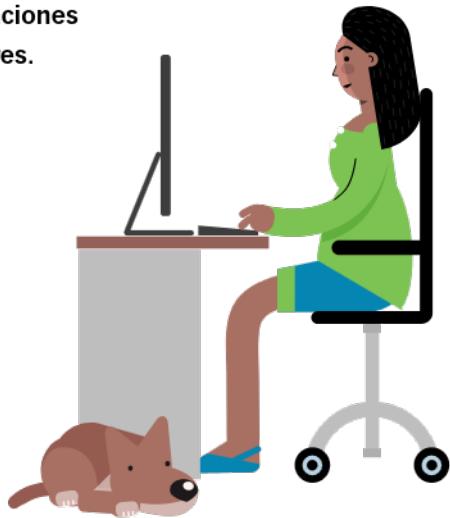
- **Gestión del riesgo:** La capacidad de evaluar y asumir riesgos calculados.
- **Comunicación efectiva:** La habilidad de expresar ideas de manera clara y concisa, tanto de forma oral como escrita. Más que solo hablar, el emprendedor debe comunicarse de manera efectiva y asertiva. El saber establecer conexiones, transmitir mensajes claros y objetivos, concretar sus ideas, considerar los factores motivacionales del personal, y transmitir confianza al momento de ofrecer su producto o servicios, son requisitos indispensables para llegar al éxito en cualquier emprendimiento.
- **Relaciones interpersonales:** La capacidad de construir y mantener relaciones sólidas con clientes, inversores, trabajadores o colaboradores.
- **Autoconfianza:** Creer en uno mismo y en las propias capacidades.
- **Visión global:** Es fundamental no tener miedo de comunicar sus ideas y trabajar en equipo, y lo más importante, la resolución a la problemática, y atender las necesidades que contribuyan a mejorar la calidad de su servicio.
- **Gestión de las acciones:** Es importante saber gestionar el tiempo, el área de trabajo, las prioridades de actuación y su capital humano.

**Samuel y Alejandra iniciaron un análisis, desde la autoevaluación, sobre cuáles eran las capacidades emprendedoras que tenían cada uno de ellos.**

**Dado que Samuel tiene una personalidad mucho más extrovertida, las capacidades emprendedoras identificadas fueron su habilidad de adaptación a los cambios y asertividad en la negociación. Por otra parte, la comunicación efectiva para propiciar conexiones y transmitir confianza forman parte de su ADN. Asimismo, Alejandra, desde su actitud introvertida y analítica, destacó su capacidad innata de visualizar el**

futuro definiendo objetivos y metas claros. Además, la posibilidad de evaluar diferentes opciones, tomar decisiones y acciones rápidas.

Basados en este análisis acordaron que toda la gestión gerencial y administrativa del negocio la asumiría Alejandra y Samuel se dedicaría más a las relaciones con los clientes y otros colaboradores.



### ¿Cómo se desarrollan estas capacidades?

Las capacidades emprendedoras se pueden desarrollar a través de:

- **Educación:** Cursos, talleres y programas especializados en emprendimiento.
- **Experiencia:** Trabajar en proyectos personales, sociales o en empresas, asumir responsabilidades y aprender de los errores.
- **Mentoría:** Contar con el apoyo de un mentor que pueda guiar y asesorar.
- **Networking:** Conectar con otros emprendedores y profesionales del sector o rubro.
- **Lectura y formación continua:** Estar al día de las tendencias y novedades del mundo empresarial y emprendedor.

## **¿Por qué son importantes las capacidades emprendedoras?**

- **Emprendimiento:** Evidentemente, son fundamentales para iniciar y hacer crecer un negocio.
- **Desarrollo personal:** Ayudan a las personas a alcanzar su máximo potencial y a ser más independientes.
- **Innovación:** Contribuyen a la creación de nuevas soluciones y productos.
- **Crecimiento económico:** Impulsan la creación de empleos, respuestas al nicho del mercado y el desarrollo de nuevas industrias.

**De igual forma identificaron que una de las capacidades que debían mejorar era su poca capacidad de ser creativos, generar ideas disruptivas e innovar. También reconocieron como una falla su poca capacidad para el manejo de los medios digitales, para lo cual requerían formarse.**



**EN RESUMEN,** las capacidades emprendedoras son un conjunto de habilidades que pueden ser aprendidas y desarrolladas a lo largo de la vida.



## **Definir la idea de negocio**

Ahora bien, una vez que miramos las competencias de un emprendedor es importante dar pasos hacia la consolidación de la propuesta emprendedora. Definir la idea de negocio es el primer paso crucial para emprender.

Definir una idea de negocio sólida es crucial para el éxito a largo plazo. Te comarto algunas claves para ayudarte a definir tu idea de negocio:

## **1. Identifica tus pasiones y habilidades**

- Haz un inventario de lo que te gusta hacer: Las pasiones suelen ser una buena base para una idea de negocio porque te mantendrán motivado a largo plazo.
- **Evaluá tus habilidades:** Considera tus conocimientos, talentos y experiencias. Un negocio que aprovecha tus habilidades tiene más probabilidades de éxito.

## **2. Determina tu público objetivo**

Pregunta a las personas sobre sus desafíos y qué soluciones desearían. Esto puede ofrecerte ideas valiosas.

*¿Has identificado correctamente a tu público objetivo?*

Es crucial saber si realmente conoces a tus clientes ideales (quiénes son, cómo son, dónde están, qué requieren) y si tu oferta resuena con ellos.

## **3. Detecta necesidades en el mercado**

Observa lo que falta en el mercado o lo que se podría mejorar. Las mejores ideas de negocio suelen surgir de necesidades insatisfechas.

*¿Qué problemas ves a tu alrededor que podrían solucionarse con un producto o servicio? ¿Qué buscan los consumidores? ¿Qué productos o servicios tienen éxito y por qué?*

## **4. Analiza la competencia**

Estudia a los competidores: mira lo que hacen otros negocios en el área que te interesa. Identifica sus puntos débiles y piensa cómo podrías ofrecer algo mejor o diferente.

*¿Qué hacen bien y qué puedes mejorar?*

## **5. Define tu propuesta de valor**

Diferenciación: encuentra tu propuesta única de venta.

*¿Qué ofrecerás que te distinga de los demás? ¿Qué ofreces*

*que es único? ¿Cuál es el beneficio clave que tu producto o servicio aporta a los clientes?*

## **6. Evalúa la viabilidad económica**

- **Costo de entrada:** analiza cuánto te costará iniciar el negocio y qué recursos necesitas.
- **Modelo de ingresos:** considera cómo ganarás dinero. Asegúrate de que sea sostenible y rentable. Piensa en la sustentabilidad y la sostenibilidad.

*¿Será a través de ventas directas, suscripciones, publicidad, o servicios? ¿Generará suficientes ingresos para cubrir los costos y obtener ganancias? ¿Tienes los recursos necesarios (tiempo, dinero, conocimientos) para llevar a cabo la idea?*

*¿Es sostenible?*

## **7. Prueba tu idea**

- **Prototipos y pruebas:** si es posible, desarrolla una versión básica de tu producto o servicio para probarlo en el mercado, que no es más que crear un producto mínimo viable (MVP) o una versión de prueba de tu servicio. Esto te permitirá recibir retroalimentación real y ajustar tu idea antes de comprometerte completamente.
- **Recibe retroalimentación:** habla con posibles clientes, amigos, y mentores para obtener opiniones honestas sobre tu idea. Ajusta según sea necesario.
- **Realiza encuestas:** pregunta a potenciales clientes qué opinan de tu idea.
- **Busca feedback:** solicita opiniones de expertos y mentores.

## **8. Considera la escalabilidad**

Potencial de crecimiento: piensa si tu negocio puede crecer con el tiempo.



**EN RESUMEN**, te propongo algunas preguntas que te ayudarán a definir tu idea:

- ¿Quiénes son mis clientes ideales?
- ¿Cuál es el problema que quiero resolver?
- ¿Cuál es la solución que propongo?
- ¿Cómo voy a llegar a ellos?
- ¿Cuál es mi ventaja competitiva?
- ¿Cómo voy a generar ingresos?
- ¿Qué recursos necesito?



**RECUERDA:** Definir una idea de negocio es un proceso iterativo. Es normal que tu idea evolucione a medida que adquieras más información y realices pruebas.



## Hipótesis iniciales

Para dar estos pasos iniciales en tu emprendimiento o idea de negocio también deben considerarse **las hipótesis iniciales de un negocio**, que son como los cimientos sobre los que se construye toda empresa o emprendimiento. Son suposiciones fundamentadas que guían tus primeros pasos, te ayudan a validar lo que proyectas de tu negocio y a tomar decisiones estratégicas.

### Por qué son importantes?

- **Focalizan tus esfuerzos:** Te ayudan a concentrarte en los aspectos más relevantes de tu negocio.
- **Reducen el riesgo:** Al validar tus hipótesis, minimizas la probabilidad de invertir tiempo y recursos en una idea que no funcione.
- **Agilizan el proceso de toma de decisiones:** Te proporcionan una base sólida para tomar decisiones estratégicas.

Las hipótesis iniciales son suposiciones claves sobre tu negocio que deben ser probadas y validadas para asegurar su viabilidad. Estas hipótesis son fundamentales en las etapas tempranas del emprendimiento, ya que guiarán tus decisiones y estrategias.

Aquí te presento las hipótesis primarias que debes definir al comenzar un negocio:

### **1. Hipótesis de cliente**

¿A quién quieres llegar? Define las características demográficas, sociales y psicográficas de tus clientes objetivo.

### **2. Hipótesis del problema:**

¿Existe realmente un problema o necesidad que tu producto o servicio resuelve a tus clientes objetivos?

¿Cuáles son sus necesidades y deseos?

### **3. Hipótesis de solución:**

¿Tu solución resuelve ese problema de manera efectiva?

Esta es la base de tu negocio, y si el problema no es lo suficientemente grande o la solución no es adecuada, deberás reconsiderar tu enfoque.

## **¿Cómo validar tus hipótesis iniciales?**

- **Realiza encuestas:** Pregunta a tu público objetivo sobre sus necesidades y preferencias.
- **Crea un Producto Mínimo Viable:** Desarrolla una versión básica de tu producto o servicio para probarlo en el mercado.
- **Compara diferentes versiones de tu producto** o servicio para ver cuál funciona mejor.
- **Analiza a tus competidores:** Identifica qué están haciendo bien y qué puedes mejorar.

## **¿Qué pasa si tus hipótesis resultan ser falsas?**

No te desanimes, esto forma parte del proceso de emprendimiento. Si tus hipótesis no se confirman, significa que tienes la

oportunidad de ajustar tu modelo de negocio y encontrar una nueva dirección.

**EN RESUMEN**, las hipótesis iniciales son una herramienta fundamental para cualquier emprendedor. Te permiten validar tus ideas, reducir el riesgo y tomar decisiones más informadas.

## Validación de hipótesis

Cada una de estas hipótesis debe ser validada a través de experimentos, pruebas de mercado, encuestas, entrevistas con clientes y análisis de datos. Este proceso de validación es clave para minimizar riesgos y aumentar las probabilidades de éxito de tu negocio.

Terminado el taller, Samuel y Alejandra empezaron a proyectar su sueño. Así, una tarde pensaron en algunos nombres de ese café con el que tanto sueñan y haciendo una lluvia de ideas decidieron que se llamaría: *NutriCafé & Delicias*. Con esta elección ya el negocio comenzó a materializarse. Ahora, con base en el conocimiento que habían adquirido en el taller de la profesora Scampola, iniciaron definiendo las hipótesis primarias de su modelo de negocio que posteriormente validarían:



### Hipótesis del cliente:

**¿A quién quieres llegar?** Define las características demográficas, sociales y psicográficas de tus clientes objetivo.

*En el equipo de NutriCafé & Delicias, creemos que nuestros clientes son mujeres y hombres profesionales entre 25 y 60 años, amantes de la dulcería criolla, del deporte y de una dieta equilibrada que propicie en ellos una vida saludable.*

## Hipótesis del problema o necesidad:

¿Existe realmente un problema o necesidad que tu producto o servicio resuelve?

*En el equipo de NutriCafé & Delicias, creemos que a nuestros clientes objetivo se les dificulta ubicar un negocio de bebidas y postres venezolanos que al mismo tiempo promueva el bienestar y un estilo de vida saludable.*



## Hipótesis de solución:

¿Tu solución resuelve ese problema de manera efectiva?

Esta es la base de tu negocio, y si el problema no es lo suficientemente grande o la solución no es adecuada, deberás reconsiderar tu enfoque.

*En el equipo de NutriCafé & Delicias, creemos que la solución es ofrecer un espacio de encuentro para nuestros clientes objetivo, donde logren degustar postres autóctonos, bebidas de su preferencia y a la vez impulsar una vida saludable en cada uno de ellos.*

Ya con la definición de las hipótesis primarias de su modelo de negocio, Samuel y Alejandra comienzan a aplicar de manera efectiva un procedimiento que los llevará a definir su negocio con criterios más claros y estratégicos porque están colocando en el centro de su análisis a su cliente objetivo y al mercado.

Tal como lo hicieron Alejandra y Samuel, te invitamos a culminar este ejercicio de alto impacto para que inicies los primeros pasos de tu emprendimiento.



**Definir tus competencias empresariales y las hipótesis primarias de tu modelo de negocio representarán dos aspectos claves para generar una propuesta de valor adaptada a las necesidades del mercado.**

## ¿Puedo desarrollar un negocio alineado con mi propósito?

Ana Isabel Hernández

Cómo vimos en el capítulo anterior, Samuel y Alejandra están enfocados y motivados en lograr a corto plazo que *NutriCafé & Delicias* sea la vía para poder mejorar su calidad de vida, pero sobre todo quieren hacer lo que más les gusta.

Samuel creía mucho en sus habilidades gastronómicas y daba como hecho que sus productos tenían elementos diferenciadores que su clientela valoraba y otros negocios parecidos probablemente no tenían; sin embargo, no terminaba de entender por qué había fracasado en su experiencia anterior.

Un día fue con su esposa a un aniversario de bodas de unos amigos. En la reunión estaban conversando sobre los años de esta pareja juntos y la bella familia que habían constituido. Una de las invitadas, Ana Isabel, les estaba comentando que muy probablemente la clave era que compartían un propósito personal que los unía y lo proyectaban en su familia.

Ella planteaba que el propósito es la razón detrás de todo lo que dices y haces, de tus creencias y valores. Comentaba con seguridad y aplomo que todos tenemos un propósito que habla sobre quiénes somos. Para ella lo más importante es tener claro cuál es nuestro propósito en la vida, porque esto es lo que permitirá que cada una de nuestras metas, ya sea tener una familia, un hogar sano o un negocio, se mantenga en el tiempo y fluya de manera efectiva.

Alejandra escuchaba atentamente a esa persona que, con gran entusiasmo, aclaró que por años venía estudiando este tema y entendió en un momento de su vida que su propósito era conectar con las mejores versiones de las personas.

Contó la historia de cómo había ayudado a una empresaria a definir su propósito personal y de su negocio para consolidar una iniciativa que, al mismo tiempo que generaba dinero, contribuía a disminuir el déficit nutricional de adultos mayores en comunidades de escasos recursos. A Samuel y Alejandra les inquietó cómo era eso.

En ese momento Alejandra le comentó que ellos estaban iniciando un emprendimiento y Ana Isabel le dijo que ese era el momento más apropiado para definir el propósito de su negocio, lo que les permitiría avanzar con pasos más firmes.



Ana Isabel les ofreció la posibilidad de asesorarlos con una promoción que aplicaba a emprendedores que iban comenzando, a lo cual Alejandra y Samuel accedieron e hicieron su primera cita.

**En este primer encuentro, la asesora comenzó diciéndoles lo siguiente:**

## **El propósito de tu empresa, motor y guía**

Mi propuesta para trabajar en el propósito se basa en estas premisas:

- Todas las personas tienen un propósito.**

Es posible que tardes en saber cuál es tu propósito o que no sepas si tienes uno, pero todos los negocios y marcas tienen un propósito.

Los negocios y marcas son creaciones humanas, forman parte de nuestra experiencia al igual que el propósito. Ellos también tienen el suyo, como una extensión del propósito de quien los crea.

- No concibo un negocio sin propósito.**

Los negocios deben ser capaces de crecer de forma sostenida en el tiempo. El objetivo no es mantenerse en pie, sino expandirse.

Una de las herramientas para lograrlo es el propósito.

- El propósito se construye.**

El propósito no es algo que descubres o que resulte de una epifanía. No es pasivo. Es acción, trabajo y conciencia. Debes decidir construirlo.

- Cómo te ganas la vida puede conectarse con tu propósito.**

Una de las ventajas de tener un propósito claro es extenderlo hacia todo lo que haces, incluyendo tu trabajo. Todo está alineado.

- Lo que dices y haces es una muestra de tu propósito.**

Todas las decisiones y acciones que tomas en tu día a día son una manifestación de tu propósito.

- ¿Vida multipropósito?**

¿Crees que tienes varios propósitos? ¿Uno para cada área o tema?

La verdad es que solo tienes uno. Aplica en todas las áreas y se manifiesta de formas diferentes en cada una.

## 1. ¿Qué es el propósito?

### Entendamos primero lo que no es:

- Lo que quieras llegar a ser o hacer.
- Un objetivo, un resultado deseable atado a un tiempo y a métricas. Un objetivo se define según un propósito, no al revés.
- Algo temporal que se renueva mientras lo cumples. Tu propósito te durará toda la vida.
- Un para qué o un medio para llegar a algo. Tu propósito es un porqué, una razón de ser.

### Lo que sí es:

- Lo que hace que te levantes cada mañana.
- Claro, infinito y resiliente.
- El porqué de todo lo que haces. Tu razón de ser y motivación.
- Tus creencias y valores.
- Tiene que ver con tu historia de vida: de dónde vienes.
- Es infinito y te guiará toda la vida.

## 2. Las bases del propósito

Ahora preparamos las bases de tu propósito, una a una.



### Tus talentos

Habilidades y capacidades en las que eres bueno/a de forma objetiva y comprobable. ¿Cómo identificar un talento?

- Tienes un buen desempeño haciendo algo en lo que inviertes tus talentos.
- Otras personas reconocen ese talento en ti.
- Otras personas reconocen un talento en ti que tú no ves.

Simon Sinek, profesor de la Universidad de Columbia y autor del concepto del «**Círculo Dorado**», y quien es mi guía para el tema del propósito, los llama los **superpoderes**: solo tú puedes hacer X como tú haces X. **¿Cuáles son tus superpoderes?**



## Tus pasiones

Lo que genera un cambio en tu «estar», tu energía, disposición y ánimo. Es emocional, no se trata de lo que sabes o no sabes hacer. Hay cosas en las que eres bueno/a y no disfrutas hacer; hay otras que disfrutas hacer, pero no eres tan bueno/a en ellas.

Tu propósito es un balance. Debes identificar el espacio en donde se unen tus superpoderes y tus pasiones. Esa es su base.



## Tu flow

Un concepto del psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, pionero de la psicología positiva. Es lo que sucede «cuando tus habilidades son superiores que el promedio y el reto al que te enfrentas es más complejo que el promedio». Tienes las capacidades necesarias para ejecutar bien una tarea.



El *flow* es un estado mental que obtienes al hacer algo en inmersión y concentración, y además lo disfrutas. Veamos una gráfica:

**El reto (eje vertical):** En la parte superior (+) el reto es más complejo. En la inferior (-), más simple.

**Las capacidades (eje horizontal):** A la derecha (+), más capacidades. A la izquierda (-), menos.

Para entender tu *flow*, imagina cómo serían para ti las combinaciones entre los ejes. Veamos algunos casos:

- Si no tienes las capacidades y el reto es simple, sientes apatía, no te interesa (1).
- Si no tienes las capacidades y el reto es difícil, sientes ansiedad: crees que no podrás lograrlo (3).
- Si tienes las capacidades y el reto es complejo, sientes excitación porque tienes buenas probabilidades (4).
- Si tus capacidades están al tope y el reto está en su mayor nivel de complejidad, llegas al *flow*: el balance entre tus superpoderes y lo que estás haciendo.

### **Las 8 características del *flow***

El *flow* es diferente para cada quien. Con estas características podrás definir mejor el tuyo:

- El reto demanda capacidades específicas.
- Se promueven la concentración y el enfoque.
- La meta y la recompensa son claras.
- Alcanzar la meta es intrínsecamente gratificante.
- No hay espacio para distracciones.
- Tienes control sobre la actividad.
- La noción del tiempo se transforma.
- La acción y la conciencia se unifican: hay menos atención en el «yo».
- Tu *flow* es el lugar en donde tus superpoderes y pasiones se unen. Lo mejor es que emprendas desde allí, el mismo lugar de tu propósito

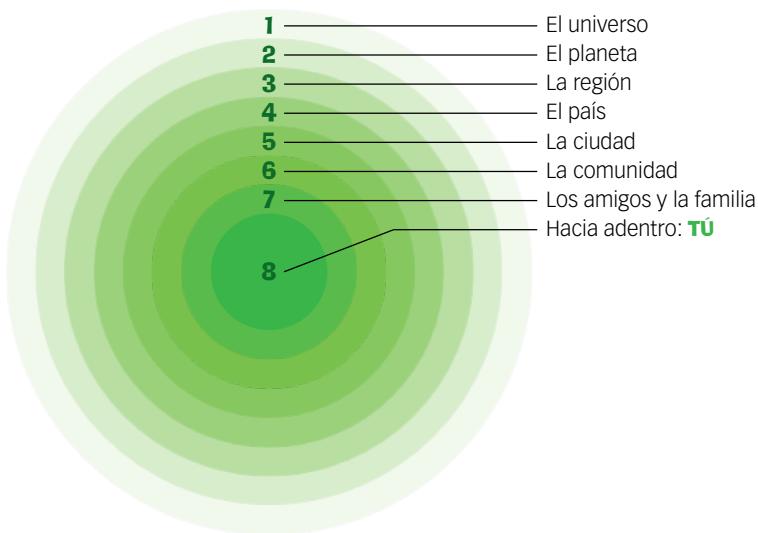
## **3. Creencias y valores**

Empecemos con lo más amplio. **Las creencias** son esquemas que has interiorizado a lo largo de tu vida. A través de ellas

conoces e interactúas con el mundo. Definen quién eres, lo que piensas, lo que dices y lo que haces. Son una parte indispensable de tu identidad.

Al trabajarlas, incluye todo: temas religiosos, morales, cognitivos, intereses, pasiones, tu interior y tu entorno. Para identificar cuáles son, te comarto una idea útil: las grandes causas, esas cosas que te inspiran a ser mejor.

Para identificar tus grandes causas, defínelas en categorías: de lo más amplio a lo más interno. Por ejemplo:



Para cada categoría, piensa en lo que más te interesa de ella. Algo que te preocupe, una causa que te identifica, un problema que quieras resolver, algo que te inspire o que haga que tu vida sea más bonita. Esto es único para cada quien, no siempre nos identificamos con otros ni compartimos categorías.

Ahora vamos con lo específico: **los valores**. Son la versión accionable de tus creencias y están en todo lo que haces. Son fuertes y hablan con claridad sobre quién eres.

## **Características de los valores:**

- Son fundamentales, forman parte de tus bases.
- Son atemporales, aplican en cualquier momento de tu vida.
- Son duraderos y se consolidan progresivamente.
- Son accionables, indican cómo se practican en el día a día.

**Los valores son verbos.** Según Simon Sinek, la forma en la que hemos aprendido sobre ellos no es la mejor. Los vemos inalcanzables, complejos y como sustantivos: honestidad, responsabilidad, transparencia. Así, los valores significan distintas cosas para cada quien.

Hablar de responsabilidad es genérico. En cambio, hablar sobre «cumplir con lo que se promete» es una acción clara. Lo mismo ocurre con la honestidad: «decir siempre la verdad» es más personal.

## **3. Tu propósito personal**

### **Claves para construir tu propósito**

- Tu propósito se conecta con lo mejor de ti: superpoderes, flow, creencias y valores.
- Tu propósito no tiene que ver con cosas, tiene que ver con personas y lo que puedes hacer por ellas.
- El impacto que deseas generar en tu entorno y en quienes te rodean forma parte de tu propósito.

### **La herramienta**

Te presento el Círculo Dorado de Simon Sinek, un modelo para construir tu propósito:



## **El porqué**

La razón detrás de todo lo que dices y haces: tus creencias y valores. Es objetivo, todos tenemos uno y habla sobre quiénes somos. Debes tener claridad en tu porqué y articularlo para que cualquier persona lo entienda.

## **El cómo**

La materialización de tu porqué. Tus creencias y valores en acción. Es lo que te hace diferente al resto. En el cómo está la disciplina que mantiene a tu porqué manifestado.

## **El qué**

El resultado del cómo: todo lo que dices y haces. Debe ser una muestra de aquello en lo que crees. El qué resulta del cómo con coherencia.

“

**Todas las personas saben qué es lo que hacen. Algunas personas saben cómo lo hacen. Pocas personas saben por qué lo hacen”.** Simon Sinek

## **La fórmula**

Simon Sinek recomienda la fórmula de contribución-impacto para construir tu enunciado de propósito:

### **La contribución:**

- a.** Empieza con un verbo. Es simple y clara.
- b.** Habla sobre tus superpoderes.
- c.** Indica tu aporte en la vida de otros.
- d.** Tienes control sobre tu contribución, depende de ti.

## El impacto:

- e. No es una acción, es un resultado. Algo que quieras que suceda.
- f. Lo que quieres que todas las personas experimenten: el mundo que quieras construir.
- g. Son deseos y aspiraciones. No siempre tienes control sobre eso.
- h. Se siente bien y correcto para ti.

## La fórmula se ve así:

[ Tu contribución (verbo) + detalle/explicación de tu contribución + para qué + impacto que deseas generar. ]



## Guía rápida

- ¿Cuáles son tus superpoderes?
- ¿En qué crees?
- ¿Cómo es el mundo que quieras construir?

Cuando encuentres respuestas a estas preguntas, estarás mucho más cerca de tu propósito.

**Tomando en cuenta lo anterior,  
Alejandra y Samuel tenían el reto  
de responder estas 3 interrogantes  
de la guía rápida:**



## Sus superpoderes:

### Alejandra:

- Planificación estratégica.
- Pensamiento numérico.
- Actividad física y deporte.

### **Samuel:**

- Capacidad de relacionarse y empatía.
- Comunicación efectiva.
- Capacidad para lograr conexiones de manera efectiva.
- Gastronomía y cocina.

**Samuel y Alejandra, utilizando un WorkBook que les había facilitado la experta, decidieron definir sus creencias de manera individual y luego buscar puntos comunes que les permitieran definir sus creencias como familia, en este sentido llegaron a definir lo siguiente:**

### **Valores y creencias:**

- Creemos que con disciplina y pasión todo se logra.

#### **Valor: disciplina.**

- Creemos que el triunfo es el resultado de trabajar en equipo.

#### **Valor: trabajo en equipo.**

- Creemos que cuando se hacen las cosas bien es más fácil innovar.

#### **Valor: la innovación.**

- Creemos que hacer el bien abre todas las puertas.

#### **Valor: honestidad.**

- Creemos que todas las personas y seres vivos merecen solidaridad y amor.

#### **Valor: inclusión y respeto.**

### **El mundo que queremos construir:**

*Queremos construir un mundo sostenible donde todas las personas tengan la oportunidad de vivir una vida sana por medio de una alimentación consciente e integral.*

**Con todas estas asignaciones elaboradas a partir de las sucesivas asesorías recibidas con la experta Ana Isabel Hernández, tanto a Alejandra como a Samuel les quedó la tarea de definir para cada uno de ellos su propósito personal y, posteriormente, validar cómo ambos se podían alinear para impulsar su negocio. Esto fue lo que resultó:**



### Círculo Dorado Alejandra

#### El porqué

Inspirar y proyectar en las personas desde el ejemplo, la importancia de ser productivos y disciplinados para lograr bienestar y mejores relaciones entre nosotros y el entorno.

#### Tu cómo

- Planificación.
- Disciplina.
- Respeto.
- Bienestar.
- Trabajo en equipo.

#### El qué

- Análisis numérico.
- Planificación estratégica.
- Organización y métodos.
- Deporte y alimentación saludable.



### Círculo Dorado Samuel

#### Tu porqué

Conectar con las personas desde mis talentos y habilidades para generar momentos de felicidad y encuentros.

#### Tu cómo

- Innovación.
- Pasión.
- Generosidad.
- Honestidad.

#### El qué

- Empatía y encuentro.
- Habilidades culinarias.
- Capacidad de negociación.
- Emprendimiento y negocio.

## 4. El propósito de tu negocio

Tu negocio te ayuda a avanzar en tu propósito. Con tu porqué podrás crear un negocio capaz de crecer de forma sostenida. El objetivo no es generar ganancias, ese es un resultado de operar desde el propósito.

Para llegar al propósito de tu negocio debes trabajar en el tuyo. Los negocios son experiencias humanas: tu proyecto es una extensión de ti. Estará ubicado en el nivel del cómo o en el nivel del qué de tu Círculo Dorado: o a través de él manifiestas tu propósito o es una de las cosas que haces, ¿cómo lo sabrás? Tu propósito personal lo indicará. No hace falta que lo ubiques en un nivel específico ahora. Lo que sí necesitas es construir tu propósito y validar si tu negocio es consistente con él.

### Aplica el Círculo Dorado a tu negocio:

- **Porqué**

*¿Por qué el negocio hace lo que hace?*

*¿Cuál es su razón de ser? ¿Por qué existe?*

- **Cómo**

Es la forma en la que el negocio practica su porqué.

*¿Cuáles son sus creencias y valores?*

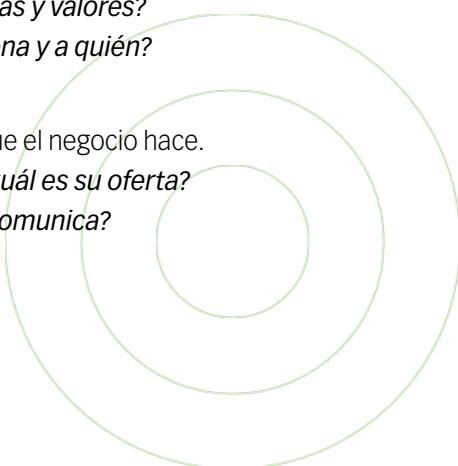
*¿Qué problemas soluciona y a quién?*

- **Qué**

Cada una de las cosas que el negocio hace.

*¿Qué es lo que hace? ¿Cuál es su oferta?*

*¿Por dónde y cómo se comunica?*





## El círculo dorado del NutriCafé & Delicias

«*Somos una tienda de postres  
donde degustas Venezuela*»

### El porqué

«Impulsar lo mejor de la cultura culinaria del país para inspirar a las personas a tener una alimentación más auténtica y saludable»

### El cómo

- Bienestar.
- Sostenibilidad.
- Aprovechamiento de ingredientes locales.
- Procesos innovadores.
- El cliente es lo primero.

### El qué

- Variedad de postres y bebidas.
- Canales presenciales y digitales.
- Servicio puerta a puerta.
- Relaciones con proveedores y clientes.
- Alimentación saludable.
- Espacios de encuentros.

Para finalizar, Ana Isabel concluyó su asesoría con lo siguiente frase:

**“La gente no compra lo que haces.  
La gente compra por qué lo haces”.**

Simon Sinek



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

# 3

## ¿A quién le ofrezco lo que sé hacer?

Edwin Ojeda

Ya Samuel y Alejandra están claros en los aspectos intangibles claves para impulsar su negocio: capacidades, talentos, y, asimismo, habían alineado su propósito personal con el del negocio.

Muchas veces estos aspectos no son considerados por los emprendedores y pequeños negocios porque normalmente se enfocan solo en los productos o servicios que van a colocar en el mercado.

Partiendo de las hipótesis primarias de su modelo de negocio, esta pareja estaba clara en que debían validarlas para conocer mejor su mercado y, lo que es más relevante, las necesidades sentidas de sus clientes objetivo.



### Hipótesis del cliente:

En el equipo de **NutriCafé & Delicias**, creemos que nuestros clientes son mujeres y hombres profesionales entre 25 y 60 años, amantes de la dulcería criolla, del deporte y de una dieta equilibrada que propicie en ellos una vida saludable.

### Hipótesis del problema o necesidad:

En el equipo de **NutriCafé & Delicias**, creemos que a nuestros clientes objetivo se les dificulta ubicar un negocio de bebidas y postres venezolanos que al mismo tiempo promueva el bienestar y un estilo de vida saludable.

## Hipótesis de solución:

*En el equipo de NutriCafé & Delicias, creemos que la solución es ofrecer un espacio de encuentro para nuestros clientes objetivo, donde logren degustar bebidas y postres venezolanos de su preferencia y a la vez impulsar una vida saludable.*

Un fin de semana Alejandra estaba viendo su Instagram y observó una publicidad de Bancamiga, uno de los bancos más reconocidos en la ciudad por los servicios innovadores que ofrece y, sobre todo, por el apoyo a los emprendedores y pequeños negocios. En este banco, Alejandra tiene su cuenta personal.

La publicación indicaba *¿Quieres tener un negocio con elementos diferenciadores en el mercado?*, te invitamos al taller: *¿A quién le ofrezco lo que sé hacer?* Alejandra no dudó en tramitar su inscripción *online* y la de su esposo.

El facilitador del taller era Edwin Ojeda, profesor agregado del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA, la principal escuela de negocios del país. En su participación el facilitador se enfocó en los siguientes temas:



### 1. ¿Qué es un modelo de negocio?

Modelo de negocio **es una expresión** común en el universo empresarial, pero *¿sabes realmente lo que significa?* Cuando pregunto en una clase, *¿qué es un modelo de negocio?* algunos participantes dicen que es la estrategia; otros, que el concepto tiene que ver con la misión; algunos, que son los procesos y así aparecen muchas interpretaciones. Sin lugar a dudas, son elementos que tienen que ver con un modelo de negocio, pero ninguno es propiamente la definición del término.

En palabras llanas, modelo de negocio refiere a la documentación y elaboración del funcionamiento de la empresa. Por eso es tan importante para las «*startups*» (persona o grupo de personas que están conformando una empresa poniendo en práctica en el mercado una idea innovadora en un entorno de incertidumbre) y para los emprendedores en general porque, **básicamente, se refiere a «cómo se hacen» las cosas.**

Más formalmente, los modelos de negocios suelen ser vistos como el plano en el cual la empresa plasma la lógica para entregar y capturar valor. Estos modelos componen la traducción de temas estratégicos en un esquema que establece cómo funciona el negocio (Osterwalder y otros, 2005).

Entre las funciones básicas de un modelo de negocio comercial están: articular la propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor para crear y distribuir la oferta, estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa dentro de la red de valor que vincula a proveedores y clientes, y formular la estrategia competitiva mediante la cual la empresa innovadora obtendrá y mantendrá una ventaja sobre sus rivales.

Es importante hacer mención al «Canvas del modelo de negocio», una herramienta que permite la identificación clara de los temas estratégicos y la funcionalidad comercial. En la **FIGURA 1** se muestra su esquema de elaboración.



### **ATENCIÓN:**

Ten en cuenta que el Canvas del modelo de negocio es una herramienta para visualizar de mejor manera los diferentes componentes de cómo opera tu empresa para producir valor. También puedes utilizar otras herramientas.

A continuación, la diagramación conocida como el **«Canvas de modelo de negocios»** (**FIGURA 1**).

**FIGURA 1: Canvas de modelo de negocios**



**Fuente:** Osterwalder y Pigneur (2010).

Esta herramienta se compone de nueve bloques estratégicos que permiten visualizar de manera clara aspectos claves de tu emprendimiento.

- a. Aliados claves:** son alianzas con actores externos a la organización que permiten optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
- b. Actividades claves:** son procesos o acciones indispensables que debe llevar a cabo la empresa para generar la propuesta de valor y tener éxito. Se pueden dividir de acuerdo a la naturaleza de la empresa en: producción, resolución de servicios y redes.
- c. Propuesta de valor:** son los productos o servicios que se ofrecen a un determinado segmento de mercado. Se crea valor a través de una mezcla específica de elementos cuantitativos (como el precio o velocidad de servicio) o cualitativos (como el diseño, personalización o experiencia del cliente).

- d. Relación con los clientes:** son los tipos de relaciones entre la empresa y cada segmento de clientes. Estas relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas y tener diferentes niveles de intimidad. También suelen estar basadas en la captación de clientes, fidelización o estimulación de las ventas.
- e. Segmento de clientes:** es la agrupación de clientes de acuerdo a sus necesidades, comportamientos y atributos comunes. Se deben seleccionar los segmentos a los que se va a dirigir la empresa y diseñar el modelo de negocio basado en el conocimiento de las necesidades del cliente objetivo.
- f. Recursos claves:** son los activos indispensables que posee la empresa para crear la propuesta de valor. Pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos.
- g. Canales de distribución:** son los medios que utiliza la empresa para dar a conocer y proporcionar sus productos o servicios a los clientes. Los canales pueden cumplir cinco funciones o fases: información, evaluación, compra, entrega y posventa.
- h. Estructura de costos:** son todos los costos y gastos en los que se incurre para la creación de la propuesta de valor y el mantenimiento de las relaciones con los clientes.
- i. Fuentes de retorno:** son las formas de monetización de la propuesta de valor, que pueden variar dependiendo del cliente. Las fuentes de retorno pueden tener un mecanismo de fijación de precios diferentes. Estos mecanismos se clasifican en fijos (basados en variables estáticas), o dinámicos (precios cambiantes en función del mercado).



**ATENCIÓN:** Ten en cuenta que la piedra angular de todo modelo de negocios es la relación que existe entre el segmento de mercado y la propuesta de valor. Puedes diseñar, según tu criterio, el «mejor» producto o servicio, pero si este producto o servicio no satisface necesidades en uno o varios segmentos de clientes, este producto o servicio no sobrevivirá.

## 2. ¿A quién le vendo? (Segmento de clientes)

Ten en cuenta estas realidades:

- a.** En la medida en que cuentes con más clientes puedes tener más ventas, puedes ahorrar más y así cumplir más rápido tus sueños.
- b.** Dejas de depender de los clientes de toda la vida.
- c.** A medida que contactamos nuevos clientes te haces más reconocido en el mercado.
- d.** Al conseguir clientes de mayor tamaño a los actuales podrás vender más productos y obtener mayores ingresos.

La segmentación de mercado consiste en dividir el público en *clusters* o segmentos teniendo como base determinadas características.

La división de un gran conjunto de consumidores con diferentes intenciones de compra, preferencias y necesidades viabiliza la estructuración de subconjuntos, mucho más homogéneos y alineados con el propósito de un negocio.

No es exagerado afirmar que la segmentación de mercado se ejecuta poniendo en primer plano uno de los grandes desafíos de los profesionales de mercadeo y ventas: generar más ventas.

Ten en cuenta que una segmentación de mercado puede llevarse a cabo a raíz de un sinfín de motivos, como la creación de acciones de mercadeo personalizadas de acuerdo con una o varias personas o la estructuración de estrategias de ventas adaptadas a la realidad de un determinado grupo.



### ATENCIÓN:

Define el perfil de clientes al que quieras vender tus productos. El «perfil de clientes» hace referencia por ejemplo a:

- ¿Dónde están ubicados los clientes a los que queremos llegar?, ¿dentro o fuera del lugar donde vivimos?.
- ¿Los nuevos clientes son personas (vecinos, amigos, familiares, etc.) o empresas (tiendas, supermercados, universidades, colegios, hoteles, restaurantes, entidades públicas, etc.)?.
- ¿Qué tipo de productos podrían estar interesados en comprar y por qué precio?.

**Luego de terminar el taller, Alejandra y Samuel comenzaron contestando unas interrogantes claves que les explicó el profesor Edwin Ojeda para definir el perfil de su cliente objetivo.**





## Perfil del cliente objetivo de NutriCafé & Delicias:

*Hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 25 y 60 años, residentes en la ciudad de Caracas, profesionales y de ingresos medios-altos (superiores a los 400 dólares mensuales). Son personas que disfrutan hacer actividades al aire libre, así como cuidar su salud entrenando en parques, centros deportivos, gimnasios. Se sienten orgullosos de las maravillas naturales de Venezuela y tienen especial sensibilidad por el cuidado del medio ambiente. Aman disfrutar de la gastronomía local (hecha en Venezuela), sobre todo bebidas y dulcería criolla, por lo tanto, visitan frecuentemente cafés y restaurantes para satisfacer esta necesidad y poder compartir con amigos o familiares, incluso hacer negocios, pero consumiendo productos que cuiden su salud y bienestar. Asisten a espacios públicos cercanos a la zona donde viven porque les gusta cuidar su salud.*

Ya al tener su segmento de clientes objetivo, Alejandra recordó que debían comenzar por definir la piedra angular de todo modelo de negocio, según el experto, referida a la relación que existe entre la propuesta de valor y el segmento de mercado. De esta manera, recordaron lo que el facilitador en el taller les planteó al respecto:

### 3. Canvas de la propuesta de valor

El **Canvas de la propuesta de valor** tiene dos dimensiones.

El perfil del cliente (trabajo o trabajos del cliente, frustraciones y alegrías) aclara la comprensión de este segmento, mientras que el mapa de valor (productos y servicios, aliviadores de «frustraciones» y creadores de alegría) describe la intención para crear valor para ese cliente. Se logra el ajuste entre los dos cuando uno se encuentra con el otro (Osterwalder y otros, 2014). La **TABLA 1** explica cada uno de los componentes del modelo de manera detallada:

## **TABLA 1: Componentes de la proposición de valor**

---

### **Trabajo del cliente (*Customer Jobs*)**

Los trabajos del cliente describen las cosas que estos están tratando de hacer en su vida. El trabajo de un cliente puede ser las tareas que está tratando de realizar y completar, los problemas que está intentando resolver o las necesidades que requiere satisfacer.

---

### **Dolores (*Pains*)**

Los dolores describen cualquier cosa que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar hacer un trabajo, o que simplemente les impiden conseguir realizar ese trabajo. Los dolores también describen riesgos, es decir, posibles malos resultados, relacionados con hacer un trabajo mal o no hacerlo en absoluto.

---

### **Ganancias (*Gains*)**

Las ganancias describen los resultados y beneficios que los clientes esperan o que les sorprenden. Las ganancias incluyen funciones de utilidad, ganancias sociales, emociones positivas y ahorro de costos.

---

### **Productos y servicios (*Products & Services*)**

Esto es simplemente una lista de lo que se ofrece. Es la enumeración de todos los productos y servicios en los que se basa la propuesta de valor. Este paquete de productos y servicios ayuda a los clientes a completar sus trabajos o les ayuda a satisfacer necesidades básicas.

Los productos y los servicios no crean valor por sí solos, sino en relación con un segmento específico de clientes y sus trabajos, dolores y ganancias.

---

## **Aliviadores de dolor (*Pain Relievers*)**

Los aliviadores de dolor describen cómo alivian exactamente sus productos y servicios los dolores específicos del cliente.

Describen explícitamente cómo se pretenden eliminar o reducir algunas de las cosas que molestan a los clientes antes, durante o después de que estén tratando de completar un trabajo o que no pueden realizarlo.

---

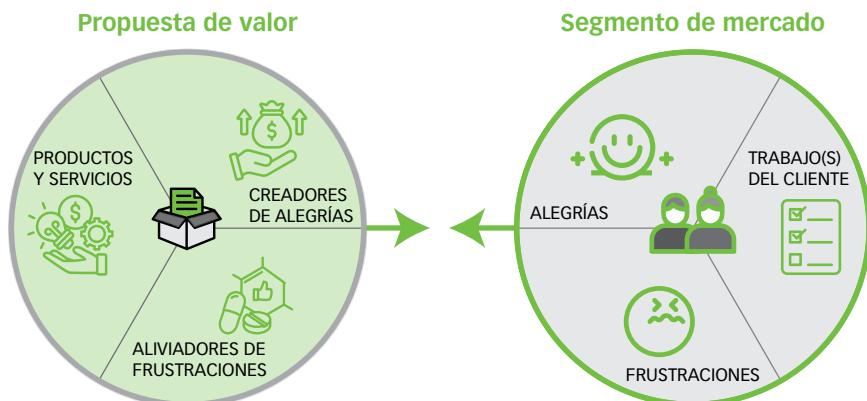
## **Creadores de ganancias (*Gain Creators*)**

Los creadores de ganancias describen cómo los productos y servicios generan ganancias para los clientes. Describen explícitamente cómo pretenden producir los resultados y beneficios que el cliente espera o desea, incluida la utilidad funcional, las ganancias sociales, las emociones positivas y el ahorro de costos

---

**Fuente:** Vargas (2022) a partir de Osterwalder y otros (2014).

En la siguiente figura se muestra la representación gráfica del **Canvas de la propuesta de valor**:



**Dada la importancia de los aspectos planteados por el facilitador, Samuel y Alejandra decidieron hacer este ejercicio a fin de definir la propuesta de valor de su negocio, ya que tenían bien claro cuál era su segmento principal de clientes. Este fue el lienzo de su propuesta de valor:**

### **Segmento de mercado**



Las mujeres y hombres profesionales entre 25 y 60 años se alegran cuando:

- Pueden comer postres y bebidas saludables a precios razonables.
- Comparten con amigos degustando postres saludables.
- Comen sin remordimiento después de hacer deportes.
- Cuidan su salud.
- Conocen lugares cercanos donde conseguir postres saludables.



Las mujeres y hombres profesionales entre 25 y 60 años pasan trabajo cuando:

- Invieren tiempo buscando y realizando recetas con insumos que reemplacen ingredientes pocos saludables.
- Les cuesta encontrar postres que ofrezcan el sabor y texturas de los tradicionales, y que sean bajos en calorías o ricos en nutrientes.
- Invieren tiempo en revisar información nutricional de los productos, para asegurarse de que cumplan con sus requisitos de salud.
- Van a reuniones y socializan con preocupación porque tienen que comer postres no saludables.
- Invieren tiempo en ubicar cafés, tiendas y restaurantes que ofrezcan postres y bebidas criollas saludables.
- Gastan en la contratación de expertos nutricionistas para pedir recomendaciones.



Las mujeres y hombres profesionales entre 25 y 60 años se frustran cuando:

- Están al máximo de su disciplina deportiva y comen postres no saludables.

- No pueden contar con variedad de alimentación saludable en su ciudad.
- Quieren comer un postre saludable y no pueden hacerlo.
- No cuentan con espacios dentro de los gimnasios que les permitan tener una merienda saludable.
- Se enferman por tener una mala alimentación.
- No pueden comprar un postre saludable por costoso.
- Comen un postre tradicional saludable que no sabe como los originales.

### Propuesta de valor



Las mujeres y hombres profesionales entre 25 y 60 años obtienen las ganancias cuando consumen o tienen:

- Ingredientes naturales y frescos.
- Porciones personalizadas.
- Presentación de los productos atractivas y llamativas.
- Beneficios para la salud.
- Conexión emocional.
- Disponibilidad inmediata y al alcance de la mayoría.
- Formación y asesoría en alimentación saludable.
- Atención efectiva y cercana presencial y *online*.



Las mujeres y hombres profesionales entre 25 y 60 años alivian sus frustraciones cuando:

- Pueden lograr sus metas con respecto a sus actividades deportivas porque cuentan con postres, bebidas y meriendas saludables que pueden comprar de manera efectiva e inmediata.
- Logran conseguir un lugar donde hay variedad de postres y bebidas autóctonas que no afectan su salud.
- Han logrado conseguir en algunos gimnasios y centros deportivos una marca de postres autóctonas y bebidas saludables que pueden comer sin remordimiento porque no les afecta su salud y propósitos deportivos.

- Logran comer un postre tradicional saludable que saben como los originales.



## Propuesta de valor NutriCafé & Delicias

- En **NutriCafé & Delicias**, te ofrecemos una experiencia rica y saludable sin restringir la degustación de bebidas y postres tradicionales con sello venezolano. Nuestra misión es rescatar y reinventar los sabores auténticos de nuestra gastronomía, utilizando ingredientes frescos y nutritivos. Así, innovamos recetas heredadas de nuestros ancestros y las elaboramos con ingredientes orgánicos y naturales.
- Impulsamos en ti la posibilidad de degustar una variedad de postres y bebidas en diferentes tamaños, cantidades y sabores, bajos en calorías, sin azúcares refinados y aditivos artificiales, propiciando que cada cliente pueda disfrutar una dulcería criolla que se adapte a su propósito y estilo de vida.
- Con nosotros lograrás degustar sin remordimiento bebidas y postres después de entrenar en cualquier gimnasio de la ciudad, con tus amigos, en nuestro local y desde la comodidad de tu hogar con una atención VIP digital.



**Porque para nosotros la salud y el disfrute van de la mano”.**

### Menú NutriCafé & Delicias:

Postres y bebidas saludables en diferentes porciones y precios ajustados a tus niveles de consumo, que cuidarán tu salud y tus propósitos de vida. Con nosotros podrás degustar:

- Mango bajito: Jalea de mango endulzado con miel 100% natural.
- Galletas energéticas: Galletas de avena, plátano y nueces.
- Tarta «Fruto del Paraíso»: Base de almendra y coco, rellena de frutas frescas de temporada.

- Helado «Sueños tropicales»: Helado cremoso a base de yogurt con lechosa y piña, sin azúcares añadidos.
- Torta de piña.
- Ponquecitos.

**El lienzo de la propuesta de valor ayudó a Samuel y Alejandra a comprender mejor los beneficios que la clientela pudiera percibir con la oferta comercial que esperaba proporcionar NutriCafé & Delicias, pues relacionaban claramente las necesidades de sus potenciales clientes con las soluciones que ellos pretendían ofrecer con su negocio. Sin embargo, eso habría que probarlo. Y para ello, el profesor Edwin en el taller les habló acerca de cómo los emprendedores deben realizar la primera versión de sus productos o servicios y la manera de validar la percepción de la clientela sobre la oferta comercial que estaban proponiendo. Se refirió entonces al Producto Mínimo Viable, de la siguiente manera:**

#### **4. Producto Mínimo Viable (PMV)**

El PMV es la versión de prueba de un nuevo producto, e incluye las características básicas para satisfacer las necesidades de los clientes. Permite a una empresa conocer el nivel de interés y aceptación que puede tener gracias a los clientes pioneros, para así mejorar el producto y lanzarlo a un público más amplio.

Probar la primera versión es someter al prototipo a un control o prueba con clientes o usuarios reales o potenciales. Durante las pruebas se hace una medición de la percepción y observación de los clientes frente a la solución y se sistematizan los resultados.



## ATENCIÓN:

Realizar pruebas no es una pérdida de tiempo o un gasto adicional para los emprendedores, más bien es todo lo contrario. A continuación, se presentan los beneficios de instaurar una cultura de testeo de productos y servicios:

- Permite identificar las oportunidades de mejora.
- Si se realizan los debidos ajustes, se minimiza la probabilidad de fracaso durante la implementación de la solución.
- Permite probar el potencial comercial de la solución.
- Hace más competitiva la solución y la unidad productiva.
- Fortalece las relaciones con el cliente o usuario.

**Con gran entusiasmo, Samuel impulsó en Alejandra la definición de su Producto Mínimo Viable (PMV), el cual iba a validar en uno de los gimnasios más reconocidos de la ciudad. Esta oportunidad la logró hablando con uno de sus tíos, quien desde hace muchos años viene administrando este espacio deportivo.**



Antes de definir el PMV, analizaron las posibles razones por las cuales sus clientes los preferirían y que luego validarían.

Esto les permitió aclarar los aspectos que iban a validar con la aplicación de esta prueba. Las razones fueron las siguientes:

Los productos y/o servicios elaborados por **NutriCafé & Delicias** serán comprados por nuestros clientes por las siguientes razones:

- Permitirán a nuestros clientes degustar bebidas y postres que les brinden un mejor desempeño para mantener una vida saludable.
- Brindarán la posibilidad de consumir tamaños y sabores de postres tradicionales ajustados a las necesidades específicas de cada cliente.

- Nuestros clientes no tendrán la necesidad de invertir tiempo preparando o buscando por toda la ciudad bebidas y productos saludables.
- Nuestros precios serán competitivos en el mercado y minimizarán de manera progresiva la percepción de que lo saludable es costoso e inalcanzable.
- Nuestros clientes disfrutarán de productos saludables con los mismos sabores de los productos tradicionales venezolanos.

Luego definieron la manera como aplicarían su PMV, la cual quedó de la siguiente manera:

## Producto Mínimo Viable

Promocionar sus productos en el cafetín de dicho gimnasio por una semana y de manera gratuita. Para ello, con una inversión mínima, elaboraron una muestra gratuita de pequeñas porciones con bebidas y postres saludables, colocando una descripción detallada de los aspectos saludables que aportan a los comensales; con la intención final de escuchar a través del lenguaje verbal y no verbal la opinión de estos. Los productos serían:

Galletas energéticas de avena, plátano y nueces / Tarta «Fruto del Paraíso» / Helado «Sueños tropicales» / Torta de piña / Ponquecitos de cambur y tradicionales.

En el cafetín, Samuel estaría toda esa semana en el turno de la mañana ofreciendo la degustación y validando con una pequeña encuesta la percepción de sus potenciales clientes.

**Colocaron 40 muestras gratuitas. Y a cada persona que consumía la muestra, se le indicaba que debía llenar una breve encuesta online, escaneando un código QR, en la cual llenaba unos datos básicos: nombre, teléfono y correo electrónico,**

además de responder unas breves preguntas donde valoraban sabor, aspecto visual, empaque, ingredientes percibidos, así como opinión general sobre el producto, disposición a pagar por este y otras necesidades en el área gastronómica.

Hubo mucha receptividad, por lo que la actividad fue un éxito. Después de sistematizar los resultados de las encuestas, Samuel y Alejandra pudieron verificar aquellos aspectos que más les gustaron a quienes degustaron sus productos y, lo más importante, identificaron aquellas características en las que deben mejorar antes de sacar su oferta comercial al mercado. Por lo tanto, pensaron en hacer una nueva degustación, pero en un parque al aire libre donde la gente iba a hacer ejercicios, aplicando las mismas técnicas de validación. Los resultados fueron geniales y poco a poco se sentían más seguros de poder sacar su oferta comercial al mercado, teniendo mayor información de sus potenciales clientes. Estaban comenzando a validar su propuesta de valor de manera rápida y al más bajo costo, pues querían disminuir al máximo el riesgo de un nuevo fracaso.

Ya con la definición y validación de su PMV, esta joven pareja de emprendedores estaría impulsando su negocio con pasos más firmes, porque ambos estaban claros en que mientras su propuesta de valor se acercara más a las necesidades de sus clientes potenciales y les facilitara la vida a estos, podrían ir posicionándose progresivamente en el mercado.



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

# 4

## ¿Cómo doy a conocer mis productos o servicios?

Isa Bermúdez

**¿Y cómo les fue a Samuel y Alejandra en las validaciones de su Producto Mínimo Viable?**

**Luego de las validaciones de su propuesta de valor, las personas propietarias de NutriCafé & Delicias tenían suficiente información para lanzar al mercado su oferta comercial. Primer paso, validación y conclusiones:**



En este sentido, llegaron a las siguientes conclusiones:

- En las personas que cuidan su salud, existe la necesidad de degustar postres y bebidas hechos con ingredientes que contribuyan con su bienestar.
- En la validación descubrieron que ofrecer diferentes tamaños y sabores de postres tradicionales es un aspecto que aprobaron sus clientes potenciales, porque se ajusta a sus metas deportivas y a sus bolsillos.
- La mayoría de las personas que participaron en la degustación no tienen tiempo ni habilidades para elaborar este tipo de meriendas saludables, así que poder contar con estas les «alegra la vida».
- A pesar de que consideramos que nuestros precios son competitivos, en la gente se mantiene la percepción de que lo saludable es costoso.
- En la degustación, los potenciales clientes disfrutaron el sabor de la mayoría de los productos ofrecidos, aunque en algunos de ellos hicieron observaciones sobre la textura y humedad, sobre todo en los ponquecitos y la torta.

Con esta experiencia, Samuel y Alejandra comprendieron de una manera más clara qué debían ajustar de su oferta comercial para comenzar a promocionar sus productos y/o servicios en el mercado.

Ahora necesitaban definir más claramente cómo hacer llegar la propuesta y promocionar sus productos de una forma más efectiva y estratégica a ese cliente ideal perfilado. Lo cierto es que ellos no tenían experiencia ni conocimientos para hacerlo.

Una amiga de Alejandra, diseñadora gráfica, le comentó que ella sigue a una *influencer* en el área de *marketing* digital, la cual, a través de sus redes sociales, da mucha información asequible y de fácil comprensión que aporta mucho a personas emprendedoras en Venezuela. Ella se llama Isa Bermúdez, así que Alejandra y Samuel empezaron a seguirla en redes. Les encantó su contenido y encontraron que esta experta iba a desarrollar un taller *online* sobre el tema: ¿Cómo doy a conocer mi marca y oferta comercial de manera efectiva en el mercado? Ambos se conectaron el día de la primera clase donde Isa inició planteando lo siguiente:

### Cómo ser visible y conectar con tu audiencia:

En un mercado saturado, la visibilidad es fundamental. Si no eres visible, no existes. Sin embargo, la visibilidad por sí sola no es suficiente; **necesitas construir una marca poderosa y auténtica que conecte profundamente con tu audiencia.** Eso es precisamente lo que exploraremos en este capítulo.



## 1. La importancia de crear una marca poderosa y cómo lograr que conecte

Crear una marca poderosa no es un lujo; es una necesidad en el mundo digital. Tu marca es lo que te distingue de la competencia y lo que hace que tu propuesta de valor resuene con tu audiencia. Recuerda, **el mercadeo solo funciona si tiene atención**. Si no tienes la atención, no puedes comunicar el valor. Por eso es crucial que tu marca no solo sea atractiva visualmente, **sino que también conecte emocionalmente con tus clientes**.



¿Cómo puedes lograrlo?

## 2. Define la identidad de tu marca: la identidad de marca es la esencia de quién eres y lo que representas

Esta incluye tu propuesta de valor, la paleta de colores, la voz de tu marca, el tono y estilo de comunicación, y cómo estos aspectos se manifiestan en cada punto de contacto con tu cliente. Esto es fundamental para destacar en las redes sociales. Además, tener perfiles y biografías bien completados y optimizados para los motores de búsqueda es esencial para que tu marca sea fácilmente encontrada y reconocida.

### Elementos claves de la identidad de marca:

- **Propuesta de valor:** explica cómo tus productos o servicios alivian problemas específicos o mejoran situaciones para tus clientes. Tu propuesta de valor debe ser clara, concisa y diferenciada. **¿Por qué deberían elegirte a ti en lugar de a tu competencia?** Recuerda, las personas no compran productos, invierten en mejores versiones de sí mismas. **No vendas productos, vende lo que tu cliente potencial logra con el producto.**

- **Logo y paleta de colores:** deben ser coherentes y utilizados en todas tus plataformas y materiales de *marketing*. Tu logo es la primera impresión visual que la gente tiene de tu marca, y debe ser memorable y representativo de tu identidad. La paleta de colores, por su parte, debe resonar con las emociones que deseas evocar en tu audiencia. Una paleta bien elegida puede hacer que tu marca sea reconocible al instante.
- **Voz y tono:** deben reflejar los valores de tu marca y ser consistentes en todos los canales. ¿Es tu marca seria y profesional, o amigable y con sentido del humor? Definir claramente tu voz y tono te permitirá comunicarte de manera más efectiva y conectada con tu audiencia.



### **NO LO OLVIDES:**

**Debes saber que una marca poderosa se basa en la autenticidad. La autenticidad humaniza tu marca y permite que las personas se identifiquen contigo. Humanizar es importante, porque las personas conectan mejor con personas. Las personas buscan marcas reales, que comparten sus valores y se preocupen por algo más que solo vender productos.**

Con respecto a estos temas, la conferencista les facilitó un *link* donde podrían encontrar una guía elaborada por ella, con recomendaciones relacionadas con aspectos de diseño que pudiesen poner en práctica para definir o fortalecer la marca de sus negocios. Isa indicó que en dicho documento encontrarían los principios básicos del diseño CRAP, la tipografía, combinación de fuentes, teoría del color, entre otros aspectos.

Además, planteó que esa guía la utilizarían para desarrollar de manera progresiva su marca a medida que participaran en el taller, que tendría una duración de dos meses. Y les asignó su primera práctica empresarial, cuyo objetivo era el diseño de su

íman de marca. Alejandra copió de inmediato el enlace que compartió la experta donde contenía el documento.

Al terminar la primera clase, Alejandra pensó en quién los pudiese apoyar para la realización de estas prácticas y de inmediato recordó a una sobrina de Samuel llamada Any, recién egresada de la carrera de Diseño Gráfico. Se le ocurrió que sumar sus habilidades tecnológicas con la creatividad de esta joven podría ser beneficioso para comenzar a diseñar la marca de **NutriCafé & Delicias**.

Samuel había diseñado, utilizando la herramienta Canvas, un logotipo preliminar del negocio, pero era muy rudimentario.

Por su parte, Alejandra, con su capacidad de análisis y procedimiento meticuloso observaba logos, colores utilizados, texturas, tipos de letras, entre otros aspectos, para definir su marca en función de los mejores referentes que viera, así como introducir elementos diferenciadores e innovadores que no tuviese la competencia.

Antes de iniciar la práctica, decidieron incorporar a Any, ya que podría ayudarlos a elaborar algo más profesional. Así, al día siguiente comenzaron a revisar la guía para escoger los colores que más representaban su marca y que debían reflejar aspectos claves que ya estaban definidos en su propuesta de valor, tales como: alimentación saludable, ingredientes frescos, nutritivos, orgánicos y naturales, dulcería criolla y estilo de vida.

Al revisar la guía se dieron cuenta de que debían escoger colores que contrastaran y que representaran a su marca.

Por ello escogieron los siguientes:

**Verde:** naturaleza, salud, tranquilidad / **Gris:** balance, calma y tranquilidad / **Rojo:** pasión, energía y urgencia.

Además, consultaron ChatGPT y preguntaron lo siguiente:

*¿Qué colores representan una marca que venda postres y bebidas saludables, pero tradicionales? De la respuesta les llamó la atención lo siguiente:*

**Verde:** Representa la frescura, la naturaleza y la salud. Es ideal para transmitir que los productos son saludables y naturales.

**Rojo o naranja:** Colores vibrantes que pueden representar frutas frescas y sabores intensos. También pueden atraer la atención y generar apetito.

**Así, buscando mostrar los colores vibrantes y atractivos de las frutas tropicales, claves de sus recetas, decidieron escoger el naranja y el verde como colores centrales por estar relacionados con la salud y la naturaleza. Además, incorporaron el gris como color neutro que impulsa el balance.**

**Ya teniendo los colores seleccionados, comenzaron a definir cuál sería la tipografía de la marca. Any, diseñadora gráfica, les recomendó las siguientes tipografías:**

**Principal:** Quicksand o Poppins porque tienen formas suaves y redondeadas, lo que puede transmitir un enfoque amigable y lleno de salud.

**Eslogan:** Tipografías como Raleway o Montserrat ofrecen una lectura contemporánea, ideal para comunicar frescura y salud.

**De esta manera, con el apoyo de la sobrina de Samuel, lograron una versión mejorada de su logotipo y eslogan:**

**NutriCafé & Delicias**  
dulzura saludable...

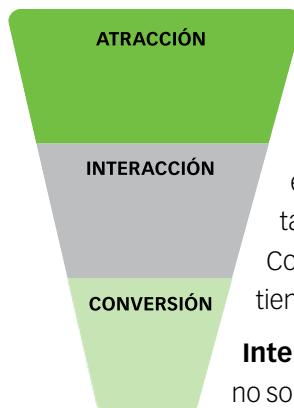
**En la segunda jornada del taller, Isa continuó con los siguientes contenidos:**

### 3. La forma de conectar con los clientes

Muchas personas piensan que para vender solo necesitan mostrarse, pero eso es un error. **Vender no es solo aparecer en las redes sociales de tus clientes; es generar confianza.**

Imagina que vas a una fiesta con el objetivo de besar a alguien. Si te presentas, bien vestido, y sin más, le plantas un beso a alguien, lo más probable es que recibas... ¡una cachetada! Sin embargo, si llegas, conversas, descubren intereses mutuos, y luego se genera una conexión, entonces, y solo entonces, podrías recibir el tan ansiado beso. **Lo mismo sucede en los negocios: primero atraes, luego escuchas, conversas; y finalmente, conviertes.**

**Para vender, necesitas entender el embudo de conversión:**



**Atracción:** Atrae a tu audiencia con contenido relevante que resuelva sus problemas o les brinde valor. En esta etapa, el objetivo es captar la atención. Puedes hacerlo a través de contenido educativo, informativo o entretenido que hable directamente a las necesidades y deseos de tu audiencia. Como mencioné antes, el mercadeo solo funciona si tiene **atención**.

**Interacción:** Escucha a tu audiencia. Las redes sociales no son solo para hablar, sino para escuchar. Pregunta, responde, y genera conversaciones. La interacción es clave para construir una relación de confianza. Cuando interactúas con tus seguidores, demuestras que te importan, que los escuchas y que estás dispuesto a ayudarlos. Esto refuerza la conexión y aumenta la probabilidad de conversión.

**Conversión:** Es como el «besito» en la fiesta. En esta etapa, es importante ofrecer una solución clara y específica a los problemas de tu cliente ideal. Cuando tu audiencia confía en ti,

estarán más dispuestos a tomar la acción que propones, ya sea comprar tu producto, suscribirse a tu servicio, o cualquier otra conversión que busques.

La confianza es un activo invaluable en el mundo de los negocios porque sustenta todas las relaciones comerciales exitosas. Como dice Seth Godin, «El *marketing* no es un truco ni una táctica; es un compromiso constante para servir a tus clientes».



**RECUERDA:** la confianza se construye con cada interacción, así que enfócate en aportar valor en cada oportunidad.

## 4. El *marketing* digital y las redes sociales: aliados para del emprendedor

El *marketing* digital y las redes sociales se han convertido en herramientas esenciales para los emprendedores. No solo porque son accesibles, sino porque ofrecen una plataforma democratizada donde, con la estrategia adecuada, puedes competir al mismo nivel que las grandes marcas.

### ¿Por qué son ideales para ti?

- **Accesibilidad:** las redes sociales son accesibles para cualquier emprendedor, pues te permiten llegar a una audiencia global sin necesidad de grandes inversiones. Las redes sociales hacen posible que maximices tu alcance con una inversión mínima, lo que las convierte en una herramienta poderosa para darte a conocer.
- **Interacción directa:** a través de los canales digitales puedes interactuar directamente con tus clientes potenciales, algo que es invaluable para construir relaciones de confianza. Las redes sociales deben usarse para construir una comunidad, no solo

para vender. A diferencia de los medios tradicionales, las redes sociales te permiten tener una conversación bidireccional con tu audiencia. ¿Qué necesita mi cliente ideal? ¿Cómo puedo servirle mejor? Piensa cómo vas a hacer sentir a las personas con tu publicación. Las emociones son las que motivan a las personas a tomar acción.

- **Segmentación precisa:** las redes sociales permiten una segmentación detallada de tu audiencia, asegurando que tu mensaje llegue a quienes realmente están interesados en lo que ofreces.
- **Escalabilidad:** una de las grandes ventajas del *marketing* digital es que es escalable. Puedes comenzar con un presupuesto pequeño y, a medida que ves resultados, aumentar tu inversión.
- **Análisis y optimización continua:** el *marketing* digital te permite medir los resultados de tus esfuerzos en tiempo real. Puedes ver qué funciona y qué no, y ajustar tu estrategia en consecuencia. Esta capacidad de análisis y optimización es lo que hace que el *marketing* digital sea tan poderoso.

## 5. Cómo saber escoger los canales para conectar con el *target* ideal y hacer llegar la propuesta de valor

Elegir los canales adecuados para comunicarte con tu audiencia es tan importante como el mensaje en sí. No todos los canales son iguales, y no todos servirán para lo mismo. Por eso, es esencial identificar los medios que te permitirán alcanzar a tu público objetivo de manera efectiva y eficiente.

### Pasos para elegir los canales correctos:

- a. **Identifica a tu audiencia:** todo comienza con un conocimiento profundo de quién es tu cliente ideal. ¿Quién es? ¿Qué necesita? ¿Dónde pasa la mayor parte de su tiempo en línea? Obsesiónate con tu cliente; cuanto más lo conozcas, más

podrás afinar tu estrategia. Por ejemplo, si tu audiencia es mayormente joven, es probable que pasen mucho tiempo en YouTube o TikTok, mientras que una audiencia más profesional podría estar en LinkedIn.

**b. Selecciona los canales adecuados:** una vez que conoces a tu audiencia, es hora de seleccionar los canales donde vas a comunicarte con ellos. Si tu público objetivo está en Instagram, esa debe ser tu plataforma principal. Si están en LinkedIn, entonces necesitas estar allí. La elección de canales debe basarse en donde tu audiencia pasa su tiempo y en donde es más probable que interactúen con tu contenido.



**c. Define una estrategia de contenido para cada canal:** cada plataforma tiene su propia dinámica y audiencia, por lo que es importante adaptar tus contenidos al canal y tipo de público. Por ejemplo, en Instagram, el contenido visual es clave, mientras que en LinkedIn los artículos y posts que muestran tu experiencia profesional pueden ser más efectivos. **Aprende a conectar mejor con visuales poderosas que generen impacto y complementen la información.** El *storytelling* también es esencial; al contar una historia, llevarás a tu audiencia a través de una experiencia única que permanecerá durante el tiempo.

**d. Evalúa y ajusta:** para mejorar es crucial medir los resultados. Te recomiendo medir lo que realmente importa y si el mensaje cambia a la persona que lo escucha. **Evalúa si estás alcanzando a la audiencia correcta y si tu contenido genera la interacción esperada.** Tener seguidores no significa necesariamente que estés logrando tus objetivos. Ajusta tu estrategia según los resultados.

**Al terminar la segunda clase, Alejandra, Samuel y su sobrina se reunieron para generar una lluvia de ideas entre los tres, con el objetivo de validar cómo iniciarían su travesía en el mundo digital.**

**Previamente, Alejandra comenzó a revisar su Instagram para ubicar los gimnasios y organizaciones que administran los espacios públicos de la ciudad. También indagó sobre restaurantes, cafetines, dulcerías, supermercados y pequeños negocios que se encontraban en Instagram y Facebook para verificar qué postres y bebidas ofrecían y si tenían un perfil saludable.**

**Así, el día de la reunión los tres retomaron algunas preguntas claves que ofreció la experta para comenzar el análisis sobre cuál sería la audiencia a la que llegarían:**

---

### **¿Quién es?**

Mujeres y hombres profesionales entre 25 y 60 años, amantes de la dulcería criolla, del deporte y de una dieta equilibrada que propicie en ellos una vida saludable.

---

### **¿Qué necesita?**

A nuestros clientes objetivo se les dificulta ubicar un negocio que promueva un estilo de vida saludable con la elaboración y venta de bebidas y postres venezolanos.

---

### **¿Dónde pasa la mayor parte de su tiempo en línea?**

Utilizan principalmente el Instagram, Facebook y WhatsApp. Además, siguen cuentas de chefs que elaboran comida saludable, negocios que venden proteínas y complementos nutricionales, ventas de ropa deportiva, gimnasios y cafés de la ciudad.

---

**Luego de haber definido el perfil de su cliente objetivo se preguntaron:**

**¿Por cuál de estas plataformas digitales vamos a comenzar?**

**¿Qué capacidad tenemos para llevar las plataformas seleccionadas? ¿Qué queremos proyectar en estas?**

**Las respuestas que dieron fueron las siguientes:**

- Para ellos, Instagram es la red social más conveniente porque les permitirá conectar con sus clientes ideales desde sus intereses, necesidades y estilos de vida. Además, Samuel quería dar información detallada de sus productos, compartir tips y recetas que puedan aplicar desde sus hogares para mantener una vida más saludable y reforzar las metas que sus clientes quieren alcanzar.



- En cuanto a la estrategia de contenidos definieron lo siguiente:
  - Proyectar sus productos y servicios.
  - Generar un espacio de reflexión y encuentro sobre el tema saludable, por eso consideraban que podían llegar de manera más empática y efectiva generando contenido de valor, tal como lo habían aprendido con Isa Bermúdez.
  - Resaltarían los testimonios de sus clientes.
  - Harían promociones que le permitieran medir la receptividad de sus clientes en relación con los productos que irían sacando al mercado. Midiendo siempre los resultados obtenidos.
  - Medir la captación progresiva de sus clientes estratégicos: comensales, dueños de gimnasios, administradores de espacios públicos, gerentes de cafés y restaurantes e *influencers* en el área de la salud y del deporte.
- Además, iban a enlazar esta red social con WhatsApp Business y Facebook de manera automática.
- Any se encargaría de llevar las redes sociales apoyada en la generación de contenidos por Alejandra y Samuel; dada la capacidad empática de este último, él se convertiría en el protagonista de su propio negocio y llenaría las redes sociales de sabor, entusiasmo y conocimientos en el área saludable.



**De esta manera, NutriCafé & Delicias abrió su cuenta de negocios en Instagram, Facebook y WhatsApp Business. En el corto plazo, y con una gestión adecuada de estas redes, empezaron a aumentar los pedidos de los clientes, lo cual era muy positivo. El negocio se había puesto en marcha poco a poco.**

**Llegó la tercera y última sesión del taller, en el cual la facilitadora planteó los siguientes contenidos:**

## **6. Más allá de las ventas: Cómo los valores impulsan el éxito de tu negocio**

En el mundo actual, la sostenibilidad y la responsabilidad social son esenciales. Crear un negocio que promueva la inclusión, la diversidad y el respeto por el medio ambiente no solo es lo correcto, sino también una estrategia de *marketing* efectiva.

**Los consumidores buscan marcas que comparten sus valores y actúen de manera ética.**

### **Razones para hacerlo:**

- **Responsabilidad social:** los clientes prefieren marcas socialmente responsables que promuevan valores positivos.
- **Diferenciación:** al enfocarte en la sostenibilidad, creas un espacio único donde tu marca puede destacarse.
- **Lealtad del cliente:** las marcas comprometidas con estos valores generan una lealtad más fuerte y duradera.
- **Atracción de talento:** las empresas que promueven estos principios también atraen a los mejores talentos.
- **Impacto a largo plazo:** estas prácticas no solo son beneficiosas ahora, sino que aseguran la longevidad de tu negocio en el futuro.



### **RECUERDA:**

**La visibilidad es solo el comienzo. Lo que realmente define tu éxito es cómo usas esa visibilidad para construir relaciones auténticas y generar un impacto positivo en la vida de las personas. No se trata solo de ser visto, sino de ser relevante, confiable y apreciado. Cada interacción es una oportunidad para fortalecer la confianza y dejar una huella duradera.**

**Tienes el poder de transformar no solo tu negocio, sino también a las personas que tocas a través de él. Es el momento de aplicar lo que has aprendido y hacer que tu marca no solo destaque, sino que inspire y conecte profundamente con quienes más lo necesitan. Haz que tu visibilidad cuente y conviértela en un legado de impacto y significado. ¡Es tu momento de aplicar este conocimiento y brillar!**

El contenido ofrecido por la experta en relación con la sostenibilidad y responsabilidad social era una novedad para el equipo que estaba trabajando la marca de **NutriCafé & Delicias**.

Al comienzo dudaron de que ellos, que apenas estaban iniciando el negocio, pudieran invertir tiempo en estos aspectos, sin embargo, reconocieron que ya habían definido algunos valores y creencias que querían proyectar en su negocio, de manera que retomaron la definición que habían elaborado acerca del porqué de su emprendimiento y recordaron lo siguiente:



Creemos que cuando se hacen las cosas bien es más fácil innovar.

**Valor: La innovación.**

Creemos que hacer el bien abre todas las puertas.

**Valor: Honestidad.**

Creemos que todas las personas y seres vivos merecen solidaridad y amor.

**Valores: Inclusión y respeto.**

**El equipo de NutriCafé & Delicias** decidió planificar algunas estrategias y acciones que en el corto plazo pudieran exponer como manifestación de su responsabilidad con los problemas de su comunidad y el medio ambiente. Querían que su marca conectara con su clientela impulsando una vida saludable, honesta, de inclusión y respeto a la naturaleza. Era un reto para un emprendimiento que estaba empezando operaciones.

Alejandra y Samuel estaban felices con la realización de estas prácticas empresariales porque cada día podían palpar, ver, proyectar y sentir su negocio ya como un hecho, con pasos firmes, sumando aliados y con una visión socialmente responsable.



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

# 5

## ¿Cómo lograr un buen desempeño de la empresa?

Tomiris Useche

¿Quieres saber cómo continúa la historia de *NutriCafé & Delicias* y sus dueños? Te seguimos contando:

Alejandra y Samuel, con el apoyo de Any, habían desarrollado algunas estrategias recomendadas por la experta en *marketing digital*. El resultado fue que consiguieron nueva clientela que los contactaban vía WhatsApp Business e Instagram, fundamentalmente. Se habían enfocado en generar contenido de valor para sus seguidores, principalmente haciendo videos con algunos tips para elaborar postres sin azúcar añadida, mensajes para el cuidado de la salud a través de la alimentación y, además, pago de publicidad focalizada a los segmentos de clientes que querían atender. Según las cuentas que manejaban, habían aumentado en un 20 % su cartera de clientes con respecto a los dos meses anteriores. Este incremento significaba mayores ventas, algo muy positivo para este emprendimiento.

Ahora bien, no todo era color de rosa... El aumento de los pedidos estaba retando a los propietarios a tener una mayor organización para garantizar su propuesta de valor (ingredientes naturales y frescos, disponibilidad inmediata, presentaciones atractivas, variedad, oferta gastronómica autóctona, cuidado de la salud, entre otras características). Recordemos que **NutriCafé & Delicias** no tiene un local propio, así que los productos son elaborados en la casa de Alejandra y Samuel, y los reparten ellos mismos a su clientela. También hay que tener en cuenta que ambos trabajaban para sus empresas y este emprendimiento era una manera de generar ingresos alternativos. De tal manera, que debían enfrentar algunos problemas:



- En los sitios donde compraban la materia prima, estaba escaseando la harina de trigo integral y la harina de avena. Esto afectaba la disponibilidad inmediata de uno de sus insumos principales para la elaboración de sus postres (tartas y galletas).
- Sus responsabilidades laborales eran de 8 a. m. a 5 p. m., por lo que Samuel llegaba a casa a preparar los pedidos después de esa hora. Era complicado entregar los pedidos el mismo día que los solicitaban los clientes, pues el único responsable del proceso de producción era Samuel. Se agendaba la entrega de pedidos con Alejandra al día siguiente, quien iba en su carro con su hijo a entregarlos. Esto ocasionaba que algunos clientes manifestaran su descontento por el retraso en la entrega, ya que preferían la entrega de sus productos de manera inmediata.

- Any se encargaba de dar respuesta y atender los pedidos de las personas que se comunicaban a través de las redes sociales, pero no tenía nada que ver con los pagos y el tema administrativo. De esto se encargaba Samuel, pues era a su cuenta personal donde se hacían las transferencias bancarias cuando la gente no pagaba en efectivo (que era la mayoría).

**Estos contratiempos ocasionaron retrasos en las entregas y ciertas molestias en algunos clientes que, incluso, dejaron de comprar. Además, Samuel y Alejandra veían que se estaba incrementando su estrés diario debido a sus responsabilidades laborales fuera del negocio, además de las actividades propias del emprendimiento, que estaba en período de crecimiento. Ambos pensaron que debían atender estos inconvenientes a tiempo, antes de que fuera demasiado tarde.**

Una mañana, Alejandra se encontró con una publicación de la Cámara de Comercio de la ciudad donde vivían, promocionando un «Conversatorio con Emprendedores», en el cual se iban a tocar diversos tópicos. Uno de los temas estaba titulado: *«¿Cómo lograr un buen desempeño de la empresa?»*, dirigido por Tomiris Useche, consultora empresarial de amplia trayectoria. Se lo comentó a su esposo y ambos estuvieron de acuerdo en que Alejandra asistiera a este evento, con el fin de aprender lo más que pudiera de los aspectos comprendidos en la charla. La asistencia fue muy nutrida, y al momento de su participación, la ingeniera Tomiris inició señalando lo siguiente:

## **1. Ser una persona emprendedora eficiente**



*Para lograr buenos resultados en tu empresa debes convertirte en una persona eficiente, focalizada en optimizar procesos y usar la creatividad en lo cotidiano; asimismo, es fundamental tener una visión sistémica y pensar en términos de impacto.*

Tras la pandemia todos aprendimos a ser más eficientes, a maximizar los resultados, a buscar nuevas formas de llegar a los clientes. Las características de una persona emprendedora eficiente se hicieron visibles en la crisis. Desarrollarlas puede determinar que caigas o sigas a flote, te desarrolles y consigas el éxito.

Gestionar exitosamente el negocio implica que debes **trazar un plan** para mejorar las áreas en las que tu empresa es débil, por lo que debes revisar los procesos periódicamente y te darás cuenta de que siempre hay algo que mejorar.



**RECUERDA:** Cuando estimulas la creatividad para buscar soluciones, estos cambios/pruebas/mejoras se harán perceptibles también en tu marca, aunque provengan del corazón de las operaciones.

La eficiencia relacionada con la creatividad puede convertirse en uno de los elementos de mayor valor para lograr el desempeño exitoso de las empresas, permitiendo anticiparse a situaciones positivas o no.

Sin embargo, no solo podemos hacer un llamado creativo en momentos de crisis. Para lograr este buen desempeño de la empresa, se requiere de una estructura, el negocio debe ser pensado de manera tal que permita que las ideas puedan fluir y debes canalizar esa creatividad para dar respuesta a un criterio de **máximo rendimiento**, de **optimizar recursos** y de **mejorar continuamente**, teniendo siempre presentes las expectativas del cliente. Esto implica tener un orden de la operación, programarla, pensarla, tener información (datos) de cómo se comporta, para tomar las mejores decisiones.

## **¿Qué caracteriza a las empresas que triunfan?**

Las empresas que están triunfando hoy en día tienen algo en común: **una estrategia empresarial muy bien implementada**, es decir, no es solo que se dedican a planificar de la mejor manera los métodos y las acciones que los llevarán al crecimiento, sino que además son capaces de ejecutar este plan eficazmente, alcanzando los objetivos y asegurando el éxito del negocio, sin perder de vista las interacciones de este sistema (su empresa) a nivel interno y con el entorno.



***La persona emprendedora eficiente, por tanto, planifica, recoge datos de lo que sucede en su negocio, y se esfuerza por cumplir sus objetivos pulsando el mercado y el desempeño de sus productos o servicios en este mercado.***



**Pregúntate ahora:**

**¿Soy eficiente en mi emprendimiento?**

Tener una estrategia empresarial e implementarla con éxito será clave en este recorrido que significa emprender. Y es que habiendo desarrollado un modelo de negocios que guíe a la empresa hacia sus objetivos, se espera que los emprendedores estén continuamente en un ciclo de revisión y ajustes, en un práctica disciplinada y rigurosa de optimizar en todas las áreas de la empresa, lo cual implica, entre otras cosas:

- Gestionar los sistemas de la empresa de forma integrada.
- Agregar valor al cliente.

Obtener altísimos resultados empresariales no resultará sencillo, sin embargo, hay factores que aplicados de forma adecuada siempre van a funcionar. Si quieras tener éxito en el mundo empresarial debes utilizarlos, por eso en este capítulo te presentaremos **dos herramientas** que pudieras considerar para lograr buenos resultados en tu empresa: **la mejora continua** y la **responsabilidad social**.

Para que estas sean útiles, es necesario que las acompañes de una práctica constante y de una visión positiva del futuro.

Es imprescindible también tomar en cuenta que ambas herramientas se enfocan en que los bienes o servicios que comercializas agreguen valor al cliente. Es decir, que valga la pena echar mano a la billetera para adquirirlos.

Agregar valor a tu producto requiere constancia y disciplina, así como de un esfuerzo sistemático y estratégico en diversas áreas. No se trata solo de reducir costos o aumentar ingresos, sino de encontrar maneras novedosas de hacer las cosas, desde mejorar los procesos internos hasta ofrecer productos o servicios que realmente respondan a las necesidades del mercado, tomando en cuenta los aspectos económicos, por supuesto, pero también los socioambientales.

## 2. El método **kaizen**, o la mejora continua

Las grandes empresas no siempre fueron el resultado de grandes inversiones. Muchas nacieron en un garaje con poco o cero presupuesto, pero marcaron la diferencia por su perseverancia e innovación.

Tu empresa puede ser una creación más allá de una simple supervivencia y forcejeo diario, puedes moldearla para convertirla en una marca bien consolidada y ofrecerte a ti y a los tuyos resultados y alegrías por tus grandes esfuerzos.

En un mundo en constante cambio, la capacidad de mejorar continuamente es esencial para el éxito. Ya sea en el ámbito personal o profesional, siempre hay espacio para crecer y evolucionar.

Aquí es donde entra en juego el **kaizen**, una filosofía japonesa que se ha convertido en la herramienta n.º 1 para la mejora continua. En esta oportunidad exploraremos qué es el kaizen, sus principios fundamentales y cómo puedes aplicarlo para transformar tu negocio.

Kaizen es una palabra japonesa que significa «**mejora continua**». Este concepto, que nació en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, se centra en realizar pequeños cambios constantes que, con el tiempo, resultan en grandes mejoras. Empresas de todo el mundo han adoptado el kaizen para optimizar sus procesos y alcanzar el éxito. Se basa en varios principios fundamentales:

- **Pequeños cambios, grandes resultados:** no necesitas hacer cambios drásticos. Pequeñas mejoras diarias pueden llevarte muy lejos.
- **Involucra a todos:** el kaizen no es solo para los jefes. Todos en la organización, desde la directiva hasta el personal de limpieza, pueden y deben contribuir con ideas para mejorar.
- **Sin culpar:** el enfoque está en mejorar procesos, no en culpar a las personas. Si algo sale mal, se analiza el proceso y se busca una solución.

Las empresas pueden implementar el kaizen para mejorar la eficiencia y la productividad, sin embargo, el poder de esta herramienta va mucho más allá, pues con este enfoque prioritario de agregar valor y reducir desperdicios las empresas pueden pensar en recuperar materiales, reutilizar los desechos del proceso productivo, pensar en términos de impacto social y ambiental.

Por ejemplo, Toyota es famosa por su sistema de producción basado en la mejora continua, que les ha permitido reducir desperdicios, aprovechar la creatividad de su gente y mejorar la calidad de sus productos. Otras empresas también han visto mejoras significativas en sus operaciones al adoptar esta filosofía.



**Lo mejor del kaizen es que no solo se aplica en el trabajo, puedes usar esta filosofía en tu vida diaria.**

*¿Quieres mejorar tu salud?* Empieza con pequeños cambios, como caminar 10 minutos al día. *¿Quieres ser más organizado?* Dedica 5 minutos cada noche a ordenar tu espacio. Estos pequeños pasos pueden tener un gran impacto a largo plazo.

Los hábitos son determinantes en cualquier empresa, normalmente las empresas más estables tienen procesos bien definidos y son revisados eventualmente para continuar el ciclo de mejora.



***En tu emprendimiento, debes identificar actividades claves en las diferentes áreas del negocio, y afianzarlas sistemáticamente, hacer de estos pequeños cambios o mejoras en términos de finanzas, mercadeo, operaciones, talento humano y los aspectos estratégicos, una constante, un paso en lo cotidiano para fortalecer tus cimientos.***

## **¿Cómo aplicar el kaizen en tu emprendimiento?**

Para las personas emprendedoras, el kaizen puede ser una herramienta poderosa para impulsar el crecimiento y la eficiencia. Además, te presentamos algunas formas concretas para aplicarlo desde ya en tu emprendimiento:

- **Identificación de áreas de mejora:** Comienza por identificar áreas en tu negocio que necesitan mejoras. Puede tratarse de cualquier cosa, desde procesos de producción hasta atención al cliente.
- **Implementación de pequeños cambios:** Introduce pequeños cambios en estas áreas. Por ejemplo, si notas que el tiempo de respuesta a los clientes es lento, podrías implementar un sistema de seguimiento más eficiente.
- **Involucra a tu equipo:** Fomenta una cultura donde todos los miembros del equipo puedan sugerir mejoras. Esto no solo genera más ideas, sino que también aumenta el compromiso y la moral del equipo.

- **Monitoreo y ajuste:** Una vez implementados los cambios, monitorea los resultados y ajusta según sea necesario. Mejorar es un proceso continuo, por lo que siempre debes estar buscando formas de cambiar y ajustar.
- **Capacitación continua:** Invierte en la capacitación continua tuya y de tu equipo para que todos estén alineados con los principios de la mejora continua y puedan contribuir de manera efectiva.

### **El kaizen es más que una técnica; es una forma de vida.**

Al adoptar esta filosofía, puedes mejorar continuamente en todos los aspectos de tu vida y negocio. Así que, **¿por qué no empezar hoy?** Recuerda, cada pequeño paso cuenta.

Obtendrás beneficios inmediatos tales como menos estrés, pues al enfocarte en pequeños cambios, evitas la presión de hacer grandes transformaciones de una sola vez. También generas mayor productividad, dado que las mejoras constantes aumentan tu eficiencia y efectividad, y tu adaptación a los cambios del mercado; además, con los procesos de mejora continua se genera un excelente ambiente de trabajo, y se fomenta una cultura de colaboración y respeto.

Emprender con éxito no solo se trata de grandes ideas, sino de la constancia en los hábitos y la disciplina diaria. Implementar kaizen te ayuda a cultivar estas cualidades, promoviendo mejoras continuas que, con el tiempo, se traducen en logros significativos.



**RECUERDA: los pequeños esfuerzos  
diarios construyen el camino hacia el éxito.  
¡Nunca subestimes el poder de la disciplina  
y los buenos hábitos!**

**La experta proyectó un video en el que se identificaban los aspectos más importantes del libro *El método kaizen*, cuyo autor es Robert Maurer. A Alejandra le llamaban mucho la atención los contenidos que estaba escuchando.**

Le gustó sobremanera la relación que hay entre lograr eficiencia con creatividad. Esto implicaba que en su empresa había que pensar en hacer algunas cosas de otra manera, teniendo en cuenta el valor agregado que querían hacer llegar a su clientela. El objetivo era evitar perder clientes debido a los problemas que estaban enfrentando.

La herramienta del kaizen podría ser muy útil aplicarla.

Le parecía interesante que su negocio entrara en una dinámica de «mejora continua». En su cuaderno de anotaciones escribió algunas ideas que luego iba a conversar con su esposo y Any, a fin de identificar las áreas de mejora e implementar pequeños cambios sin culpar a nadie, sino evaluando los procesos de trabajo en conjunto y encontrar soluciones. Entre estas últimas se le había ocurrido lo siguiente:



- **Área de mejora:** Provisión de insumos.

**Problema presentado:** Escasez de harina de trigo integral y harina de avena.

**Pequeño cambio a implementar:** Ubicar nuevos proveedores dentro o fuera de la ciudad, diversificando su sistema de provisión y ajustar costos de acuerdo a los resultados.

- **Área de mejora:** Proceso de fabricación de postres.

**Problema presentado:** Producción limitada debido al poco tiempo de Samuel después del trabajo para elaborar los productos de los pedidos, lo cual también afectaba su tiempo de descanso.

**Pequeño cambio a implementar:** Apoyarse en una repostera que aprendiera las recetas de Samuel y que trabajara a medio tiempo a fin de garantizar la producción diaria (recordó a una

amiga de la familia, desempleada en este momento, que tenía conocimientos en esta área).

- **Área de mejora:** Servicio de *delivery*.

**Problema presentado:** Retraso en las entregas debido a los problemas de producción diaria, además del tiempo limitado de Alejandra para dedicarse exclusivamente a ello, lo cual descuidaba los registros administrativos del negocio.

**Pequeño cambio a implementar:** Ubicar algún servicio de repartidor externo ocasional, desarrollando una mejor planificación de las entregas e incorporando este costo al precio final.

- **Área de mejora:** Registros administrativos del negocio.

**Problema presentado:** No se registraban de forma cotidiana algunos pagos de los clientes hechos a la cuenta de Samuel, lo cual ocasionaba un desorden en las cuentas que intentaba llevar Alejandra de los ingresos y gastos del negocio.

**Pequeño cambio a implementar:** Desarrollar un proceso de registro diario de los ingresos y gastos del negocio, incorporando la ayuda de Any.



Todos estos aspectos debían validarlos en una reunión de equipo de trabajo, pero lo más importante es que ya tenía mayor claridad de los problemas que se estaban presentando y se estaban construyendo pequeñas soluciones a bajo costo. Había que discutirlo y definir responsables y acciones a ejecutar en el corto plazo.

La experta del conversatorio introdujo un nuevo tema que le parecía crucial para mejorar el desempeño de las empresas hoy en día. Conversó sobre lo siguiente:

### 3. La responsabilidad social

Hasta ahora hemos visto que gestionar bien tu negocio y aplicar prácticas de mejora continua son aspectos fundamentales.

Sin embargo, es crucial que como emprendedor (a) también consideres el bienestar de todas las personas y entidades relacionadas con tu negocio. Esto significa asumir la responsabilidad por los efectos de tus operaciones, así como por los aspectos ambientales, sociales y económicos que impactan a los grupos de interés vinculados a tu empresa y sus actividades. Este enfoque se conoce como **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** y es otra herramienta que queremos ofrecerte en esta conversación.



*Esta actividad esencial implica que los negocios busquen un futuro más sostenible mediante acciones que beneficien a las personas, el entorno o el planeta, ya sea directamente a través de sus productos, servicios u operaciones, o indirectamente a través de su cadena de suministro, socios y otros.*

Es importante tomar en cuenta que, en las últimas décadas, con los cambios constantes en la sociedad y la economía, los inversionistas y empresarios (as) se han venido dando cuenta

de la necesidad de adoptar un enfoque global para abordar, comprender y anticiparse a los cambios y tendencias sociales; asimismo, están cada vez más interesados en negocios que demuestran un compromiso con la sostenibilidad, ya que estas prácticas pueden reducir riesgos y aumentar la resiliencia a largo plazo.

Actualmente además de los inversionistas se consideran los siguientes sectores como parte de los grupos de interés de las empresas:

- los consumidores
- los empleados
- los accionistas
- la comunidad local
- el medio ambiente

Esta nueva perspectiva es significativa, ya que, aunque las empresas adoptan la responsabilidad social de manera voluntaria, su importancia radica en los resultados y en la sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo, no solo por su rendimiento económico, sino además por una buena gestión de los grupos de interés afectados por sus operaciones.

Al inicio de este capítulo, hablamos de que para lograr un buen desempeño de la empresa es fundamental tener una visión sistémica y pensar en términos de impacto. Esto significa que tu negocio pudiera alinearse con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**\* como una ruta ambiciosa para lograr los mejores resultados posibles, considerando tanto tu rendimiento como las consecuencias de tu trabajo en las personas y el medio ambiente. Los impactos de las operaciones de tu empresa pueden ser positivos o negativos, intencionados o no, directos o indirectos, y varían según su contribución a los ODS.

\* Conjunto de 17 objetivos globales a ser alcanzados en 2030, para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, acordados por los países que forman parte de la Organización de las Naciones Unidas, en conjunto con diversos líderes mundiales. Establece una serie de metas que lograr por cada objetivo, en cuya responsabilidad de cumplimiento deben intervenir los gobiernos, empresas privadas y sociedad civil.

## **Algunas iniciativas que pudieras implementar en tu negocio a fin de aportar al desarrollo sostenible:**

- 1. Fomentar la educación de calidad (ODS 4):** lo que implica colaborar con instituciones educativas para ofrecer programas de formación en oficios a los jóvenes de tu comunidad, y también puede ser promover la educación continua entre tus colaboradores;
- 2. Garantizar la salud y el bienestar (ODS 3):** puedes pensar en productos que sirvan para mejorar la salud o programas de bienestar para los empleados, y apoyar iniciativas de salud en la comunidad;
- 3. Fomentar la innovación sostenible (ODS 9):** desarrollando productos y servicios que utilicen materiales reciclados o que sean más eficientes en el uso de recursos y;
- 4. Reducir las desigualdades (ODS 10):** implementar en tu negocio políticas de inclusión y diversidad, sin dejar a nadie atrás. Empleando personas con discapacidad, por ejemplo, aseguras igualdad de oportunidades para todos.



*Como podrás ver, en esta temática se integran acciones en diversos ámbitos del negocio y su entorno, como el medio ambiente, los derechos humanos, las buenas prácticas laborales, los intereses de los consumidores y la importancia de la salud, por lo que podemos decir que existen diferentes rutas para adoptar el desarrollo sostenible como estrategia en tu negocio.*

Sin embargo, como persona emprendedora, debes buscar que el camino hacia los resultados esperados te motive, por lo que te invitamos a pensar genuinamente en los grupos de interés relacionados con tu actividad económica y medir los resultados de satisfacción de estos grupos ante los cambios o propuestas de responsabilidad social que decidas implementar.

Es importante destacar que la práctica continua de cuantificar los impactos directa o indirectamente atribuibles a las operaciones de tu empresa, y el seguimiento de los avances respecto a los objetivos de desarrollo sostenible, también te ofrece una ventaja competitiva. Y es que integrar el desarrollo sostenible en la toma de decisiones del negocio, y tener prácticas que contribuyan al logro de los ODS siempre será una excelente guía para mejorar el rendimiento operativo y la eficacia financiera de la empresa pensando en términos de sostenibilidad: con un impacto en las dimensiones financiera, social y ambiental, lo que es conocido como triple impacto.



**Al demostrar tu firme compromiso con la responsabilidad social y medioambiental, tu empresa abre las puertas a la innovación y adicionalmente se pudiera posicionar más atractiva para tus clientes y colaboradores, para inversionistas y financiadores de tu proyecto, fomentando el crecimiento a largo plazo y la competitividad en el mercado.**

**La experta transmitió un video impactante sobre la importancia de aplicar acciones de responsabilidad social que contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad que forma parte del entorno de la empresa. Ya era la segunda vez que Alejandra y Samuel escuchaban el tema de RSE como principio empresarial, por lo que estaban conscientes de que *NutriCafé & Delicias* debía definir alguna estrategia que permitiera generar impacto económico, social y ambiental.**

**Ambos tenían mucha sensibilidad por los problemas sociales de su comunidad y país; además, disfrutaban de los paisajes naturales, teniendo siempre una conducta proclive al cuidado del medio ambiente. Pero... ¿cómo lograr que su empresa también tuviera estos valores y principios?**

**Lo primero que hicieron fue establecer sus públicos de interés prioritarios y, al respecto, identificaron los siguientes:**



### **Públicos de interés prioritarios para NutriCafé & Delicias:**

- **Clientes:** Los productos del negocio debían generar bienestar físico y emocional a su clientela.
- **Comunidad:** La empresa debía incidir en favorecer espacios educativos para niños, niñas y adolescentes en torno a la alimentación saludable. Datos de algunas instituciones señalaban el crecimiento de problemas de salud en esta población por malos hábitos alimenticios.
- **Organizaciones que cuidan el ambiente:** Las personas que trabajan en el emprendimiento pueden participar en actividades que favorecen un ambiente más sano en la comunidad.

**Lo segundo que se dedicaron a hacer fue leer cuáles son los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas asociadas, definiendo los objetivos en los cuales su negocio podía incidir con acciones concretas, a saber:**

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas asociadas para NutriCafé & Delicias:**

- **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**  
**Meta 8.5:** Lograr el pleno empleo y trabajo decente.  
**Acción:** Contratar una repostera a medio tiempo que apoye el mejoramiento de la producción oportuna para el negocio.
- **ODS 3: Salud y Bienestar**  
**Meta 3.4:** Reducción de las enfermedades no transmisibles y salud mental.  
**Acción:** Fabricar productos de repostería libres de aditivos químicos y azúcar refinada, además de generación de contenido educativo por redes sociales que favorezca una alimentación saludable.

- **ODS 4: Educación de calidad**

**Meta 8.5:** Fomentar la educación global para el desarrollo sostenible.

**Acción:** Una vez al mes algún miembro de la empresa dictará una charla educativa en las escuelas de la comunidad que genere conciencia en niños, niñas y adolescentes sobre la importancia de una alimentación saludable, llevando una muestra de sus productos.

- **ODS 12: Producción y consumo responsable**

**Meta 12.6:** Adopción de prácticas sostenibles en las empresas.

**Acción:** Ubicar proveedores que permitan la utilización de envases ecológicos para los postres y bebidas de la empresa.

- **ODS 13: Acción por el clima**

**Meta 13.3:** Mejora de la educación y sensibilización medioambiental.

**Acción:** El equipo de trabajo de la empresa participará y colaborará en actividades organizadas por los jóvenes de la Fundación Salvemos al Planeta.

**El reto ahora era poner en práctica todas estas acciones.**

**Samuel y Alejandra creían que con estos pequeños pasos podían orientar su negocio poco a poco hacia el triple impacto (económico, social y ambiental), aspecto que podía contribuir de gran manera al desarrollo sostenible de su comunidad y su país. Esperaban también que la clientela valorara este esfuerzo.**



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

# 6

## Estoy vendiendo, pero... ¿estoy ganando dinero?

Yoel González

El camino recorrido de Samuel y Alejandra con su emprendimiento hasta los momentos los había llevado de una iniciativa que había fracasado, a una iniciativa que se venía desarrollando con pasos firmes y seguros. Ya habían entendido que impulsar un negocio de manera efectiva y eficiente implicaba tener una visión integral y que la formación era crucial para lograr este propósito.

Con la experta Tomiris Useche les había quedado claro que **ser un emprendedor eficiente** implica planificar, recoger datos de lo que sucede en su negocio y cumplir sus objetivos pulsando el mercado y el desempeño de sus productos o servicios.

A pesar de que ambos eran profesionales, ellos tenían definidos todos los precios de sus productos y servicios, sin embargo, no tenían claridad de cuáles eran sus ganancias y si estaban dejando por fuera algunos costos que fueran importantes para el mejor manejo de las finanzas de la empresa.



**Si tú haces lo mismo en la actualidad, te recomendamos que leas y calcules los costos de tu negocio según el contenido que verás en este capítulo.**

De esta manera, continuando con la revisión de los procesos internos de su negocio y aplicando la herramienta kaizen; Samuel y Alejandra le metieron la lupa a la manera como ellos calculaban los precios de sus productos y servicios, identificando lo siguiente:



- **Área de mejora:** Registros contables del negocio.

**Problema presentado:** No se registraban de manera efectiva e integral todos los costos en los cuales incurrían para la elaboración de sus productos y servicios.

**Pequeño cambio a implementar:** Elaborar de manera sistemática una estructura de costos que les permitiera calcular sus costos y precios con mayor precisión y de manera competitiva.

**Una vez identificado el problema, debían resolver otro:**  
no tenían la más mínima idea de cómo elaborar una estructura de costos. Por tal motivo decidieron contactar a un vecino amigo, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello, llamado Yoel González, y acordaron una reunión en un café conocido de la ciudad para que los apoyara a definir los costos de sus productos y servicios.

En esta reunión los propietarios de la empresa le explicaron las dudas que tenían sobre la manera como estaban costeando sus productos, y el experto, luego de escucharlos, les dio algunos consejos.



Para determinar si estamos ganando dinero con lo que vendemos **debemos partir considerando la naturaleza de lo vendido, lo cual nos lleva a distinguir si aquello que se ha vendido se refiere a bienes o a servicios**, como se indica a continuación:

### Caso 1: Venta de un bien

**Un bien es todo lo que puede ser tangible, palpable de alguna manera.** Contablemente todo por lo que pagamos y que es tangible para ser destinado a su venta posterior (con o sin transformación) representa nuestro **inventario**. Dentro de este, los bienes a ser transformados se conocen como **materia prima** y mientras los combinamos para su transformación pasan a denominarse **inventario de productos en proceso**. Al finalizar su transformación para obtener las características del bien que venderemos pasan a denominarse **inventario de productos terminados**.

### ¿Cómo podemos determinar el costo del bien final que venderemos?

Se sugiere identificar las cantidades de la **materia prima** a usar y de los **servicios** que necesitaremos para transformarla en cada unidad de un bien que denominaremos «**bien Y**» de manera general, lo cual representa su **Costo de Producción**. Al costo de las unidades del producto en inventario que vayamos vendiendo debemos sumarles los pagos requeridos para concretar su venta, tales como transporte, comisiones a vendedores, etc., para obtener su **Costo de Ventas**, según se indica a continuación:

#### \* Cantidad de materia prima:

**Cantidad de insumo i** = cantidad del insumo **i** × unidad del bien final **Y** (añadir todos los insumos que pueda identificar por unidad del bien final **Y**).

**Ejemplo:** Se asume que la unidad del bien **Y** para este caso corresponde a una tarta de fruta de  $\frac{1}{4}$  de kilo, para lo cual se requiere de una cantidad de harina de avena (en gramos) como insumo (materia prima) según la siguiente relación:

*34 g de harina de avena × una tarta de frutas de  $\frac{1}{4}$  de kilo.*

### Cantidad de servicios requeridos para la transformación:



**Cantidad de servicio *i*** = cantidad del servicio *i* × unidad del bien final **Y** (añadir todos los servicios que pueda identificar por unidad del bien final **Y**).



**Ejemplo:** Con la producción de tarta de frutas, Samuel necesitará contratar los servicios de un ayudante de cocina, quien destinará el siguiente tiempo por unidad de tarta de frutas de  $\frac{1}{4}$  de kilo.

*Media hora de honorarios para ayudante de cocina por la elaboración de una tarta de frutas de  $\frac{1}{4}$  de kilo.*

Las cantidades anteriores de insumos (**i**) se multiplicarán por los costos unitarios de cada insumo y servicio para determinar los costos unitarios por cada tarta de frutas de  $\frac{1}{4}$  de kilo según se determina en la **TABLA 1** (página 96).

Los desembolsos anteriores representan **Costos Variables** que varían en la medida en que se produce cada unidad del bien **Y**. Dentro de esos costos variables se debe distinguir los que se pueden identificar con precisión por cada unidad del bien **Y**, y que representan un alto porcentaje del costo, conocidos como **directos**, y los que no se pueden identificar con facilidad –llamados **indirectos**– tales como la electricidad y el agua que se consumieron en su producción.

Para este último caso, se sugiere utilizar una medida homogénea para asignar estos costos indirectos por unidad producida de un bien, considerando que de esta manera se podrían asignar a diferentes tipos de bienes. En este caso, se puede utilizar

el **método de asignación basado en el tiempo**, mediante el cual se determina el monto de los costos indirectos por unidad de tiempo de su uso y asignar esos costos a cada bien en función del tiempo de su uso en la producción del bien Y, como sigue:



### **Monto de tasa de asignación por hora del insumo o servicio i**

**Costo variable indirecto del insumo o servicio i** = Costos variables indirectos del insumo o servicio i / Horas totales de uso del insumo o servicio i.



### **Costo variable indirecto del insumo o servicio i**



**por unidad de bien Y** = Horas totales de uso del insumo o servicio i por unidad del bien Y × monto de tasa de asignación por hora de insumo o servicio i.

**Ejemplo:** Para la producción de la tarta requerirá usar electricidad durante el tiempo que toma su producción. En este caso, Samuel conoce que al mes paga USD 2,64 en electricidad y que consume 6 horas diarias de electricidad durante 20 días al mes, lo cual representa 120 horas de consumo de electricidad al mes, con lo cual procede a determinar el siguiente monto por hora de consumo de electricidad:

*Monto de tasa de asignación por hora del insumo o servicio i = USD 2,64 / 120 horas = USD 0,022 por hora*

Conociendo que cada hora cuesta USD 0,022 y que destina 30 minutos de electricidad por tarta (equivalente a 0,5 horas), entonces Samuel puede determinar el costo de la electricidad por tarta como sigue:

*Costo variable indirecto del insumo o servicio i × unidad de bien Y = USD 0,022 × 0,5 = USD 0,011 por tarta*

Por otra parte, debemos identificar los desembolsos recurrentes a pagar, incluso aunque no tengamos producción ni ventas, los cuales pasarían a representar los **costos fijos**.

- **Activos fijos:** Entre los pagos que realicemos, podemos encontrar bienes tangibles que se pueden usar para producir varias unidades de un bien **Y**, quedando disponibles para seguir siendo usados en la producción de más unidades de ese bien, los cuales constituyen nuestros activos fijos para la producción y que podemos listar de manera genérica como **activo fijo *i***.

Esos activos fijos pueden usarse hasta su total deterioro operativo u obsolescencia. Ese proceso de desgaste debe preverse para provisionar periódicamente por su reemplazo luego de un cierto tiempo de uso, lo cual se conoce como **depreciación** de activos fijos.

Esta depreciación puede calcularse bajo diferentes métodos. Se sugiere usar el **método de depreciación por tiempo de uso** que distribuye la depreciación en función de su tiempo de uso máximo, el cual es adecuado cuando un activo fijo se utiliza para producir diferentes tipos de bienes finales a los cuales se les aplica la depreciación que correspondió por el tiempo que implicó la producción de cada unidad de un bien.

Por otra parte, el precio de estos activos fijos puede ir aumentando con el tiempo por lo que se sugiere determinar la cuota de depreciación considerando el costo al cual se deberá volver a comprar el activo fijo como sigue:



#### **Depreciación por hora de uso de activo fijo *i* =**

Costo de reposición del activo fijo *i* / Horas de uso durante la vida útil del activo fijo *i*.

**Nota:** Para determinar las horas de uso durante la vida útil de un activo *i*, se sugiere recomendar la siguiente formula:



#### **Horas de uso durante la vida útil de un activo *i* =**

Horas de uso diario del activo fijo *i* × n.<sup>o</sup> de días al mes que se utiliza el activo fijo *i* × n.<sup>o</sup> de meses al año que se está utilizando el activo fijo *i* × n.<sup>o</sup> de años durante los cuales el activo *i* será útil.



**Ejemplo:** para un emprendimiento que produce tartas, uno de sus activos fijos es una batidora. Para calcular la depreciación por hora de uso de activo fijo pudiese hacerse de la siguiente manera:

*Horas de vida útil de la batidora =*

*6 horas diarias × 20 días mensuales × 12 meses al año ×*

*3 años de vida = **4320 horas.***

*Depreciación por hora de uso de la batidora =*

*USD 300 / 4320 horas = **USD 0,07 por hora de uso***

Luego de calcular las cuotas de los activos fijos surge la pregunta sobre cómo se deberían repartir estas depreciaciones por cada unidad del bien **Y**. En este caso, se debe considerar el tiempo promedio que implica su uso para la producción de cada unidad del bien **Y**. Con esta información, se procede a determinar el monto de la depreciación que debería asignarse a cada unidad del bien **Y**:



**Depreciación de activo fijo **i** por unidad de bien **Y** =**

Depreciación por hora de uso del activo fijo **i** × horas de uso para producción de cada unidad del bien **Y**.



**Ejemplo:** Depreciación de USD 0,07 hora de uso de la batidora por 0,083 horas de uso de la batidora destinados en la producción de una tarta de frutas de  $\frac{1}{4}$  de kilo. En este caso se asignará el siguiente monto de depreciación de la batidora por cada tarta producida:

*Depreciación de la batidora por una tarta de frutas de  $\frac{1}{4}$  de kilo  
= USD 0,07 × 0,083 horas = **USD 0,005***

Con la información anterior, se podrá determinar el costo de producción de cada unidad del bien completando la **TABLA 1**:

**TABLA 1: Elementos para determinación de costo unitario de un bien Y**

	COLUMNA A	COLUMNA B	COLUMNA C
<b>Costos variables directos:</b>	Cantidad de insumo o servicio <i>i</i> por unidad de bien Y	Precio por unidad de insumo o servicio <i>i</i> (USD)	Columna A × Columna B
<b>Materia prima directa:</b>			
Insumo 1			
Insumo 2			
Insumo N			
(Añadir según caso)			
<b>Servicios directos:</b>			
Servicio 1			
Servicio 2			
Servicio N			
(Añadir según caso)			
<b>Costos variables Indirectos:</b>	Horas asignadas del insumo o servicio <i>i</i> por unidad de bien Y	Monto de tasa de asignación por hora del insumo o servicio <i>i</i> (USD)	Columna A × Columna B
<b>Materia prima indirecta:</b>			
Insumo 1			
Insumo 2			
Insumo N			
(Añadir según caso)			
<b>Servicios indirectos:</b>			
Servicio 1			
Servicio 2			
Servicio N			
(Añadir según caso)			
<b>Depreciaciones:</b>	Horas de uso del activo <i>i</i> por unidad de bien Y	Depreciación del activo <i>i</i> por hora de uso (USD)	Columna A × Columna B
Activo fijo 1			
Activo fijo 2			
Activo fijo 3			
(Añadir según caso)			
<b>Costo variable total por unidad del bien Y</b>			<b>(Sumatoria columna C)</b>

Por otra parte, por cada período de tiempo procedemos a registrar los costos fijos del negocio (alquileres, intereses por préstamos, etc.), según se detalla en la **TABLA 2**:

**TABLA 2: Costos fijos del negocio por unidad de tiempo t**

Costo fijo indirecto	Costo total por mes
<b>Costos fijos totales</b>	

Luego de explicado todo el procedimiento para calcular los costos, el profesor Yoel le preguntó a la pareja cuáles eran los insumos que utilizaban para la fabricación del producto que más potencial de ventas ellos tenían, a lo cual respondieron lo siguiente:



**Producto:** Tarta Frutos del Paraíso.

Base de harina de avena y almendras,  
rellena de frutas frescas de temporada.

**Materia prima:**

**Para la tarta:**

1. Harina de avena
2. Harina de almendras
3. Aceite de coco
4. Vainilla
5. Frutos mixtos  
(mango, fresa, melocotón)
6. Miel natural
7. Brillo gel para las frutas
8. Sal



**Para la crema pastelera:**

1. Leche descremada
2. Huevos



3. Maizena
4. Miel
5. Canela
6. Vainilla



**Papelería:**

1. Cartulina
2. Sticker de la marca
3. Impresión descripción producto
4. Silicón
5. Caja pequeña con visor
6. Disco base para postre

**Servicios requeridos para la transformación:**

**Servicios directos:**

1. Horas hombre de ayudante de cocina  
(Repostera medio tiempo).

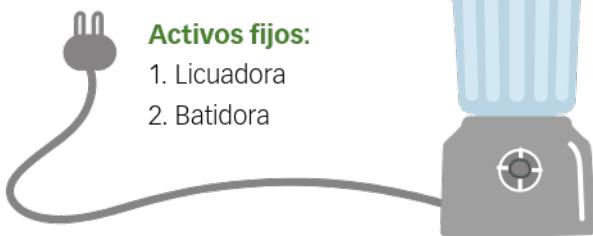


**Servicios indirectos:**

1. Electricidad
2. Agua
3. Gas

**Activos fijos:**

1. Licuadora
2. Batidora



Con esta información, su vecino Yoel les invitó a introducir las cantidades y precios unitarios de dichos insumos en una herramienta en Excel que tenía en su computadora, cuya información se refleja en la siguiente tabla:

## Costos variables de la tarta Frutos del Paraíso

	COLUMNA A	COLUMNA B	COLUMNA C
<b>Costos variables directos:</b>	A. Cantidad	B. Precio (USD)	C. Total (A × B)
<b>Materia prima directa:</b>			
Harina de avena	0,034 kg	2 por kg	0,068
Harina de almendras	0,006 kg	16 por kg	0,096
Aceite de coco	0,08 l	32 por l	2,56
Miel natural	0,0085 l	15 por l	0,13
Vainilla	0,0008 l	2,2 por l	0,002
Sal	0,0031 kg	4 por kg	0,012
Mango	0,015 kg	1,5 por kg	0,02
Fresa	0,015 kg	3 por kg	0,045
Melocotón	0,015 kg	3 por kg	0,045
Brillo (gel para frutas)	0,003 l	4 por l	0,012
Leche descremada	0,05 l	2 por l	0,1
Huevos	0,5 uds.	0,14 por ud.	0,07
Maízena	0,0025 kg	3 por kg	0,008
Miel natural	0,0085 l	15 por l	0,13
Canela	0,0005 kg	14 por kg	0,007
<b>Servicios directos:</b>			
Ayudante de cocina	0,5 hr.	1,25 por hr.	0,625
<b>Costos variables indirectos:</b>	A. Cantidad	B. Precio (USD)	C. Total: (A × B)
<b>Materia prima indirecta:</b>			
Caja con visor	1 ud.	0,25 por ud.	0,25
Cartulina de hilo	0,1 m	0,015 por m	0,0015
Sticker con la marca	1 ud.	0,012 por ud.	0,012
Impresión descripción producto	1 ud.	0,0062 por ud.	0,0062
Silicón	0,0007 l	7 por l	0,0049
Disco base para postre 8 cm	1 ud.	0,2 por ud.	0,2
<b>Servicios indirectos:</b>			
Electricidad	0,5 hrs.	0,02 por hr.	0,011
Agua	0,5 hrs.	0,008 por hr.	0,004
Gas	0,5 hrs.	0,01 por hr.	0,005
Servicio N			
(Añadir según caso)			

(sigue...)

<b>Depreciaciones:</b>	A. Horas de uso del activo	B. Depreciación del activo por hora de uso (USD)	C. Total (A × B)
<b>Depreciaciones activos</b>			
Licuadora	0,083 hrs.	0,034 por hr.	0,002
Batidora	0,083 hrs.	0,07 por hr.	0,005
<b>Costo variable total</b>	(sumatoria columna C)		<b>USD 4,42</b>

De igual forma, registraron en la herramienta sus costos fijos, que eran los siguientes:

### Costos fijos de la tarta Frutos del Paraíso

<b>Costo fijo indirecto</b>	<b>Costo total por mes (USD)</b>
Teléfono	15
Gastos de contabilidad	50
<i>Community manager</i>	100
<b>Costos fijos totales</b>	<b>USD 165</b>

Una vez definidos los costos, el experto los orientó sobre la manera de calcular el precio y la ganancia:

Luego de determinar el costo variable total por unidad del bien **Y**, se procede a determinar el precio al cual se debería vender, para lo cual se debe tener presente el **porcentaje de ganancia bruta** que se desea lograr sobre el costo variable total de cada unidad producida y si está limitado por regulaciones legales o por el precio al cual nuestros competidores venden el bien **Y**, según la siguiente expresión:

\* **Precio por unidad del bien Y** = Costo variable total por unidad del bien **Y** × (1 + porcentaje de ganancia bruta/100)

## **¿Cómo determinamos la ganancia bruta del bien final que venderemos?**

La ganancia bruta por unidad vendida del bien **Y** se determina como sigue:

- \* **Ganancia bruta por unidad del bien **Y**** = Precio por unidad del bien **Y** – Costo variable total por unidad del bien **Y**

Para conocer cuánto se debería vender como mínimo del bien **Y** por un período de tiempo mensual, se necesita determinar cuántas unidades vendidas del bien **Y** cubren los costos fijos totales mensuales relacionados al negocio y en el caso de un emprendimiento familiar también se procura cubrir los gastos fijos personales que debe asumir el emprendedor mensualmente. Este número de unidades vendidas se conocen como su **punto de equilibrio** y se obtiene como se indica a continuación:

- \* **Punto de equilibrio mensual con bien **Y**** = (costos fijos mensuales del negocio + gastos fijos mensuales personales del emprendedor) / (precio por unidad del bien **Y** - costo variable total por unidad producida del bien **Y**)

Este punto de equilibrio también se puede reducir si en el proceso de producción se generan **desperdicios** que pueden venderse o reutilizarse en la producción de nuevas unidades del bien **Y** o **subproductos** que también pueden venderse con el fin de maximizar sus ingresos, minimizar sus costos y al mismo tiempo reducir el impacto ambiental de su actividad.

**Siguiendo con el ejercicio de la tarta de fruta, procedieron a calcular el precio unitario del producto de la siguiente manera:**



## Precio

Luego de evaluar temas legales y la competencia decidieron un margen de ganancia bruta del 30 %.

*Precio tarta Frutos del Paraíso = USD 4,43 × (1 + [30 / 100]) = USD 5,76*

## Ganancia

*Ganancia bruta por tarta: USD 5,76 - USD 4,43 = USD 1,33 por tarta*

## Punto de equilibrio

Ya conocemos los costos fijos del negocio que son de USD 165 mensuales, además, Samuel y Alejandra, revisando sus gastos familiares mensuales determinan que son de USD 200.

Entonces se procede a determinar el punto de equilibrio que requieren alcanzar con la operación de su negocio para cubrir por lo menos los gastos del negocio y sus gastos personales.

*Punto de equilibrio mensual con la venta de tartas = (USD 165 + USD 200) / USD 1,33 = 274 tartas*

Con este ejercicio Samuel y Alejandra precisaron que, si las tartas de frutas fueran su único producto, entonces deberían vender mensualmente mínimo 274 unidades para poder cubrir sus costos. A partir de este límite empezarían a tener ganancias.

**El profesor Yoel, para finalizar, les habló brevemente sobre cómo calcular sus costos cuando vendan algún tipo de servicio. Al respecto, les comentó lo siguiente:**

## Caso 2: Servicios

La característica distintiva de un servicio es su naturaleza **intangible**, que no se puede palpar pero que genera una satisfacción a quien lo consume, usualmente en el mismo momento en que se produce –generalmente coincide con el

momento de su venta–, y no requiere de almacenamiento como inventario. En este caso, la producción del servicio puede requerir la combinación de mano de obra con activos fijos tangibles y/o intangibles, de materia y otros servicios (transporte, etc.) directos e indirectos que se consumen en el mismo momento en que se presta el servicio. Adicionalmente, quien presta el servicio **no necesita** contar con dichos insumos como inventario, ya que pueden ser adquiridos directamente por el cliente cuando se requiera el servicio.

Muchos servicios no se ofrecen de manera estandarizada, como en el caso de los bienes, ya que el tiempo de prestación de un servicio puede variar dependiendo de la complejidad del requerimiento del cliente. Por esta razón, conviene que la determinación del costo unitario de un servicio considere el tiempo que toma su prestación en términos de horas dedicadas (horas/hombre, horas/máquina), utilizando la estructura de costos sugerida en la **TABLA 3** para un servicio, que de manera genérica denominamos servicio **Z**.

Conociendo el costo variable total por hora de prestación del servicio **Z**, se procederá a determinar el precio por hora hombre que debería considerar por su servicio:



**Precio por hora hombre de servicio Z** = Costo variable total por hora de prestación del servicio **Z** × (1 + porcentaje de ganancia bruta/100)

Luego de los cálculos anteriores, procederemos a determinar el monto de la ganancia por hora hombre como sigue:



**Ganancia por hora hombre de servicio Z** = Precio por hora hombre de servicio **Z** – Costo variable total por hora de prestación del servicio **Z**

**TABLA 3: Elementos para determinación del costo por hora de un servicio Z**

	COLUMNA A	COLUMNA B	COLUMNA C
<b>Costos variables directos:</b>	Horas requerida de servicio <i>i</i> por hora de prestación del servicio <b>Z</b>	Precio por hora de servicio <i>i</i> (USD)	Columna A × Columna B)
<b>Servicios directos</b>			
Servicio 1			
Servicio 2			
Servicio N			
(Añadir según caso)			
<b>Costos variables indirectos:</b>			Monto tasa de asignación por hora de servicio <i>i</i> (USD)
<b>Servicios indirectos</b>			
Servicio 1			
Servicio 2			
Servicio N			
(Añadir según caso)			
<b>Depreciaciones:</b>			Depreciación por hora de uso (USD)
Activo fijo 1			
Activo fijo 2			
(Añadir según caso)			
<b>Costo variable total por hora de prestación del servicio Z</b>			(sumatoria columna)

Igualmente, para el caso de un emprendedor con su negocio familiar, su interés será determinar el número de horas hombre que como mínimo deberá vender con su servicio para cubrir los costos fijos de su negocio y sus gastos fijos personales, según se indica con la siguiente expresión del punto de equilibrio mensual:



**Punto de equilibrio mensual con servicio**  $Z =$  (costos fijos mensuales para la prestación del servicio + gastos fijos mensuales personales del emprendedor) /(Precio por hora hombre de servicio  $Z$ ) – Costo variable total por hora de prestación del servicio  $Z$

Al finalizar la asesoría con el profesor Yoel, los integrantes del equipo de **NutriCafé & Delicias** se dieron cuenta de que no estaban ganando dinero como creían, por lo que asumieron el imprescindible reto de actualizar la estructura de costos de cada uno de sus productos con las herramientas otorgadas por el experto y establecer una proyección de ventas que les permitiera superar su punto de equilibrio para maximizar las utilidades.



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

# 7

## Tengo los bolsillos cruzados, los de la empresa y del hogar, ¿será eso normal?

Gustavo González Molinares  
y Francisco Rodríguez Portillo

En esta historia de crecimiento empresarial que te hemos venido contando en los capítulos anteriores, resaltan las capacidades emprendedoras que han venido desarrollando Samuel y Alejandra. Ellos han tratado de implementar prácticas en su emprendimiento que se han convertido en conductas cotidianas (hábitos) que refuerzan los objetivos que como empresa se han planteado. Las ventas han venido creciendo y han conseguido nueva clientela.

Teniendo en cuenta lo anterior, había una serie de situaciones que en el día a día se venían presentando y que formaban parte de su «normalidad diaria», por lo cual no se daban cuenta de que, con ello, podían estar afectando las finanzas de la empresa. Ellos acababan de formular su estructura de costos de una manera más técnica y consideraban que las finanzas de la empresa estaban funcionando bien. Estaban muy confiados de que no estaban teniendo pérdidas. Aunque no estaban claros con respecto a sus ganancias. ¿A qué situaciones nos referimos? Te lo contamos a continuación:

- Cuando Samuel compraba los insumos para hacer los postres y bebidas del negocio, aprovechaba comprar también algunos víveres para el hogar (huevos, carnes, legumbres, frutas y verduras, entre otros). Por tiempo y comodidad lo hacía en la misma tienda.
- Como **NutriCafé & Delicias** era un emprendimiento que iba comenzando, no tenía todavía formalización jurídica y, por tanto,

no tenía cuenta bancaria. En este sentido, los pagos que recibían por los postres y bebidas se hacían a la cuenta bancaria de Samuel, que era una cuenta nómina de la empresa para la cual trabajaba. Esto ocurría en algunas ocasiones que se confundían los ingresos y gastos en dicho instrumento financiero.

- A pesar de lo planificada y organizada que era Alejandra con su trabajo, sin embargo, el estrés del día a día con sus responsabilidades laborales, del hogar y del emprendimiento, no le permitía llevar un control de los ingresos y gastos del negocio. Había desarrollado una plantilla en Excel donde anotaba las ventas del negocio y, de vez en cuando, los gastos que se hacían.
- Ni Samuel ni Alejandra llevaban control a mano o en digital, de los ingresos y gastos del hogar.
- Muchas veces ocurría que, si algún cliente (a) pagaba en efectivo, y se necesitaba hacer un gasto rápido para la casa (compra de pan, queso, leche o un repuesto para alguna reparación) se tomaba de allí con el compromiso de reponerlo, pero la mayor parte de las veces no lo hacían.

**Si estás leyendo esto y crees que tiene algún parecido con tu realidad, no te asombres. Ocurre frecuentemente en la mayoría de los emprendimientos familiares. Estas situaciones de la vida cotidiana, que parecían normales, llevaron a que ocurriera lo que uno nunca quiere que ocurra. ¿Sabes qué paso? Te contamos:**



**NutriCafé & Delicias** recibió un pedido de 100 ponquecitos de zanahoria y almendras, para celebrar el aniversario de una tienda naturista cuya dueña los contactó por Instagram. La cuestión era que la reunión se iba a celebrar en 48 horas. Al equipo le pareció excelente esta oportunidad y confirmaron el pedido. Al salir del trabajo, Samuel fue a comprar los insumos faltantes para este pedido y... ¿adivina qué sucedió?: no tenía saldo suficiente en la cuenta cuando fue a pagar.

¿Qué fue lo que pasó? Era el día 16 de ese mes y a Samuel no le habían depositado su quincena, por lo que tomó parte del dinero que había en la cuenta, proveniente de ventas de la empresa, con el propósito de comprar alimentos para la casa y pagar la cuota del colegio de su hijo. No se había acordado de ello. Alejandra tampoco había cobrado, por lo cual Samuel tuvo que usar su tarjeta de crédito a fin de comprar los insumos, aspecto que no hubiera hecho falta si, por lo menos, llevaran un mejor control de los ingresos y gastos tanto de la empresa como del hogar.



**La pareja no quería que esto volviera a ocurrir, por lo que debían tomar decisiones al respecto. Parecía algo sencillo, pero el día a día les había complicado todo. En Instagram vieron la publicidad de una empresa de consultoría en desarrollo empresarial, con testimonios de personas emprendedoras que habían mejorado la forma de manejar las finanzas de su empresa, lo cual les llamó la atención. Se dieron cuenta de que sus propietarios, los consultores Gustavo González y Francisco Rodríguez, iban a tener un Live en Instagram para conversar sobre el tema «Los bolsillos cruzados: las finanzas de tu empresa y del hogar». Les pareció que era una buena oportunidad y se conectaron el día del Live. Al respecto, los consultores plantearon lo siguiente:**

## **1. La educación financiera**

Empecemos por definir qué son las «finanzas». Hay dos aspectos que definen este término, y nos referimos a lo siguiente:



*¿Cómo se obtiene el dinero? (financiación)  
¿Cómo se usa? (gasto, inversión o ahorro)*

Por lo tanto, las finanzas consisten en la manera como se definen y controlan las entradas y salidas de dinero, lo cual permite gestionar los recursos que disponemos para desarrollar una determinada acción o proyecto que se quiere emprender.

Es muy importante que tengas en cuenta que las finanzas no son solo cosa de ricos y grandes empresarios. Tampoco es un área de dominio solo de economistas, financieros o contadores. Al contrario, todos debemos saber aspectos básicos de finanzas, porque de esa manera cuidas desde la gestión diaria y efectiva del dinero, tu futuro personal y familiar.



## **Manejar mejor tu dinero te ayuda a tomar las decisiones de invertir, gastar o ahorrar de la manera más adecuada para ti y tu familia**

Tanto para el manejo de las cuentas del negocio como del hogar, es importante tener nociones de educación financiera. ¿A que nos referimos con esto? Te presentamos algunas definiciones:

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico define la educación financiera como el proceso mediante el cual los individuos adquieran una mejor comprensión de los conceptos y productos financieros y desarrollan las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y oportunidades financieras, y mejorar su bienestar. De igual manera, la Comisión de Educación Financiera de los Estados Unidos la define como proveer la información y los conocimientos, así como ayudar a desarrollar las habilidades necesarias para evaluar las opciones y tomar las mejores decisiones financieras.

Como se puede ver, se trata de información y conocimiento de cómo producir y gestionar el dinero que te permita tomar las mejores decisiones que incidan en tu bienestar y el crecimiento de tu emprendimiento. Por tanto, mientras más informados estemos sobre algunos aspectos financieros, más oportunidades tendrás de mitigar los riesgos que puedan hacerte perder dinero u oportunidades de negocio, tratando de que gastes menos con respecto a lo que ganas.

### **Los beneficios de la educación financiera los podemos resumir en los siguientes:**

- Proporciona herramientas para la toma de decisiones en la administración de los recursos personales y empresariales.
- Suministra información para hacer un mejor uso de los productos y servicios financieros.

- A mayor educación financiera, menor el riesgo de tomar decisiones erróneas sobre el manejo de tu dinero.
- Mejora las condiciones de vida de las personas.



**Desarrolla el hábito de informarte sobre aspectos financieros tanto para tu familia como para el negocio**

## **2. El primer bolsillo: Las finanzas personales o familiares**

**¿Puedes gestionar bien el dinero de tu negocio si no manejas adecuadamente tus finanzas personales o familiares?**

Particularmente nosotros creemos que no es posible. Si estás fallando en cómo llevas las cuentas de tu hogar, difícilmente llevarás bien los números de tu empresa. El orden comienza por casa, dicen por allí.

Las finanzas personales son el resultado de las acciones que una persona realiza a fin de gestionar o administrar su dinero, desarrollando estrategias para:



**OBTENERLO**

**GASTARLO**

**AHORRARLO**

**INVERTIRLO**

Esto te permitirá:

- Cubrir tus necesidades y las de tu familia.
- Cumplir con tus objetivos de vida.
- Asegurar tu futuro y el de los tuyos.
- Saber con certeza lo que recibes, cómo lo gastas y en qué lo inviertes.



Es importante tomarse un tiempo para reflexionar si tus finanzas personales están bien o mal en este momento.

Trata de responderte a las siguientes preguntas:

- ¿Estás preparado (a) para cubrir una emergencia familiar?
- ¿Actualmente cubres todas tus necesidades básicas de alimentación, salud, alquiler, pago de servicios, entre otras?
- ¿Puedes ahorrar parte de tus ingresos?
- ¿Has podido construir un patrimonio?
- ¿Puedes comprar lo que quieras?
- ¿Estás al día en todas tus deudas?



**RECUERDA** que ganar mucho dinero no es garantía de tener unas buenas finanzas personales.

Expertos en esta materia de la revista *Forbes* de México han planteado algunos indicadores que revelan a una persona si tiene unas finanzas sanas. Estos son:

- **Capacidad de pago:** te sobra dinero después de cubrir tus gastos fijos (incluido el ahorro) para pagar tus deudas.
- **Tener un fondo de emergencia:** equivalente a entre 3 a 6 meses de tu salario.
- **Relación sana deuda/ingresos:** Tus deudas no deberían sobrepasar el 30 % de tus ingresos.
- **Ahorro para tu retiro:** Es la forma de mantener por lo menos tu nivel de vida actual cuando ya no generes ingresos. Algunos recomiendan ahorrar entre el 10% y el 15% de tus ingresos.
- **Saldo positivo a final de mes:** Llegar con flujo de efectivo positivo a final de mes.
- **Calidad de tus deudas:** Deudas buenas (aumentan tu patrimonio: educación, vehículo, cocina, entre otras) o deudas

malas (gastos innecesarios en la tarjeta de crédito como el pago de una cena, o la compra de ropa, entre otros aspectos).

**Alejandra y Samuel estaban muy atentos al contenido que venían escuchando. Sus miradas cómplices daban por sentados muchos de los planteamientos de los facilitadores del Live. Les preocupaba que, en lo relativo a sus finanzas familiares, no tenían deudas importantes, pero tampoco tenían un fondo para emergencias ni capacidad de ahorro. Sentían que el dinero que entraba igual salía en diferentes tipos de gastos, los cuales debían evaluarse para tomar decisiones al respecto. No podían seguir tomando sin control el dinero de la empresa para los gastos personales y familiares. Era algo que debían organizar mejor. Los consultores continuaron su conversación planteando lo siguiente:**



### **Para mejorar tus finanzas personales o familiares les recomendamos:**

- a.** Conoce cuál es la situación actual con respecto a los ingresos y gastos.
- b.** Procura siempre que los gastos sean siempre menores a los ingresos.
- c.** Establece metas de ahorro, preferiblemente semanal o mensual.
- d.** Elabora un presupuesto mensual, donde se especifiquen los ingresos y los gastos.
- e.** Identifica cuáles gastos son necesarios y cuáles no, a fin de establecer un mejor control.
- f.** Establece prioridades con respecto a las compras.
- g.** Adquiere hábitos que te permitan tener una mejor educación financiera.



## **De igual manera, entre los errores más comunes en el manejo de las finanzas personales o de la familia podemos destacar:**

- a.** No saber en líneas generales en qué se gasta el dinero, ya que no se lleva un control adecuado de los ingresos y gastos.
- b.** El uso excesivo del crédito. Este es un aspecto recurrente, porque muchas personas usan instrumentos de crédito (tarjetas de crédito, créditos al consumo o prestamistas informales) para gastos innecesarios, lo cual los lleva a tener deudas difíciles de pagar.
- c.** Incremento de los microgastos o «gastos hormigas». Se refiere a pequeños gastos variables, no tan necesarios, que se hacen de manera frecuente y sin conciencia, no se tienen en cuenta en el presupuesto, y al sumarse pueden convertirse en una suma considerable. Por ejemplo: compra de dulces o golosinas, un cafecito, antojos varios, comidas fuera de casa, propinas, entre otros.
- d.** Tener un único ingreso y no explorar nuevas oportunidades de producción de dinero, de acuerdo a las capacidades y habilidades de los miembros de la familia.

Una de las herramientas más importantes que pueden ayudarte para mejorar tus finanzas es la realización del **presupuesto personal o familiar**. Esta es una herramienta que puede contribuir al registro y análisis de tus ingresos y gastos a fin de tomar las mejores decisiones financieras para la economía familiar.

### **Los componentes de este presupuesto son los siguientes:**

- **Ingresos:** Toda entrada de dinero que recibe la familia por el trabajo formal o informal de sus miembros, rentas, ayudas gubernamentales, entre otros.
- **Gastos fijos:** Egresos de dinero obligatorios necesarios o no que se hacen de forma periódica (generalmente mensual). Aquí se

incluyen: pago de colegios, arriendo, servicios, seguros, deudas, entre otros.

- **Gastos variables:** Egresos de dinero no planificados, realizados diariamente por motivos diversos.
- **Ahorro:** Dinero que se puede reservar o ahorrar para efectuar gastos futuros.



### **En función de la experiencia, te damos los siguientes consejos al momento de la elaboración de tu presupuesto personal o familiar:**

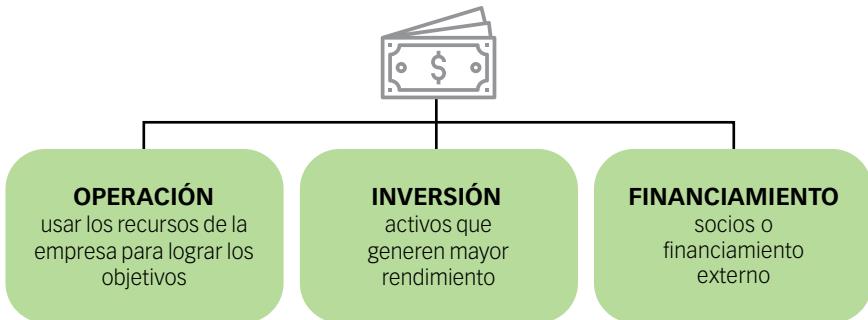
- Estimar los gastos con un monto ligeramente mayor al que se espera gastar, siempre de acuerdo a las posibilidades que te dan los ingresos y tomando en cuenta la variación de los precios en el mercado.
- La meta es que siempre los ingresos superen los gastos.
- El primer presupuesto es a manera de diagnóstico, luego proyectalo mes a mes, ideal a 12 meses.
- Colócate metas de ahorro. Incluye un porcentaje de ahorro creíble y que puedas aumentar poco a poco.
- Puedes usar aplicaciones móviles que pueden ayudarte a planificar y llevar el control presupuestario de los ingresos y gastos en tu hogar. Ejemplo: QIIP-Bienestar Financiero y Finanzas Personales, Gestor de gastos, ingresos y presupuesto; Presupuesto-Finanzas personales y dinero familiar; entre otras.
- Haz el ahorro primero antes de empezar a gastar.
- Controla tus gastos hormiga.
- Si al terminar el mes el saldo final es negativo, entonces diversifica tus ingresos o reduce gastos.

Los consultores Gustavo y Francisco les facilitaron a los participantes del Live un *link* desde el cual podían descargar una herramienta en Excel para elaborar un presupuesto familiar. Los invitaron a usar la herramienta a manera de ejercicio en los próximos 20 minutos, mientras los facilitadores leían muchos comentarios de los participantes. Alejandra lo descargó y, junto a Samuel, elaboraron una primera versión del presupuesto de su hogar. Lo cómico es que habían hecho varios presupuestos en sus trabajos, pero nunca lo habían realizado para su hogar. Como dicen por allí «En casa de herrero... cuchillo de palo». Uno de los aspectos que les llamó la atención de esta experiencia es que se dieron cuenta de que sus gastos eran casi proporcionales a sus ingresos, por lo cual debían revisarlos bien y diversificar sus fuentes de ingresos, dando mucha importancia al funcionamiento de su emprendimiento. Hicieron rápidamente una lista de sus posibles gastos hormigas, y se dieron cuenta de que eran varios. Había que tomar medidas y estaban ya más conscientes de ello. Los facilitadores continuaron su charla de la siguiente manera:

### **3. El segundo bolsillo: Las finanzas empresariales**

**En los emprendimientos familiares generalmente se manejan dos bolsillos: las finanzas del negocio y las finanzas del hogar. Mientras se mantengan separadas mejor, pero cuando se cruzan empiezan los problemas.**

**Las finanzas del negocio** consisten en la forma como la empresa gestiona la obtención y gasto del dinero, generando valor para el cliente y haciendo uso óptimo de sus recursos financieros (cuentas, créditos, contabilidad, entre otros). Es un proceso que lleva a tomar decisiones en las siguientes áreas:



## Los objetivos principales del buen manejo de las finanzas empresariales son:

- Disminuir las pérdidas.
- Aumentar las ganancias.
- Tomar decisiones inteligentes y estratégicas para el negocio.

El análisis de las finanzas empresariales permite evaluar indicadores claves para el negocio, tales como:

- **Liquidez:** dinero disponible para realizar pagos a corto plazo.
- **Endeudamiento:** obligaciones de pago que la empresa tiene con terceros, es decir, proporción de las deudas con respecto a los recursos propios de la empresa.
- **Rentabilidad:** refleja las ganancias o pérdidas sobre las cantidades invertidas en el negocio.
- **Actividad:** la manera como se hace gestión de inventarios de materia prima y producto terminado.

Datos de diversos estudios como los monitores globales de emprendimiento o investigaciones de cámaras empresariales en diversos países de la región, indican que:



**Solo 2 de cada 10 emprendimientos sobreviven al tercer año de existencia.**

Hay diversas razones, pero entre las que más destacan son: poco acceso a préstamos financieros del sector formal y falta de educación financiera. De allí la importancia de leer, entrenarse y conversar sobre finanzas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en sus programas de desarrollo empresarial destaca una serie de hábitos financieros para las empresas, los cuales se presentan a continuación:

- a.** Separar las cuentas del negocio de las del hogar.
- b.** Ahorrar una parte de las ganancias del negocio.
- c.** Elaborar estructura de costos de los productos o servicios.
- d.** Establecer un plan de ventas.
- e.** Llevar relación de las cuentas por cobrar y lograr su pago oportuno.
- f.** Llevar relación de las deudas del negocio (montos y fechas de pago).
- g.** Presupuestar las compras del negocio.



**Si estos lineamientos los transformas en conductas repetitivas en tu empresa, es muy probable que manejes de manera más sana las finanzas del negocio, llevando un control más adecuado de los ingresos y gastos, y, sobre todo, tendrás información útil para saber si estás ganando o perdiendo dinero. Anímate a ponerlos en práctica poco a poco.**

## **4. Recomendaciones para no cruzar los bolsillos del negocio y los del hogar**

Como se puede observar en el punto anterior, una de las primeras habilidades recomendadas para llevar de mejor manera las finanzas de la empresa es separar las cuentas del negocio de las cuentas del hogar. Esto pasa porque, generalmente, los pequeños negocios o los emprendimientos nacientes no tienen figura jurídica y las personas propietarias deciden manejar diversos medios de pago, entre los cuales se encuentran el efectivo y transferencias a cuentas personales de los dueños (as) del negocio. Esto hace que se confundan las cuentas (bolsillos), que se tome dinero del negocio para los gastos del hogar, o al revés, y además, al no llevar un control de los ingresos y gastos que son propiamente del negocio, se presenten inconvenientes que llevan a no tener claridad sobre si se está ganando o perdiendo dinero.

### **Dada la situación anterior, se recomienda:**

- a.** En el caso de los pagos por transferencias bancarias, establecer una cuenta exclusiva para el negocio. Si el emprendimiento tiene formalidad jurídica entonces podrás abrir una cuenta empresarial en un banco del sistema financiero, de lo contrario, destina así sea una cuenta personal exclusiva para los pagos que haga la clientela.
- b.** En el caso de los pagos en efectivo, se recomienda guardar este efectivo en una caja con llave y no mezclarlo con el efectivo del hogar.
- c.** Llevar una relación manual o con herramientas digitales (hojas de cálculo o aplicación móvil) de los ingresos y gastos de la empresa y de los ingresos y gastos del hogar.
- d.** Establecer para los dueños del negocio un salario semanal, quincenal o mensual. Y este dinero es el único que podrán usar las personas propietarias para sus gastos personales o familiares. Probablemente, al principio, el monto del salario pudiera ser bajo, pero irá incrementándose a medida que el negocio vaya

aumentando sus ventas y su cartera de clientes. Incluye este concepto en la estructura de costos.

- e. Si es necesario tomar algún dinero del negocio, aparte del salario, debe registrarse como préstamo que hace la empresa a la persona propietaria, y así debe registrarse en las cuentas del hogar. Hay que establecer una fecha de pago de dicho préstamo.

**Para terminar la actividad en Instagram, los facilitadores regalaron a las y los participantes un nuevo link, a través del cual podían descargar una segunda herramienta que consistía en una plantilla en Excel donde podían registrar los ingresos y gastos tanto del negocio como del hogar, recibiendo reportes mensuales de los mismos. De inmediato, Alejandra la descargó y acordó con Samuel explorar su utilización el fin de semana que tenían más próximo.**



**NutriCafé & Delicias** no tenía cuenta propia del negocio. Luego de la charla en Instagram, sus propietarios se dieron cuenta de que debían hacer cambios en varios aspectos para poder mejorar sus finanzas familiares y empresariales. Al respecto, tomaron las siguientes medidas:

- Dedicaron tiempo para hacer un **presupuesto familiar** de periodicidad mensual y en una aplicación móvil (APP) empezaron a llevar control de los ingresos y gastos de la familia, revisando los saldos mensuales.
- Hicieron un **listado de sus gastos hormigas** (o microgastos) y contabilizaron el monto mensual. Se colocaron como meta disminuirlos en un 20 % ya que sus ingresos debían ser superiores a los egresos que estaban teniendo.
- Samuel tenía una **cuenta corriente** en un importante banco del país, que reactivó después de varios años sin utilizar. Junto a su esposa, decidieron que esta cuenta se dedicara solamente para el negocio y no iba a usar más su cuenta nómina de la empresa donde trabajaba.

- Tomaron la decisión de hablar con una abogada amiga para comenzar los pasos de la **formalización jurídica del negocio**, a fin de poder abrir una cuenta jurídica y movilizar el dinero de la empresa por esa vía.
- Como estaba iniciando el mes, comenzaron a utilizar la herramienta que les facilitaron los consultores a través de la charla en Instagram, en la cual **registraban diariamente los ingresos y egresos** tanto del negocio como del hogar. Al final de mes revisarían los montos consolidados a fin de analizar los números y tomar decisiones financieras.
- **Revisaron y ajustaron el salario** que se asignaron por el negocio en su estructura de costos, de acuerdo a las cuentas actuales de la dinámica comercial de la empresa. Se comprometieron a ajustar sus gastos personales de acuerdo a los salarios establecidos incluyendo los ingresos por sus otras responsabilidades laborales.

**De esta manera los bolsillos de NutriCafé & Delicias y los del hogar de Samuel y Alejandra se empezaron a dejar de cruzar en vía a unas finanzas más sanas para el bienestar de todos.**



**Si no obtienes el control sobre tu dinero, la falta de él te controlará para siempre". Dave Ramsey**



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

# 8

## ¿Cómo mantengo a flote mi negocio en una economía retadora?

Luis Oliveros

Un nuevo capítulo se nos abre en la historia que venimos desarrollando. Porque **emprender** es una aventura llena de retos. Y muchos desafíos se estaban presentando en el contexto de la economía venezolana, para que el negocio de Samuel y Alejandra siguiera creciendo. ¿A qué nos referimos? Te seguimos contando:

Las ventas de **NutriCafé & Delicias** se habían mantenido, pero observaban algunas señales de acuerdo con las cuales el crecimiento se había puesto lento y tenían que analizar por qué. En los últimos seis meses sus dueños percibían que las cosas se estaban poniendo más difíciles, debido a las siguientes razones:





- Había un aumento sostenido de los precios de los bienes y servicios, lo cual estaba afectando los costos de su negocio y su economía familiar.
- La anterior situación seguía debilitando el valor de la moneda nacional, lo que estimulaba que las personas utilizaran cada día más como medio de pago moneda extranjera, principalmente el dólar estadounidense, y esto dificultaba tanto los medios de pago como los mecanismos administrativos del negocio.
- El aumento de la inflación llevó a que algunos proveedores eliminaran opciones de crédito o acortaran el período de pago. Les pasó con el proveedor de harina de trigo y de avena.
- El proveedor de envases ecológicos les comunicó que no tenía suficiente inventario, pues alguna materia prima que utilizaban era importada y los costos de traslado habían aumentado. Además, cuando resolviera este inconveniente, iba a aumentar los precios de este producto.
- Samuel venía observando que cada vez que iba a comprar insumos los precios estaban más altos y resulta que los precios de sus postres y bebidas los habían calculado sobre la base de precios del mes anterior.
- El salario que le pagaban a la repostera que habían contratado en meses anteriores, ya se había depreciado significativamente. Esta colaboradora les estaba pidiendo un aumento porque ya no le alcanzaba el dinero para cubrir sus necesidades básicas. Samuel y Alejandra también sufrían lo mismo con el salario de sus trabajos formales.
- En los últimos tres meses no habían tenido nuevos clientes, y algunos de sus clientes más frecuentes habían disminuido su frecuencia de compra debido a que, por la situación económica, estaban dando prioridad a otras cosas.
- Las ganancias estaban disminuyendo drásticamente porque los costos estaban aumentando. Se preguntaban, ¿cómo podemos administrarnos mejor?

Era una situación complicada. Alejandra y Samuel necesitaban encontrar soluciones. Veían que otros negocios que ellos frecuentaban compartían los mismos problemas, pero conocían de otras empresas que vendían más y parecían no estar afectados por los problemas del entorno económico. ¿Qué estaban haciendo estas empresas? Temían fracasar de nuevo.

La Asociación de Comerciantes de la ciudad organizó un foro gratuito denominado «Estrategias para navegar en una economía desafiante». A la cuenta de Instagram de **NutriCafé & Delicias** llegó la invitación, y Samuel y Alejandra decidieron asistir. La charla central la iba a dictar el reconocido economista Luis Oliveros, quien conversaría sobre el tema «¿Cómo mantengo a flote mi negocio en una economía retadora? Visión desde el entorno económico y recomendaciones para las personas emprendedoras». En el evento el experto comenzó expresando lo siguiente:

**El solo hecho de conducir un emprendimiento, es todo un desafío.**

**Son diversas las etapas que un emprendedor desarrolla para intentar alcanzar sus objetivos:**

- El nacimiento de la idea.
- La conformación de un equipo de trabajo.
- La segmentación del mercado.
- Determinación de la estrategia competitiva.
- Elaboración de un plan de negocios.
- Diseño de la política de precios.
- Cálculo del costo de adquisición y mantenimiento de un cliente.
- Definición y construcción del producto mínimo viable.
- Evaluación y entendimiento de la competencia.
- Estrategias para enfrentar diferentes escenarios que permitan sostener el negocio.

Esta hoja de ruta, si bien no es garantía de éxito, es, sin lugar a dudas, un excelente esquema a seguir para llevar a cabo la complicada actividad de emprender. Además, es imprescindible comprender que este es un proceso dinámico, que requerirá cambios en el camino, flexibilidad, pero al mismo tiempo la seriedad necesaria que implica un negocio.

En Venezuela, a todo lo antes mencionado, debemos agregarle un contexto bastante complicado: inestabilidad macroeconómica, distorsiones importantes y una calidad institucional, de las más bajas del planeta. Según el índice de calidad institucional ICI, desarrollado por la Red Liberal de América Latina (RELIAL) y la Fundación Libertad y Progreso, Venezuela ocupó el lugar 181 entre 189 países.

El propósito de las siguientes líneas será orientar a los emprendedores y empresarios sobre la mejor forma de gestionar un negocio en un entorno con las características que tiene la economía venezolana.

## 1. Cuidarse de la inflación

Empecemos por el impacto de la inflación en los negocios. Una inflación elevada representa innumerables problemas a los emprendedores, no solo por las dificultades que genera a la hora de querer elaborar presupuestos, los desafíos que trae para planificar (así sea a corto, mediano o largo plazo), sino también por lo que significa para las gestiones de cobranza y ni hablar de las complejidades para la formación de los precios.



A la **INFLACIÓN** la podemos catalogar como un impuesto que va impactando de manera negativa las finanzas de una empresa y ante la cual hay que tomar medidas de calidad y de manera rápida.

Para cualquier empresa (incluyendo emprendimientos), intentar llevar presupuestos solamente en la moneda nacional de un país con elevada inflación, puede ser una tarea estéril y muy riesgosa. Con mucha facilidad, esta práctica puede llevar a incurrir en errores o tan sencillo como presentar una visión del negocio muy alejada de la realidad.



**La recomendación es buscar formular presupuestos adicionales, pero en una moneda diferente a la nacional, que tenga un comportamiento estable, la cual brinde herramientas eficientes para la toma de decisiones.**

Igual ocurre con la planificación, si no se buscan mecanismos para dejar de lado el efecto de la inflación, se corre el riesgo de no estar analizando de la mejor forma lo que verdaderamente está ocurriendo en la empresa.

## **2. Las cobranzas y los pagos a proveedores**

Con respecto a las políticas de cobranza y de pagos en entornos inflacionarios, los objetivos debe ser:

- a.** Restringir al máximo los días de cobro (que la rotación de las cuentas por cobrar tiendan casi a cero), buscando que sean lo más líquidas posible.
- b.** Negociar con los proveedores para ganar días de pago (una rotación de cuentas por pagar de varios días, siempre tratando de que sean superiores a la rotación de las cuentas por cobrar).
- c.** Trabajar en el establecimiento de contratos a largo plazo con algunos clientes y proveedores, buscando estabilidad comercial (asegurando ingresos y a la vez suministros, materia prima, etc.).



Hay que tener en cuenta que, a **la inflación**, la podemos definir como **la pérdida de poder adquisitivo de la moneda**, por lo tanto:

*Tener cuentas por cobrar sin métodos de indexación que no protejan su valor en términos reales, implicará que al tardar en cobrar lo vendido, se estará incurriendo en pérdidas, lo que afectará no solamente el flujo de caja, sino también la rentabilidad del negocio.*

### 3. Fijación de precios

Por otra parte, tenemos que en mercados con niveles importantes de competencia y donde la mayoría de los consumidores son de bajos ingresos, el precio juega un rol fundamental. Si, adicionalmente, tenemos que el entorno en el que se desenvuelven es inflacionario, la empresa tiene ante sí diferentes retos, porque no solo debe velar por los adecuados márgenes de ganancia (que garanticen que el negocio sea sostenible), sino que **la forma en la cual decide formar sus precios, tendrá efectos directos en su estrategia competitiva**. Para esto, **es clave conocer a tu cliente objetivo, entender qué es lo que quiere, cuál es su nivel de ingresos, qué están buscando y hasta tener una aproximación del posible efecto que tendría en su demanda, cambios en los precios de los productos y servicios** (lo que se conoce como la elasticidad precio de la demanda). Entendiendo que el precio es un factor crucial de decisión, por lo tanto, a su formación debe dársele la importancia que merece.

### 4. Estrategia de cobertura

Para poder aspirar a tener éxito empresarial en Venezuela, entre otras cosas, se debe contar con una eficiente estrategia de cobertura, esto debido a la fuerte volatilidad de la tasa de cambio

y a la alta inflación que ha padecido el país en los últimos años. No tener herramientas robustas de cobertura, implica asumir riesgos que inexorablemente tendrán impactos determinantes en la situación financiera de la empresa. Un equipo de finanzas de una empresa venezolana, que tenga un porcentaje (no importa el número) de su cobranza en moneda nacional, debe tener la suficiente flexibilidad e independencia, para tomar decisiones rápidas ante situaciones complicadas (volátiles). Tener cuentas en varios bancos y diversificar las operaciones cambiarias, es una necesidad en Venezuela.



***Una estrategia obvia de cobertura es manejarse en un entorno multimoneda, aceptando pagos en monedas distintas a la nacional, además de ofrecer todos los medios de pago posibles para facilitarle al cliente la transacción.***

La atención al cliente también debe abarcar, entre otras muchas cosas, facilidad para que pueda pagar la transacción, asegurándose la empresa de que esos pagos puedan estar líquidos de manera rápida y que la parte recibida en moneda nacional pueda ser cambiada a divisas de forma ágil, segura y sin costos excesivos.

## **5. Estudiar las características de la demanda**

La situación actual de la demanda en el mercado es un punto que siempre debe llamar la atención y el análisis de cualquier emprendedor/empresario, sobre todo en un país como Venezuela.



***Segmentar el mercado y llevar a cabo una investigación de este, son piezas claves para entender qué está ocurriendo en este campo. Ajustar la estrategia***

**competitiva, observar qué está haciendo la competencia, tratar de diferenciarse de ella, pero también mantenerse actualizado sobre las preferencias y necesidades del consumidor son todas tareas necesarias para el éxito del emprendimiento.**

En cuanto al consumidor venezolano, hay que tomar en cuenta, que, por la situación económica y social del país, ha dejado de ser fiel a marcas, le presta mucha atención al precio de los bienes y servicios, está muy bien informado gracias a las redes sociales y constantemente busca recomendaciones de su círculo de amigos y familiares sobre opciones comerciales. Ante este panorama, es importante definir el nicho de mercado, lo que ayudará en la ruta a utilizar para captar clientes, pero sobre todo para mantenerlos. El negocio debe ser sostenible en el tiempo.



### **Un emprendimiento que no cuide la rentabilidad del negocio, tiene sus días contados.**

Para esto, no solo hace falta lo que hemos analizado anteriormente sobre cuidarse de la inflación, de la inestabilidad cambiaria, mirar la demanda o la fijación de precios, también amerita revisar aspectos fundamentales del negocio, como lo son la productividad, la competitividad, la innovación, la estrategia competitiva y reforzar la forma en la cual nos podemos diferenciar de la competencia.

***La empresa debe trabajar permanentemente en una revisión profunda de sus costos, buscar disminuirlos sin que esta acción signifique sacrificar calidad y buen servicio.***

El uso de la tecnología, el análisis de datos, teniendo como norte ser productivos y competitivos, son tareas que se deben adelantar constantemente.

## 6. Ideas finales

Los emprendedores venezolanos se enfrentan a desafíos que sus pares en otras partes del mundo ni se han planteado. No obstante, la cantidad de problemas que aquejan a la economía y a la sociedad venezolana, representan enormes oportunidades para emprender. Ese emprendedor (y en general el empresario venezolano) debe entender que hay cosas que no puede cambiar porque no dependen de él, por ejemplo, el financiamiento monetario del déficit fiscal por parte del Banco Central, el elevado encaje legal que dificulta el acceso al crédito, la cantidad de impuestos por parte del Estado, la incertidumbre política, etc., pero que hay otras que sí puede y debe trabajar para que se conviertan en impulsoras del negocio, como su estrategia de cobertura, su manejo de inventarios, su política de cobranzas, la fijación de sus precios, la flexibilidad con la que afronta la toma de decisiones, la manera en la cual atiende y da servicios a sus clientes, etc., y es allí donde tiene que enfocarse, para tener una empresa lo bastante blindada ante una coyuntura adversa.



***Si bien es imposible no verse afectado (por ejemplo) por la inestabilidad macroeconómica, una hiperinflación, etc., la tarea a realizar es esforzarse en minimizar los efectos adversos.***

Nadie ha dicho que emprender en Venezuela sea algo fácil, pero no se debe decir que es imposible. Bastantes casos exitosos tenemos, como para entender que, haciendo los deberes, se puede triunfar. El abanico de posibilidades (problemas a resolver) que presenta el país es amplio, como pocos países en el planeta.

Sin duda, hay muchísimas oportunidades y también hay diferentes formas de encararlas, el desafío está en saber compaginar ese complicado entorno con un equipo de trabajo eficiente y enfocado, pensar en innovación, en diferenciación y también en adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado.



## VENEZUELA necesita que el ecosistema emprendedor siga creciendo, que continúe aportando soluciones y generando valor.

La construcción de alianzas entre emprendedores, entre empresas privadas y por qué no, con el mismo sector público, traerá economías de escala, sinergias, de las que, al final, el gran beneficiado será el venezolano.

*Emprender en Venezuela es ayudar al país, es hacer más fácil y rápida su recuperación económica, además de hacerla más sostenible (y sustentable) en el tiempo.*



La exposición del experto fue muy iluminadora para Samuel y Alejandra. De hecho, en conversaciones con otras personas emprendedoras que asistieron, destacaron algunas recomendaciones dadas por el economista, que los llevaron a plantearse con urgencia algunas acciones en su negocio. Son las siguientes:



- **Perfilar mejor la clientela y sus necesidades:** Diseñarán un formulario digital que administrarán a los clientes más frecuentes, a fin de precisar variables como: nivel de ingresos, prioridades de compra, cambios en sus patrones de compra, expectativas en el corto plazo, satisfacción con los productos ofrecidos, oportunidades de mejora, entre otros aspectos. La idea es conocer de mejor manera a su clientela y seguir empatizando con sus necesidades a través de su empresa.

- **Establecer una ventaja competitiva:** Seleccionarán una muestra de 5 empresas que desarrollan productos similares a los de **NutriCafé & Delicias** y que están funcionando bien. Luego harán una investigación de los productos que ofrecen, clientela, canales que utilizan y atención prestada. A partir de allí analizarán qué recursos únicos (materiales, económicos, humanos o de conocimiento) tiene **NutriCafé & Delicias** que la hagan diferente en el mercado, además de validar algunas buenas prácticas de la competencia y replicarlas de ser necesario. Descubrir y desarrollar este aspecto es vital para sobresalir en un entorno complejo.
- **Actualización permanente de la estructura de costos:** Semanalmente harán una actualización de su estructura de costos, sincerando los precios de sus insumos y otros gastos. Los cálculos se harán tanto en bolívares como en la moneda extranjera de mayor estabilidad, que es el dólar estadounidense. Entre los aspectos a actualizar será el aumento del salario de la repostera que trabaja a medio tiempo o validar otros incentivos que complementen el salario actual, el cual será referido también en moneda extranjera. Se revisarán otros costos como, por ejemplo, el pago mensual en publicidad en redes sociales.
- **Seguimiento al logro del punto de equilibrio:** La actualización de costos permitirá tener un reajuste permanente del punto de equilibrio del negocio, pero ello implica revisar también las proyecciones mensuales de venta.
- **Publicación de precios en moneda extranjera:** Para evitar cambios constantes de los precios de los postres y bebidas, los fijarán en dólares estadounidenses y así serán publicados en sus canales de contacto con la clientela.
- **Revisión de las cuentas por cobrar:** Tratarán de disminuir al máximo el crédito a la clientela o disminuirán los plazos de pago a máximo cinco días y harán una gestión de cobro más recurrente. Las personas que paguen en moneda nacional podrán acceder a esta alternativa cancelando a la tasa de cambio del día que se haga efectivo el pago.

- **Compra de materia prima o divisas como estrategia de cobertura:** Los excedentes en dinero que tengan luego de cubrir los costos del negocio, se invertirán en compra de materia prima de acuerdo a la proyección de ventas que se haya definido mensualmente o también compra de divisas, dejando previamente lo mínimo en bolívares para cubrir algunas cuentas.
- **Apertura de cuentas en dólares en una institución bancaria nacional:** Las personas propietarias evaluarán la apertura de alguna cuenta personal en dólares a fin de poder recibir también pagos en divisas por parte de la clientela.
- **Negociación con proveedores:** Samuel tendrá una reunión telefónica con el proveedor de harina para acordar un tiempo de pago adecuado que favorezca a ambas partes.
- **Seguimiento a los indicadores económicos y del negocio:** Las personas propietarias del negocio revisarán cotidianamente información relevante de la dinámica económica nacional y del sector afín a su negocio (inflación, sectores en crecimiento, características de la demanda, entre otros aspectos) y también establecerán indicadores para su negocio a los que también harán seguimiento (promedio de ventas, ciclo de ventas, costos de adquisición de clientes, índice de satisfacción de clientes, entre otros).

**Como vemos, son varias acciones por delante que tiene el equipo de NutriCafé & Delicias para sortear los desafíos económicos de su entorno. Pero ya tenían una ruta, ahora había que poner en marcha estos compromisos y evaluar los resultados en el corto plazo, ya que entendieron que ante la adversidad del entorno lo que hay es que analizar, actuar y tomar decisiones en tiempo real.**



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

# 9

## ¿Cómo puedo diferenciarme de la competencia?

Claudia Valladares

El camino hasta ahora recorrido por Alejandra y Samuel les había dejado muchos aprendizajes y retos superados, ambos entendieron que tener un negocio no solo es producir y comercializar un bien y/o servicio, sino que para emprender se requiere reconocer desde el interior las oportunidades de mejora y buscar apoyo, formación y herramientas que te permitan ir organizando tu negocio de manera progresiva y con pasos firmes a fin de convertir tu emprendimiento en una empresa.



Hasta este momento **NutriCafé & Delicias** ya tenía un propósito y accionar mucho más claro que les había permitido avanzar en lo siguiente:

- Sus competencias y habilidades.
- Alinear más su propósito personal con el del negocio y descubrir sus talentos.
- Definir una propuesta de valor que se acercara a las necesidades sentidas de su clientela potencial y una definición de productos y servicios innovadores.
- Toda esta propuesta ya la estaban proyectado en diferentes medios digitales y en su discurso cada vez que tenían contacto con clientes, proveedores y colaboradores.
- De manera creativa habían mejorado el desempeño de algunos procesos internos y externos de su negocio, creando hábitos positivos relacionados a la gestión de una empresa.
- Habían metido la lupa a los números y descubrieron muchos

errores que empezaron a corregir para realmente empezar a ganar dinero.

- Lograron separar sus finanzas personales de las del negocio, alcanzando poner cada cosa en su lugar.
- Y para finalizar, entendieron que no debían estar ajenos al contexto económico y social del país y que era necesario darle seguimiento y aplicar estrategias para generar buenas prácticas que ayudaran a contrarrestar los posibles efectos adversos de la dinámica económica nacional.

**Estaban muy contentos y agradecidos porque ya habían logrado una visión mucho más integral y estratégica de su negocio; no obstante, el área gastronómica y en especial lo relacionado a postres y bebidas cada día es un mercado más competitivo y saturado de ofertas, promos, combos a muy bajos precios, que ni Alejandra ni Samuel entendían cómo otros negocios podían lograrlo. Además, la perspectiva saludable de sus productos no era tan atractiva ni demandada como los productos tradicionales y no saludables. Por tanto, aún había cosas por hacer para diferenciarse y sobre todo para llegar de manera más efectiva a su clientela y a potenciales clientes que no valoraban ni reconocían lo saludable como algo importante y necesario en sus vidas.**

Así, decidieron acercarse a una organización que promueve la innovación y emprendimiento llamada Impact Hub Caracas. A pesar de que ellos estaban en el interior del país, hicieron el contacto a través de Instagram y acordaron varias sesiones de consultoría *online* con una de las líderes de dicha organización, llamada Claudia Valladares. En su primera cita, la experta les planteó lo siguiente:

En un mercado altamente competitivo, incierto y cambiante, la diferenciación es esencial para el éxito de cualquier emprendimiento. **Ser diferente no solo implica ser único,**

**sino también ser relevante y valioso para los clientes o consumidores.**

En esta organización ofrecemos un enfoque práctico para que todas aquellas personas que estén emprendiendo o deseen emprender puedan diferenciarse y destacarse en el mercado.

**Exploraremos cuatro ejes temáticos: análisis de la competencia, innovación en el modelo de negocio, oportunidades de trabajo colaborativo y el triple impacto como factor diferenciador.**

## **1. Análisis de la competencia**

El primer paso para diferenciarse es comprender a la competencia. Analizar a tus competidores te permite identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en el mercado.



### **Herramientas recomendadas:**

- **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** Esta herramienta te ayuda a evaluar tu posición en el mercado en comparación con tu competencia.
- **Benchmarking:** Compara tus procesos, productos y servicios con los de la competencia para identificar áreas de mejora y oportunidades de diferenciación.



### **Consejos prácticos:**

- **Investiga a tus competidores directos e indirectos:** Examina sus estrategias de *marketing*, precios, canales de distribución y atención al cliente.
- **Utiliza herramientas digitales:** Google Trends, SEMrush o SimilarWeb pueden proporcionarte datos y tendencias del mercado. También puedes utilizar herramientas de inteligencia artificial como ChatGPT, entre otras.

- **Monitorea redes sociales:** Observa cómo interactúan los clientes con tus competidores y qué opiniones tienen sobre sus productos o servicios.
- **Análisis de cliente:** Analiza profundamente cuáles son las necesidades de tus clientes, sus expectativas, aspiraciones, carencias y dolores. Entiende qué valoran los clientes de tus competidores y qué aspectos pueden mejorar de tu oferta. Esto te dará ideas sobre cómo posicionar tu negocio de manera más efectiva.



**Al salir de su primera consultoría, Alejandra y Samuel llamaron a Any, la persona que les lleva sus redes sociales, y le solicitaron que investigara a través del Instagram, Market Place de Facebook y TikTok, los negocios que vendieran alimentos saludables.**

Ellos analizaron que la metodología más fácil de implementar era el *Benchmarking*, así que le indicaron a Any los siguientes aspectos que debía investigar y resumir en función de lo que observara y analizara en las redes sociales de la competencia. De esta manera Any debía realizar lo siguiente:



- a. Identificar negocios que desarrollen la producción y comercialización de postres y bebidas saludables ubicados en la ciudad, y, asimismo, nacionales e internacionales.
- b. Revisar lo siguiente:
  - Número de seguidores.
  - Descripción del negocio.
  - Tipos y funcionamiento de los enlaces con otras plataformas.
  - Características resaltantes de su identidad gráfica.
  - Tipos y calidad de publicaciones.
  - Tipo y calidad de historias destacadas.
  - Productos y servicios ofrecidos:
    - Calidad fotográfica.
    - Tipo de publicación.
    - Descripción productos y/o servicios.
    - Comentarios recibidos.
    - Lista de precios.
  - Proyección de triple impacto en el caso de que exista.

Any hizo su tarea y al comparar con lo gestionado por **NutriCafé & Delicias**, tanto en las redes sociales como en lo relacionado a la gestión del negocio, logró identificar lo siguiente:

- a. En su ciudad solo existían dos negocios visibles en las redes sociales que reflejaban una actividad económica similar, pero con un perfil inferior al que ellos venían desarrollando.
- b. No obstante, en la ciudad capital lograron ubicar un negocio liderado por una mujer que representaba un buen ejemplo para ellos, pues en dicho negocio identificaron lo siguiente:

- Tenía 122 mil seguidores, mientras ellos solo contaban con 460.
- La descripción de negocio detallaba la naturaleza de la empresa, enfatizando la alimentación saludable, pero vinculaba un aspecto emocional identificando a la dueña del negocio como sobreviviente de cáncer. Destacaba, además, los años que tenía en el ramo.
- Ofrecía un enlace a Linktr.ee que llevaba a un índice con varias opciones. En el caso de **NutriCafé & Delicias** solo presentaba un enlace a su WhatsApp de negocios.
- Su identidad gráfica no era tan representativa ni tenía tanto impacto como la de **NutriCafé & Delicias**.
- Any llevaba las publicaciones en su mayoría como un catálogo de productos; este negocio, en cambio, incluía variedad de publicaciones apoyadas principalmente en videos donde la dueña describía con espontaneidad y humor sus recetas, explicando el impacto de algunos ingredientes sobre la salud y otras actividades que ella desarrollaba, como el yoga, pilates, entre otros aspectos.
- Los productos y servicios ofrecidos se mostraban con excelente calidad fotográfica y la empresaria describía con humor todos sus elementos diferenciadores, destacando los insumos saludables utilizados. Además, en el enlace Linktree mostraba un menú con excelente calidad estética donde aparecían sus productos con la descripción, precios y elementos diferenciadores, como por ejemplo *bowls* de frutas donde le indicaba al cliente: Ármalo como quieras.
- Lo relacionado al triple impacto no representaba una fortaleza para esta empresaria, solo identificó el servicio *delivery* porque lo hacían con bicicletas.

Tanto Any como Samuel y Alejandra se dieron cuenta de que tenían muchas cosas por hacer para marcar su diferencia en el mercado, no solamente en sus redes sociales, sino en la gestión de su emprendimiento, que les permitiera innovar su modelo de negocio y diferenciarlo de lo que hacen los otros. En este proceso, Samuel sería el protagonista de todo este cambio.

A la semana siguiente, tuvieron la segunda asesoría con la experta, quien les conversó sobre el tema «innovación», destacando las siguientes ideas:

## 2. Innovación en el modelo de negocio

La innovación es clave para diferenciarse en un mercado saturado. Pero también para entrar a nuevos mercados (océanos azules) o para mantenerse vigente y ofreciendo valor en un mercado volátil que cambia y se adapta constantemente de acuerdo a tendencias de consumo e innovaciones tecnológicas.

*No se trata solo de tener un producto o servicio diferente, sino de ofrecer una propuesta de valor única y difícil de imitar, que responda a las necesidades de los clientes, que sea factible tecnológicamente, que sea viable desde el punto de vista del modelo de negocio y que sea íntegra, es decir, que garantice triple impacto (financiero, social y ambiental) de tu producto o servicio.*



### Herramientas recomendadas:

#### a. Lienzo de Modelo de Negocio (**Business Model Canvas**):

Esta herramienta te permite visualizar y diseñar tu modelo de negocio de manera integral.

#### b. **Design Thinking**: Método centrado en el ser humano, usuario o cliente, para resolver problemas y generar ideas innovadoras.

**c. Punto óptimo de Innovación (Modelo *Board of Innovation*):**

El punto óptimo de innovación se encuentra en la intersección de varios elementos: una idea innovadora debe ser deseable para los clientes, factible desde el punto de vista técnico, viable económico-maticamente e íntegra desde el punto de vista del impacto positivo que genera en la sociedad y el planeta. Este equilibrio asegura que las innovaciones no solo sean atractivas y posibles, sino también sostenibles a largo plazo.

**d. El Modelo de Canvas de la Propuesta de Valor:**

Este modelo analiza tanto el lado del cliente como el del producto/servicio, asegurando un ajuste perfecto entre lo que ofreces y lo que tus clientes realmente necesitan. (Ver capítulo 3).

**Lado del cliente:**

- a. Problema:** Identifica los principales problemas y desafíos que enfrentan tus clientes. ¿Qué dificultades encuentran que tu producto o servicio podría resolver?
- b. Necesidades:** Profundiza en las necesidades y deseos de los clientes. ¿Qué buscan solucionar o mejorar en su vida diaria?
- c. Solución transitoria:** Examina las soluciones actuales que utilizan tus clientes para abordar sus problemas. ¿Qué alternativas existen en el mercado?
- d. Solución deseada:** Define la solución ideal que tus clientes buscan y cómo debería ser. ¿Qué características harían tu producto o servicio perfecto?

**Lado del producto/servicio:**

- a. Características del producto/servicio:** Detalla las características claves de tu oferta. ¿Qué hace único a tu producto o servicio?
- b. Beneficios:** Explica los beneficios tangibles que obtienen los clientes al usar tu producto o servicio. ¿Cómo mejora su vida o resuelve sus problemas?

- c. Elementos diferenciadores:** Identifica qué hace que tu producto o servicio sea único en el mercado. ¿Qué ventajas tienes sobre la competencia?
- d. Experiencia ideal:** Diseña la experiencia perfecta que quieras ofrecer a tus clientes, desde el primer contacto hasta el servicio posventa. ¿Cómo quieres que se sientan tus clientes al interactuar con tu marca?



### Consejos prácticos:

- **Reevalúa tu propuesta de valor:** Adáptala continuamente a las necesidades cambiantes del mercado.
- **Fomenta una cultura de innovación:** Incentiva la creatividad y la experimentación dentro de tu equipo.
- **Aprovecha nuevas tecnologías:** Implementa tendencias emergentes para mejorar tus procesos y productos.
- **Prototipado y pruebas:** Desarrolla prototipos de tus ideas y pruébalas con usuarios reales para obtener retroalimentación y mejorar continuamente.

**El equipo de NutriCafé & Delicias decidió reunirse para reevaluar el lienzo de la propuesta de valor que habían elaborado con el profesor Edwin Ojeda y al hacerlo se dieron cuenta de lo siguiente:**

### Del lado del cliente:

Aspecto del lienzo revisado	Estrategia para el negocio
Invierten tiempo en revisar información nutricional de los productos comprados para asegurarse de que cumplan con sus requisitos de salud.	Implementar una descripción mucho más detallada de los insumos saludables utilizados a través del uso de videos en Instagram y en los empaques de los productos.

Invierten tiempo en ubicar cafés, tiendas o restaurantes que ofrezcan postres y bebidas criollas saludables.	Impulsar una estrategia de mercadeo que genere nuevos canales de venta en gimnasios y cafeterías de clínicas de la ciudad, colocando los productos y recuperando la inversión posterior a la venta realizada por esas empresas.
Gastan en la contratación de expertos nutricionistas para pedir recomendaciones.	Convertir sus canales digitales en un espacio de divulgación de contenidos nutricionales y recetas saludables denominado <b>«Aliméntate sano con Samuel»</b> .
No poder contar con variedad de alimentación saludable en su ciudad.	Innovar en la generación de otros productos con tamaños que permitan degustar sin exceso un postre saludable, pero que se vea y tenga un sabor similar a los postres tradicionales. Ofrecer un servicio <i>delivery</i> efectivo, gratuito y ajustado a la filosofía organizacional de la empresa, denominado: <b>Postres Fit Express</b> .
No poder comprar un postre saludable por costoso.	Invertir en la compra al mayor de sus insumos para minimizar el efecto de la inflación en el costo de sus productos.

### **Del lado del producto o servicio:**

Revisaron en el lienzo de la propuesta de valor ya realizado y resaltaron algunos aspectos que habían definido y hasta la fecha o no se habían aplicado de manera efectiva o no se han divulgado a sus clientes como elementos diferenciadores de su modelo de negocio:

- Ingredientes naturales y frescos.
- Porciones personalizadas.
- Presentación de los productos atractivas y llamativas.
- Beneficios para la salud.

- Conexión emocional.
- Disponibilidad inmediata y al alcance de la mayoría.
- Formación y asesoría en alimentación saludable.
- Atención efectiva y cercana presencial y *online*.

**Este tema de innovación les llamaba poderosamente la atención, por eso estuvieron muy atentos a la tercera reunión de consultoría, donde la experta tocó los siguientes tópicos:**

### **3. Oportunidades de trabajo colaborativo para ser más eficiente en el mercado**

La colaboración puede ser una poderosa estrategia para mejorar la eficiencia y alcanzar tus logros. Trabajar con otros emprendedores, emprendedoras, organizaciones o incluso competidores puede abrir nuevas oportunidades y recursos. **El trabajo colaborativo es una estrategia poderosa para los emprendimientos que buscan diferenciarse y ser más eficientes en un entorno competitivo.** La colaboración no solo permite compartir recursos y conocimientos, sino que también puede abrir puertas a nuevas oportunidades de negocio, innovación y crecimiento.



#### **Herramientas recomendadas:**

##### **a. Redes de *networking* y comunidades empresariales:**

Participa en eventos, ferias y grupos de interés para conectar con otros emprendedores y profesionales. Busca conectarte con el ecosistema emprendedor de tu ciudad y aprovecha las conexiones, recursos y el capital social que pueden aportarte.

##### **b. Comunidades *online*:** Las plataformas como LinkedIn, foros especializados, o grupos de Facebook pueden ser valiosas para establecer conexiones con otros emprendedores y expertos del sector.

### **c. Plataformas de colaboración y economía colaborativa:**

La economía colaborativa es un modelo que se basa en el intercambio de bienes, servicios o conocimientos a través de plataformas digitales. Aprovecha los espacios de trabajo compartidos donde emprendedores de diferentes industrias pueden colaborar, compartir ideas, y reducir costos operativos. También existen plataformas de *crowdsourcing* para entrar en contacto con ideas o soluciones, o de *crowdfunding* para acceder a financiación por parte de una comunidad global.

### **d. Proyectos de innovación abierta:** La innovación abierta

es un enfoque donde las empresas buscan ideas y soluciones fuera de sus límites organizacionales, colaborando con expertos, investigadores u otras empresas para resolver problemas o desarrollar nuevos productos. Organizar o participar en *hackathons* donde diferentes equipos colaboran para desarrollar soluciones innovadoras en un corto período puede ser una muy buena experiencia. Otra posibilidad puede ser participar en competencias de innovación, en las que empresas pueden lanzar retos o competencias donde *startups* y emprendedores proponen soluciones a problemas específicos.



### **Consejos prácticos:**

- **Busca alianzas estratégicas:** Las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más empresas que buscan beneficiarse mutuamente compartiendo recursos, conocimientos y capacidades. Estas alianzas pueden adoptar diversas formas, como acuerdos de distribución, desarrollo conjunto de productos, o *marketing* colaborativo. **Encuentra socios que complementen tus habilidades y recursos.** Las alianzas pueden ayudarte a entrar a nuevos mercados, compartir recursos, así como a incrementar la capacidad de innovación mediante la combinación de diferentes perspectivas y competencias.
- **Participa en incubadoras, aceleradoras y en comunidades que ofrezcan co-working:** Estas ofrecen soporte y

oportunidades de *networking*. Además, suelen proporcionar mentoría, recursos y herramientas valiosas para el crecimiento de tu negocio. Participar en redes de *networking* y comunidades empresariales es una manera efectiva de fomentar la colaboración. Estas redes permiten a los emprendedores compartir conocimientos, intercambiar ideas y encontrar posibles socios para futuros proyectos.

- **Comparte conocimientos:** Aprende de otros emprendedores, emprendedoras y comparte tus experiencias para crecer juntos. La colaboración puede generar sinergias y mejorar las capacidades de todas las personas y partes involucradas.
- **Desarrollo conjunto de productos:** Colabora con otras empresas para desarrollar productos o servicios conjuntos que puedan beneficiar a ambas partes.
- **Economías de escala:** Trabajar en conjunto puede ayudarte a reducir costos y aumentar la eficiencia a través de compras conjuntas o compartiendo infraestructuras.

**Samuel y Alejandra lograron darse cuenta y ratificar que habían logrado desarrollar oportunidades de trabajo colaborativo durante todo el camino emprendedor que habían iniciado y consiguieron precisarlo de la siguiente manera:**



- Habían participado en gran cantidad de eventos, redes de *networking* y comunidades empresariales, programas de formación y asesorías con expertos y organizaciones que forman parte del ecosistema emprendedor de su estado y a nivel nacional.
- Lograron alianzas estratégicas con algunos gimnasios de la ciudad, pero aún había trabajo por hacer al respecto y seguir impulsando una cobertura de mercado mayor con sus productos.
- Participaron en varias ferias de emprendedores y en programas de formación logrando excelentes resultados y alianzas.

- Les llamaron la atención los proyectos de innovación abierta que les comentó la experta Claudia Valladares y con ella definieron algunas organizaciones que podrían impulsar la innovación de sus productos y servicios, tales como: Facultad de nutrición de la universidad más representativa de su ciudad, gremio de nutrición y dietética, entre otras organizaciones que les permitieran desarrollar otros productos que apoyen la alimentación de algunas patologías existentes.
- A la pareja de emprendedores les llamó la atención el tema del *crowdfunding* para acceder a financiación por parte de una comunidad global. No obstante, para este momento lo ven muy poco viable y piensan más en intentar algún tipo de financiamiento con la banca a nivel nacional.

**Finalmente, en dicha consultoría la asesora les felicitó por el trabajo que han venido desarrollando con su emprendimiento, y les otorgó un regalo como bonus de su consultoría y era una serie de consejos prácticos para incrementar el impacto de su negocio en la sociedad. Al respecto, les conversó lo siguiente:**

#### **4. El triple impacto como factor diferenciador**

El triple impacto, que abarca el impacto económico, social y ambiental, es un enfoque que busca equilibrar la rentabilidad empresarial con la responsabilidad hacia la sociedad y el planeta. En un mundo donde los consumidores y las regulaciones están cada vez más enfocados en la sostenibilidad:



***Integrar el triple impacto en tu modelo de negocio no solo es una estrategia ética que añade valor a tu negocio, sino también una poderosa herramienta de diferenciación en un mercado cada vez más consciente y exigente.***



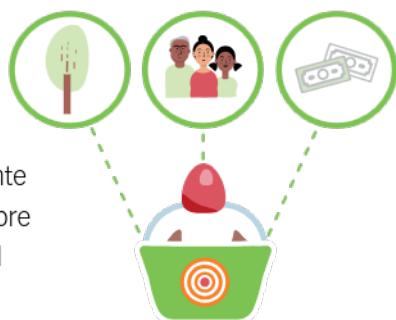
## Herramientas recomendadas:

- a. **Certificación B Corporation:** Evalúa y mejora el impacto social y ambiental de tu empresa.
- b. **Informe de sostenibilidad:** Comunica de manera transparente tus esfuerzos y logros en términos de sostenibilidad.



## Consejos prácticos:

- **Integra prácticas sostenibles:** Implementa sostenibilidad en todas las áreas de tu negocio, desde la producción hasta la distribución. Esto no solo te diferencia, sino que también puede reducir costos a largo plazo.
- **Comprométete con causas sociales:** Involúcrate en causas que resuenen con tus valores y los de tus clientes. Esto puede aumentar la lealtad del cliente y mejorar tu reputación.
- **Abraza los principios de diversidad, equidad e inclusión:** Son fundamentales para crear entornos donde todas las personas, independientemente de sus antecedentes, identidades y experiencias, puedan participar y prosperar de manera equitativa.
- **Utiliza el storytelling:** Comunica tu impacto de manera efectiva y conecta emocionalmente con tu audiencia. Las historias sobre tu compromiso social y ambiental pueden resonar profundamente con tus clientes.
- **Transparencia y responsabilidad:** Mantén una comunicación abierta y honesta sobre tus prácticas sostenibles. La transparencia genera confianza y puede atraer a clientes y consumidores conscientes.



- **Innovación social:** Desarrolla productos o servicios que no solo generen beneficios económicos, sino que también resuelvan problemas sociales o ambientales.
- **Evaluación y mejora continua:** Realiza auditorías regulares de tu impacto y busca siempre maneras de mejorar tus prácticas sostenibles.

**Este era un tema que despertaba mucha sensibilidad en Samuel y Alejandra. Estaban empezando a poner en práctica acciones para tratar de conectar sus actividades empresariales con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Faltaba mucho trecho por recorrer, pues eran un pequeño emprendimiento, pero valoraban lo que habían logrado, ya que su clientela y miembros de la comunidad se lo estaban reconociendo. Por ello, en aras de ser más contundentes en este aspecto, se propusieron lo siguiente:**



- Hacer visible en sus medios digitales **la cara humana de NutriCafé & Delicias**, para ello comenzarían a generar contenidos que mostraran la elaboración de productos por parte de Samuel y su ayudante de cocina, destacando el impacto que estos productos pueden tener sobre sus clientes. De igual forma se destacaría el trabajo armonioso y efectivo desarrollado por todo el equipo. Para ello utilizarían el *storytelling* y contar historias del día a día con la intención de humanizar la marca y mostrar su cara socialmente responsable.
- Mostrarían de igual forma **la percepción que sus clientes tienen de su marca**, sobre todo en aquellos clientes fidelizados con alguna condición de salud como la diabetes, hipertensión o que simplemente son proclives a una vida saludable.
- Seguir generando **contenido educativo** a través de sus medios digitales que impulsen una alimentación saludable.

- Difundir con mayor efectividad su **programa de formación** en las escuelas sobre alimentación saludable llamado: *NutriCafé Creativo: Cocina saludable para niños y adolescentes*.
- Establecer como política dentro de la empresa trabajar con proveedores que vendan envases **ecológicos** y desarrollar actividades en conjunto con estas empresas en **pro del ambiente**.
- Seguir colaborando con la **Fundación Salvemos al Planeta**.



## Conclusión

**Diferenciarse de la competencia es un proceso continuo que requiere análisis, innovación, colaboración y un enfoque en el triple impacto.**

Al aplicar estas estrategias, no solo mejorarás tu posición en el mercado, sino que también contribuirás al desarrollo económico, social y ambiental de tu comunidad.



Escanea el código QR para acceder a contenidos complementarios de este capítulo

## ¿Es el crédito bancario una opción de crecimiento para mi negocio?

Gerencia de Emprendimiento  
y Planes Especiales de Bancamiga

Tucídides, historiador de la antigua Grecia, decía: «La historia es un incesante volver a empezar». Nada más cierto, pero lo importante es aprender de todo el proceso. El tránsito de ser un emprendimiento a convertirse en una empresa está lleno de vaivenes, de errores y éxitos, de logros y fracasos, es un reto permanente ante la incertidumbre y las complejidades del entorno.

El camino de crecimiento de **NutriCafé & Delicias** había sido toda una aventura y sus propietarios, junto a su equipo de trabajo, desarrollaron prácticas empresariales que les permitieron aumentar ventas y cantidad de clientes. De hecho, estaban creciendo en el segmento de clientes jurídicos, donde cafés, restaurantes e incluso empresas que realizaban actividades para sus empleados, solicitaban sus postres, reconociendo el contenido de valor que estaban generando por sus redes sociales. Ya tenían permiso sanitario por la autoridad local para la producción y comercialización de sus productos.

Un supermercado con varias sucursales en el país los llamó, probaron sus postres y estaban dispuestos a contratar pedidos importantes para todas sus tiendas, pero Samuel y Alejandra les pidieron un tiempo para prepararse para enfrentar esa producción.

Ahora bien, aunque pareciera paradójico, el desarrollo del negocio estaba creando serios problemas para el equipo de trabajo, debido a lo siguiente:



- El espacio de producción del negocio seguía siendo la casa de Samuel y Alejandra. El hogar estaba «invadido» por el negocio, no había espacio suficiente para inventario de materia prima y producto terminado; además, la privacidad de la dinámica del hogar (Samuel, Alejandra y su hijo) ya no existía, un aspecto que era necesario para la familia.
- Para dar respuesta al aumento de la demanda, se necesitaba con urgencia nueva maquinaria y equipo que permitiera aumentar la producción, fundamentalmente una batidora de pedestal industrial de 20 litros, una amasadora industrial de 30 libras y un horno de dos o tres cabinas. Era una inversión importante de dinero del que no disponía de inmediato la empresa en este momento.

**Samuel había visto un local que pertenecía a un pequeño centro comercial ubicado en una avenida muy concurrida, y además quedaba a diez minutos de su casa. No era de su interés comprarlo sino rentarlo, pero había que habilitarlo como centro de producción del negocio, siempre y cuando se pudieran comprar las maquinarias y equipos necesarios para ello. Constituía una inversión de no menos de cinco mil dólares considerando la tasa de cambio del momento, pero no tenían ese dinero disponible.**

**Con recursos propios Samuel y Alejandra sabían que no podían impulsar el negocio. Un amigo de Samuel le recomendó una persona que prestaba dinero con interés, el cual le propuso facilitarle dichos recursos a una tasa de interés de 10 % semanal. Al conversar esta opción con su esposa la negaron rotundamente, pues no tenían la seguridad de generar los ingresos suficientes en el corto plazo para pagar la deuda de esa manera.**

**Familiares de la pareja les propusieron ubicar alternativas de apoyo financiero por parte de la banca. Ellos tenían temores, porque nunca habían accedido a un crédito bancario**

y escuchaban que los bancos también tenían altas tasas de interés y los créditos eran impagables. Sin embargo, algunos compañeros de trabajo les hablaron de un banco muy innovador que había abierto línea de créditos para personas emprendedoras y propietarias de microempresas. Se trataba de Bancamiga, Banco Universal. En tal sentido, decidieron acercarse a la oficina de Bancamiga más cercana y allí les atendió una persona de la gerencia de emprendimiento de la institución, quien, luego de hacerles algunas preguntas sobre el funcionamiento de su negocio les explicó lo siguiente:



## 1. El financiamiento externo como opción de crecimiento y la importancia del crédito bancario

El financiamiento no es más que un proceso que permite la inyección de una cantidad de dinero, de origen externo, a un proyecto o emprendimiento, con el propósito de diversificar sus productos y poder impulsar el crecimiento del negocio.

Existen varios tipos de financiamientos, entre los cuales el crédito bancario es de los más comunes y al que me voy a referir en este caso. El emprendedor requiere cumplir con varios requisitos para poder acceder a este tipo de financiamiento, los cuales indicaré más adelante, pero primero quiero hablar acerca de la importancia del financiamiento.

Ya que se trata de un recurso externo, que debes retornar, aquí participan dos elementos de mucha importancia, como lo son la confianza y la experiencia. En este sentido, el banco te brinda la confianza de que sabrás hacer uso de los fondos con los que te vas a financiar, tomando en cuenta que conoces el ramo en que estás y el valor que agrega a la gestión en esta primera etapa del negocio, permitiéndote cumplir con el compromiso y los objetivos que te planteaste en tu proyecto o emprendimiento, y en consecuencia crearás buenos antecedentes para acceder a montos mayores para futuros financiamientos, de manera que esta será una plataforma del crecimiento constante de tu actividad económica.

### **Algunos consejos para tomar en cuenta:**

La evaluación de apoyos financieros para un emprendimiento es un proceso crucial que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por mi parte, te dejo algunos consejos claves, que te sugiero tomes en cuenta, antes de tomar la decisión de solicitar financiamiento.

- a. Investiga las distintas opciones:** Como lo dije anteriormente, existen varios tipos de financiamiento como préstamos bancarios, inversión de capital semilla, inversionistas independientes, subvenciones gubernamentales, evalúa los pros y contras de cada opción, de acuerdo a los términos y condiciones, y así podrás identificar cuál te conviene más, o a cuál tienes más posibilidad de acceder.

- b. Identifica tus necesidades financieras:** Sé realista en tu proyección financiera, puntualiza qué es lo que requiere tu

emprendimiento para potenciar o diversificar tus ingresos, como por ejemplo capital de trabajo, *marketing*, equipos, de esta forma podrás cuantificar la cantidad de dinero que necesitas y analizar si está dentro de tu capacidad de pago y el tiempo de retorno. Utiliza los fondos de manera eficiente y transparente.

- c. **Busca asesoría profesional:** Un asesor financiero o un contador pueden ayudarte a evaluar las diferentes opciones y a tomar una decisión informada.
- d. **Construye una red de contactos:** Conocer a personas que hayan obtenido financiamiento para sus emprendimientos puede ser muy útil.
- e. **Mantén la flexibilidad:** Es posible que tengas que ajustar tu plan de negocios o tus expectativas para obtener el financiamiento que necesitas.
- f. **Después de recibir el financiamiento:** Utiliza los fondos según lo planificado. Monitorea de cerca el uso de los fondos y asegúrate de cumplir con los términos y condiciones del acuerdo.



**RECUERDA:** *La elección del financiamiento adecuado es una decisión importante que puede marcar el éxito o el fracaso de tu emprendimiento. Tómate el tiempo necesario para evaluar todas las opciones y elegir la que mejor se adapte a tus necesidades y a tu proyecto.*

## 2. Opciones de crédito de Bancamiga para personas emprendedoras

En Bancamiga queremos profundizar sobre las oportunidades de financiamiento que tenemos para las personas emprendedoras, ya que es recomendable que conozcan sus opciones. Y para ello **contamos con dos modalidades de crédito muy parecidos, uno es el Crédito de Emprendimiento y el otro es el Credimujer.**

## **2.1. Crédito de Emprendimiento y Credimujer**

Las características de estas opciones de crédito son las siguientes:

- Exclusivo para personas naturales, líderes de los emprendimientos.
- Brindamos la asesoría financiera durante el proceso.
- Plazo de financiamiento 9 meses (9 cuotas de capital más intereses).
- Monto del financiamiento según la capacidad de pago, con rangos establecidos entre USD 100 hasta USD 16.000.
- Destino de los fondos: Capital de trabajo, compra de materia prima y compra de maquinarias.
- Tasa de Interés 16 % para créditos de Emprendimiento y 6 % para Credimujer.
- En caso de mora la tasa es de 0,80 %.
- Límite establecido expresado en unidades de valor de crédito (UVC).

## **2.2. ¿Qué es la Unidad de Valor de Crédito (UVC)?**

Imagina que tienes un objeto de valor, como un cuadro. El valor de ese cuadro puede cambiar con el tiempo, ¿verdad? La UVC funciona de manera similar, pero en lugar de un cuadro, se refiere al valor de un préstamo o pagaré. UVC es una medida monetaria establecida por el Banco Central de Venezuela para denominar ciertos tipos de créditos. Su principal objetivo es proteger el valor de los préstamos en un contexto de volatilidad cambiaria.

El valor de la UVC se determina a través de un Índice de Inversión (IDI) que calcula el Banco Central, tomando en cuenta la variación del tipo de cambio de referencia en el mercado. Este índice se actualiza diariamente y se publica en la página web del BCV.

## ¿Por qué se utiliza la UVC?:

- Protección para el prestatario: Evita que la deuda se incremente significativamente debido a la inflación.
- Mayor transparencia: Permite que tanto el prestamista como el prestatario comprendan mejor las condiciones del préstamo.
- Estabilidad en el sistema financiero: Contribuye a crear un sistema financiero más estable y predecible.

## ¿Cómo se usa la UVC en los préstamos?:

Cuando solicitas un préstamo, el monto que debes pagar se expresa en UVC en lugar de la moneda local (por ejemplo, bolívares).



### Ejemplo:

Imagina que te otorga un crédito de USD 3.000 y el IDI vigente para esa fecha es de 0,21602353 y el tipo de cambio del dólar es de Bs. 44,2 por dólar. Para calcular la UVC, realizas la siguiente operación:

$$3.000 \times 44,2 = \text{Bs. } 132.600 / 0,21602353 = \mathbf{613.822}$$

Para calcular los bolívares cuando solo tienes UVC, realizas la siguiente operación:

$$613.822 \times 0,21602353 = \mathbf{\text{Bs. } 132.600}$$

## 2.3. Requisitos para solicitar financiamiento

Antes de mostrarte cuáles son los requisitos que debes presentar a la hora de solicitar financiamiento, es significativo que tomes en cuenta que como emprendimiento debe tener una formalidad. Ya que formalizar tu negocio significa darle un marco legal y administrativo. Esto te brinda una serie de ventajas significativas de las que quiero destacar dos:

- **Credibilidad y confianza:** Porque adquieres una identidad legal y comercial que te permite generar confianza en tus clientes y aliados
- **Acceso a financiamiento:** Las instituciones financieras suelen otorgar créditos y préstamos a emprendedores formalizados, ya que cumplen con los requisitos legales.

Ahora te indicaré cuáles son los requisitos que debes presentar a la hora de solicitar un Crédito de Emprendimiento o Credimujer:



#### **Recaudos del solicitante (persona natural)**

- Tener cuenta en Bancamiga, con una antigüedad mínima de 4 meses.
- Planilla de solicitud del Crédito para Emprendedores (debidamente llena y firmada por el solicitante y el fiador persona natural o persona jurídica, según sea el caso).
- Copia de la cédula de identidad o pasaporte vigente.
- Copia del Registro de Información Fiscal (RIF).
- Certificado del Registro Nacional de Emprendimientos (RNE).
- Evidencia fotográfica de las actividades a las que se dedica (en las aplicaciones de las redes sociales; tales como: Instagram, Twitter o Facebook).
- Presupuesto del bien, mercadería, suministros o insumos; entre otros, a ser adquirido, relacionado con el crédito solicitado, emitido por un establecimiento comercial, con firma y sello.
- Última declaración del impuesto sobre la renta (ISLR), si declara.
- Estados de cuentas bancarias, de los últimos 3 meses de las cuentas que posea.



#### **Recaudos del fiador (persona natural)**

- Abrir una cuenta en Bancamiga.
- RIF personal vigente.

- Cédula de identidad vigente.
- Última declaración del impuesto sobre la renta.
- Constancia de trabajo en original o certificación de ingresos, sellada por el contador público.
- Referencias bancarias.
- Estados de cuenta de los 3 últimos meses de otros bancos.



### Recaudos del fiador (persona jurídica)

- Abrir una cuenta en Bancamiga.
- RIF de la empresa.
- Registro mercantil y sus modificaciones.
- Última declaración del impuesto sobre la renta.
- Balances de la empresa.
- Referencias bancarias y/o comerciales.
- Cédula y RIF del representante legal de la empresa.
- Estados de cuenta de los 3 últimos meses de otros bancos.

Una vez que hayas reunido todos los recaudos necesarios para tu solicitud de financiamiento, puedes seguir estos pasos generales:

- Revisa la lista de requisitos: Asegúrate de tener todos los documentos solicitados.
- Ordénalos de forma lógica: Organiza los documentos siguiendo el orden establecido en la lista de recaudos indicados.
- Verifica la vigencia: Asegúrate de que todos los documentos estén actualizados y dentro de su período de validez.
- Entrega de la documentación: Presenta los documentos de manera ordenada y completa en la oficina de Bancamiga de tu preferencia.
- Completa los formularios: Llena los formularios, con la mayor precisión posible.
- Prepárate para una visita de la institución: Si es necesario, prepárate para una entrevista en la que te solicitarán información adicional sobre tu proyecto o negocio.

- Sé transparente: Proporciona información veraz y completa sobre tu situación financiera y el proyecto que deseas financiar.
- Demuestra capacidad de pago: Demuestra que tienes la capacidad de generar los ingresos necesarios para cumplir con los pagos del financiamiento.

En resumen, es fundamental evaluar cuidadosamente cada alternativa en función de las necesidades específicas de tu proyecto.



**RECUERDA** que el *financiamiento es una herramienta poderosa para hacer crecer tu negocio, pero es esencial utilizarlo de manera estratégica y responsable.*

### ¿Estás listo para dar el siguiente paso?

Programa una consulta con nuestros expertos financieros.

**Samuel y Alejandra salieron de la reunión muy motivados y con información suficiente para evaluar cuáles eran los pasos a seguir, porque creían firmemente que era la hora de ubicar apoyo financiero de una institución bancaria para hacer crecer su negocio. Sabían que no era algo que se conseguiría de la noche a la mañana, pero querían dar pasos seguros en torno a esta alternativa. Por ello, tomaron las siguientes decisiones:**

- Inscribirse en el Registro Nacional de Emprendedores, caracterizando su emprendimiento en la web: <https://emprenderjuntos.gob.ve/autenticacion/registro>, para así obtener el RNE (certificado del Registro Nacional de Emprendimientos).
- Abrir una cuenta bancaria en Bancamiga, para así movilizar ingresos generados por el negocio en los próximos 4 meses.
- Conversar con su contador sobre los requisitos exigidos para solicitar un crédito bancario, a fin de que esta persona les prepare la documentación necesaria tanto personal como del negocio.

- Luego de los 4 meses de movilización de la cuenta en Bancamiga ubicarían un espacio físico para alquilar y los presupuestos de los equipos que necesitaban.
- Conversar con un tío de Samuel que serviría de fiador como persona natural, a fin de hacerle saber los requisitos que debe consignar bajo esta figura.
- Armar una carpeta con todos los requisitos exigidos y llevar dicha información a la oficina de Bancamiga más cercana a fin de hacer formalmente la solicitud del crédito.

**NutriCafé & Delicias** sería un emprendimiento con todas las oportunidades de crecer y sus propietarios estaban poniendo en práctica estrategias para hacerlo realidad. ¿Cómo seguirá este recorrido? Pronto lo sabrás...



**¡Esta historia continuará!**

# ¿Quiénes respondieron las 10 preguntas claves para emprender en Venezuela?

**Scampola Aponte** es licenciada en Educación mención Ciencias Pedagógicas, especialista en dinámica de grupos, tecnología, aprendizaje y conocimiento. Se desempeña como tutora virtual y diseñadora de programas formativos, ejerce como docente en la Universidad Católica Andrés Bello.

**Ana Isabel Hernández** es asesora de negocios y marcas con propósito con experiencia en los sectores académico, no gubernamental y privado. Licenciada en Estudios Liberales y MA Estudios de Paz por la Universidad de Innsbruck y Universidad para la Paz.

**Edwin Ojeda** es licenciado en Ciencias Administrativas y Gerenciales e la Universidad Tecnológica del Centro, con una maestría en Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Salamanca y un máster en Administración de Empresas del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Mentor certificado de la red Emprende y profesor en los posgrados del IESA. Consultor de empresas con más de 20 años de experiencia profesional.

**Isa Bermúdez** es estratega de *marketing*, innovación y ventas. Oradora internacional. Directora de la Fundación de la UNIMET y profesora de diplomado en la UCAB. Ganadora de dos Récord Guinness. Ancla de Unión Radio.

**Tomiris Useche** es una profesional de la ingeniería industrial con estudios en Inteligencia de Negocios, comprometida con la innovación y con experiencia en programas de desarrollo productivo enfocados en la gestión empresarial

y fortalecimiento de MIPYMES, para la creación de cadenas de valor inclusivas y sostenibles.

**Yoel Modesto González Bravo** es economista y magíster en Gerencia de Riesgos, con un Diplomado en Desarrollo Internacional. Profesor de Universidad Católica Andrés Bello, presidente ejecutivo de Negociosdigitales.com, y director de ND Venture Assets (Madrid, España).

**Gustavo González Molinares** es sociólogo, especialista en Gerencia de las Organizaciones. Consultor en Desarrollo Empresarial del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Socio-director de Inverso Consultores C.A.

**Francisco Rodríguez Portillo** es economista, profesor universitario y consultor empresarial certificado por el PNUD Venezuela en metodologías de apoyo a emprendedores y empresas. Además, experto en el desarrollo e implementación de proyectos sociales.

**Luis Oliveros** es economista con posgrados en Gerencia Financiera, Negocios Internacionales y de Comercio y Política Petrolera Internacional. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Metropolitana. Asesor de empresas nacionales e internacionales.

**Claudia Valladares**, emprendedora social apasionada por hacer una diferencia en el mundo. Presidenta y cofundadora de Impact Hub Caracas, TechnovationGirls Venezuela y [Las] 100 Protagonistas. Mentora y consultora en emprendimiento e innovación.

## Notas



10

Manual para  
empreendedores  
**Preguntas claves  
para emprender  
en Venezuela**

Editado por el Fondo Editorial de  
Bancamiga Banco Universal C.A.

**Comité Editorial**

Milagro González  
Aura Helena García  
Gustavo González Molinares  
Francisco Rodríguez Portillo

**Dirección Editorial**

Milagro González  
Aura Helena García

**Compilación  
y adaptación de textos:**

Gustavo González Molinares  
Francisco Rodríguez Portillo

**Corrección:**

Alberto Márquez

**Ilustraciones:**

Idana Rodríguez

**Diseño:**

ABV Taller de Diseño:  
Carolina Arnal  
Waleska Belisario

**Impresión:**

La Galaxia  
  
Hecho el Depósito de Ley  
Depósito Legal: DC2025000137  
ISBN: 978-980-18-5701-3  
Tiraje: 500 ejemplares  
Caracas, Venezuela  
2025

**Fondo Editorial de  
Bancamiga Banco Universal C.A.**

**Consejo Consultivo:**

José Simón Elarba  
Karla Hurtado  
Henry Camino Muñoz  
Ariel José Martínez  
Milagro González



**Bancamiga**  
Banco Universal

RIF: J316287599  
Bancamiga Banco Universal, c.A.

**Dirección:**

Av. Principal de La Castellana  
Edf. Sede Gerencial La Castellana  
Piso 2, Oficinas A, B, c, D, E, F  
Urb. La Castellana  
Caracas, 1060

**Teléfono:** 0212-2010887

**Web y Redes Sociales:**  
<https://www.bancamiga.com/>

**Instagram:** @bancamiga  
**X:** @bancamiga  
**Facebook:** Bancamiga Banco Universal  
**YouTube:** @BancamigaBancoUniversal  
**Tik Tok:** @bancamiga



Esta publicación del **Fondo Editorial Bancamiga** da respuesta a diez preguntas claves para que una persona con deseos de comenzar o consolidar una actividad productiva en Venezuela pueda hacerlo con éxito. La lectura de este manual pone en las manos de las y los emprendedores una caja de herramientas que les permitirán ofrecer soluciones pertinentes e innovadoras en el mercado, generando resultados económicos positivos para sus familias y comunidad, además de prácticas productivas amigables con el medio ambiente.

De la mano de profesionales expertos en diferentes disciplinas del ámbito empresarial, se plantean consejos prácticos que dan respuestas a las principales inquietudes que cualquier persona emprendedora se hace ante los desafíos del entorno; las cuales se han recopilado en la experiencia de acompañamiento que esta institución ha realizado a centenares de empresas venezolanas mediante sus servicios financieros y no financieros. En este sentido, si deseas crear o consolidar un negocio exitoso que genere un impacto positivo en tu entorno no puedes dejar de leer el contenido de este manual.



RIF: J316287599