

Estrategia de desarrollo local incluyente OVOP Colombia  
Documento metodológico #11

# *Guía de Marketing*

Febrero 2020  
Versión 1



## Equipo

### SENA

**CARLOS MARIO ESTRADA MOLINA**

Director General

**ADRIANA MARÍA COLMENARES MONTOYA**

Directora de Promoción y Relaciones Corporativas

**HERNÁN DARÍO FUENTES SALDARRIAGA**

Director de Empleo y Trabajo

**FARID DE JESÚS FIGUEROA TORRES**

Director de Formación Profesional

**EDGAR ADRIÁN ZAMBRANO TAMAYO**

Coordinador Nacional de Relaciones Internacionales y Promoción

**CARLOS ARTURO GAMBA CASTILLO**

Coordinador Nacional de Emprendimiento

**CLAUDIA ROJAS RIVERA**

Coordinadora Grupo de Gestión Curricular

**CARLOS DARÍO MARTÍNEZ PALACIOS**

Coordinador Grupo de Ejecución de la Formación

### OVOP

**TOSHIHIKO MATSUKI**

Asesor Principal

**EIJI EGUCHI**

Asesor de Desarrollo Local / Fortalecimiento de Colaboración Interinstitucional

**YUKIKO HANEDA**

Apoyo para capacitación de instructores

**SANDRA RODRÍGUEZ TORRES**

Asesora de Seguimiento y Monitoreo

**DIANA MARCELA RODRÍGUEZ HERRERA**

Asesora de Desarrollo Local

**JAIME ALBERTO PERDOMO PACHECO**

Asesor de Desarrollo Local

**YADIRA ELIANA CRUZ**

Asesora de Desarrollo Local

**SAYURI SALAMANCA**

Asistente Administrativa



## Contenido

1.	<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
2.	<b>Objetivo .....</b>	<b>2</b>
3.	<b>Sobre Marketing y Ciclo de Marketing.....</b>	<b>3</b>
3.1.	<i>Pasos del Marketing R-STP-MM-I-C.....</i>	3
3.1.1.	<i>Paso 1: Investigación (R).....</i>	4
3.1.1.1.	<b>Identificación de recursos locales (determinar productos preliminares) .....</b>	4
3.1.1.2.	<b>Análisis FODA.....</b>	5
3.1.1.3.	<b>Análisis 3C entorno de producto.....</b>	7
3.1.2.	<i>Paso 2: Segmentación, selección de público meta y posicionamiento (STP) .....</i>	7
3.1.2.1.	<b>Segmentación -División de mercado en grupos según característica .....</b>	9
3.1.2.2.	<b>Selección de público meta.....</b>	9
3.1.2.3.	<b>Posicionamiento, el lugar que ocupa el producto.....</b>	12
3.1.3.	<i>Paso 3: Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix) .....</i>	14
3.1.3.1.	<b>Productos.....</b>	16
3.1.3.2.	<b>Precios.....</b>	16
3.1.3.3.	<b>Plaza .....</b>	18
3.1.3.4.	<b>Promoción.....</b>	18
4.	<b>Elaboración de Plan de Negocios .....</b>	<b>20</b>
4.1.	<i>Aclaración del Objetivo del Negocio .....</i>	20
4.2.	<i>Selección de modelo de negocio y aclaración de actor de negocio.....</i>	22
4.3.	<i>Análisis de ambiente de negocio.....</i>	25
4.4.	<i>Análisis de negocio actual y definición de acercamiento de mejora .....</i>	25
4.5.	<i>Elaboración de resumen ejecutivo de Plan de Negocio.....</i>	26
4.6.	<i>Elaboración del Plan de Negocio.....</i>	29
4.6.1.	<i>Elementos requeridos para la elaboración del plan de negocio .....</i>	29
4.6.2.	<i>Factores necesarios para la elaboración del plan de negocio .....</i>	29
4.6.3.	<i>Contenidos básicos y mínimos del plan de negocio .....</i>	31
5.	<b>Anexo: Modelo de Negocio CANVAS .....</b>	<b>1</b>

## 1. Introducción

OVOP Colombia tiene características únicas comparado con otros proyectos de OVOP en el mundo, esto debido a las realidades sociales del país y también por la creatividad y alta conciencia ciudadana de los colombianos. Por esta razón OVOP Colombia ha tenido desafíos muy altos en el transcurso de la ejecución del proyecto. A continuación, se describe los desafíos que igualmente han sido mencionados en el documento Estrategia de Desarrollo Local Incluyente OVOP Colombia.

OVOP se constituye como una estrategia de desarrollo local pensada para el mediano y largo plazo, orientada a generar transformaciones económicas y sociales en un territorio determinado y que propende por la autonomía de los territorios para desarrollar productos propios o únicos.

Puede convertirse en una herramienta de política pública a través de la cual los gobiernos (nacional, departamentales y locales) incentivan el desarrollo de iniciativas asociadas al movimiento, a través del soporte técnico y el estímulo permanente de las propuestas de las comunidades locales.

Se constituye en una vía para revitalizar pueblos tanto en lo económico como en lo social, que busca cambiar la conciencia en los habitantes, de modo que sientan orgullo por sus recursos y se animen a trabajar de manera colaborativa y asociada.

Tal como se lo menciona el documento estratégico del proyecto, OVOP Colombia utiliza Mi Producto como herramienta para mejorar Mi Pueblo y aumentar Mi Orgullo; en otras palabras, participación y cohesión social es el objetivo y el marketing es la herramienta para lograr ese objetivo.

## 2. Objetivo

Orientar a facilitadores y coordinadores sobre el manejo adecuado de las herramientas de Marketing aplicadas a iniciativas de desarrollo local con enfoque OVOP. Así, esta guía explica teorías y conocimientos básicos sobre marketing que pueden ser usados para revitalizar los territorios a partir del fortalecimiento y promoción de Mi Producto y para desarrollar estrategias de Marketing territorial OVOP.

### 3. Sobre Marketing y Ciclo de Marketing

El Marketing o Mercadotecnia es un concepto que integra las actividades del negocio en un ciclo cuyas etapas son: 1. planificación y desarrollo de productos y servicios, 2. producción, 3. introducción al mercado (ventas) y 4. retroalimentación; lo que se asimila al ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) de los proyectos. Vale la pena aclarar que el mercadeo es solo una parte del ciclo de marketing.

Por su parte, el Marketing Territorial o Mercadotecnia Territorial es una metodología que utiliza las técnicas del Ciclo de Marketing para el desarrollo territorial, donde el territorio (provincia, región, municipio, comunidad) es el Producto y los habitantes son promotores para posicionar una marca territorial en el mercado.



Imagen 1 - Ciclo de Marketing

#### 3.1. Pasos del Marketing R-STP-MM-I-C

R-STP-MM es un método de marketing propuesto por Philip Kotler, economista norteamericano, que combina investigación (R: Research), segmentación (S: Segmentation), selección de público meta (T: Target), posicionamiento (P: Positioning) y mezcla de mercadotecnia (MM: Marketing Mix), añadiendo además procesos de la implementación (I: Implementation) y control (C: Control), que se denomina finalmente R-STP-MM-I-C. De este método, los pasos R-STP y MM manejan acciones necesarias para lanzar productos y marcas nuevas al mercado, mientras que los pasos I-C manejan

constantemente acciones para mejorar productos existentes y desarrollar nuevos productos a través del ciclo de Marketing.

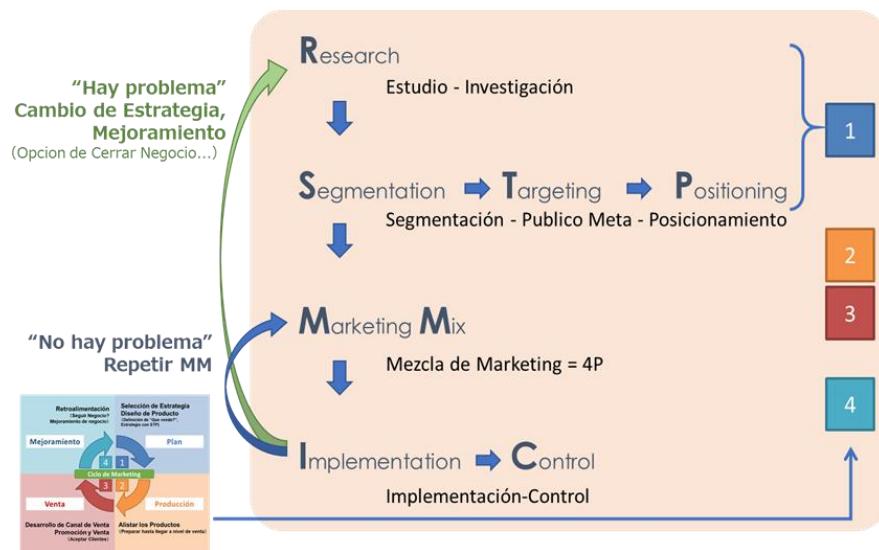


Imagen 2 - Imagen de Metodología R-STP-MM-IC

Entendiendo este concepto, se pueden analizar los resultados de los productos evaluados para considerar sus efectos económicos múltiples sobre los diferentes sectores de la economía. Esto además permite conocer cómo al agregar valor se puede obtener mejor dinámica económica con un mismo valor de venta.

### 3.1.1. Paso 1: Investigación (R)

#### 3.1.1.1. Identificación de recursos locales (determinar productos preliminares)

Generalmente, las empresas fabricantes tienen productos principales hasta cierto grado, por ejemplo, vehículos de TOYOTA, Televisor de SONY, etc., pero, para el desarrollo comunitario o activación de la economía local, muchas veces, no se sabe claramente lo que se debe promocionar, ni se tiene un argumento convincente para la comercialización de los atractivos más importantes de la comunidad local.

El taller participativo de redescubrimiento de tesoros locales es una herramienta para conocer bien un territorio. El punto más importante en términos de mercadotecnia es no juzgar el valor de un recurso local sólo basándose en las ideas preconcebidas (prejuicios) de las personas locales. Por ejemplo, muy frecuentemente ocurre que un edificio que se considera muy moderno para la gente

de un pueblo podría ser algo muy común para los que viven en las ciudades. Por el contrario, el baile folclórico que no tienen valor especial para los lugareños podría resultar muy exótico para los turistas. En ese sentido, es muy importante que los recursos locales “redescubiertos” sean evaluados por el mayor número de personas, de ser posible también por personas externas o aquellos que acaban de mudarse a la comunidad local, a fin de evaluarlos desde otras perspectivas. Lo importante es no descartar innecesariamente en esta etapa lo que parece ser insignificante. Así mismo, de aquello que parece ser muy común para personas externas, se podrían hallar encantos inesperados al trascender los sentimientos de los lugareños, historia y cuentos propios de la comunidad. En ese sentido, se hace muy importante registrar y documentar todos los recursos identificados, sin importar lo que sea. Es probable que después de determinar los atractivos principales (productos y servicios) con el método FODA, se podrán clasificar algunos recursos locales como recursos secundarios o complementarios.

En este paso se seleccionarán tesoros potenciales entre los recursos locales identificados en el taller; estos se deben investigar para conocer información básica como propietario, accesibilidad, modo de operación, etc., y de esta manera determinar su mayor potencialidad.

Luego de dicha investigación, se evalúan algunos productos y servicios potenciales desde el punto de vista comercial, se procede a depurarlos en término del nivel de coherencia con el concepto de la marca local, popularidad, afecto y empeño por su preservación de parte de la población local. En este proceso de depuración, no hay que preocuparse mucho por su rentabilidad, posibles demandas o requerimientos de mercados potenciales. Se seleccionarán los productos y servicios según el grado de convicción y seguridad que sientan los lugareños para lanzarlos como “productos y servicios de su propia comunidad”. Es importante aclarar que todavía en esta etapa, son productos y servicios potenciales. (Para ampliar detalles sobre este tema puede consultar la “Guía de Análisis de Cadena de Valor y Selección de Mi Producto”).

### 3.1.1.2. Análisis FODA

Después de seleccionar algunos productos potenciales, se procede a hacer el análisis FODA de cada producto. El método FODA es una herramienta analítica para verificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un producto específico (incluyendo la mercadibilidad de los productos en sentido amplio y estrecho, analizando globalmente la comunidad, el medio ambiente, el entorno

y las empresas, etc.). Los resultados del análisis FODA servirán de referencia para determinar las acciones que permitirán mejorar la actividad de la empresa. Las Fortalezas y Debilidades son factores intrínsecos del producto o de la empresa en cuestión, y se pueden interpretar como las Ventajas y Desventajas que podrán cambiarse con esfuerzos e ingenio. Las Oportunidades y Amenazas son factores que podrían causar algún impacto en el producto o empresa, pero tratándose de factores extrínsecos, son difíciles de controlar.

<b>S</b>	<b>FORTALEZAS:</b> ¿Cuáles son las fortalezas de su empresa y sus productos?  Ejemplos: Gente abierta y receptiva Mar y playa hermosa En la ciudad se consigue todo (comodidades)	<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b> Vientos favorables en las circunstancias que lo rodean:  Ejemplos: Economía (coyuntura económica) mundial al alza Construcción de muelle para cruceros por el Caribe Incremento del número de turistas domésticos
<b>W</b>	<b>DEBILIDADES:</b> ¿Cuáles son las debilidades de su empresa y sus productos?  Ejemplos: Seguridad pública un poco baja. Cúmulos de basuras dispersas Vulnerabilidad de los medios de transporte	<b>T</b>	<b>AMENAZAS:</b> Vientos desfavorables en las circunstancias que lo rodean:  Ejemplos: Desarrollo turístico de otras zonas del país Monopolio de las aerolíneas Retiro de capitales internacionales

Imagen 3 - Análisis FODA

Luego de hacer el análisis FODA de los productos y servicios provisionales, se definen claramente sus características, por ejemplo, se identificarán los que ya llevan más ventajas que los productos de las competencias (empresas, comunidades similares), los que pueden mejorar su calidad y atributos para superar los productos de sus competencias, los que son totalmente nuevos y no hay productos iguales o similares, etc.

El factor más trascendental es la existencia de uno(s) recurso(s) singular(es). Podría ser algo que se experimenta solamente en esa localidad o algo que solo se puede comer allá. De todas maneras, el análisis FODA permite visualizar muy claramente, por qué solo se experimenta allá. A través de este análisis, cuando ya se determina definitivamente cuáles son los productos y servicios que se van a promocionar y cómo hacer esa promoción, se procede a hacer la coordinación entre las partes que se involucrarán y se iniciará un proyecto formalmente.

### 3.1.1.3. Análisis 3C entorno de producto

Para buscar el factor de éxito de un negocio, estudiar y analizar su propia empresa es el primer paso. También debería analizar situaciones alrededor de su negocio, Competidores y Clientes. Estudiar estos tres elementos Empresa-Competidores-Clientes (Company-Competitor-Customer) se llama Análisis de 3C. Además de estos 3C, es recomendable analizar el Canal de venta y Colaboradores como 2C adicional. El objetivo de este análisis es encontrar “KSF”(Key Success Factor = Factores Claves del Éxito) para ganar posicionamiento dentro de mercado. Es importante tener en cuenta KSF están dentro de su empresa o deben adquirir desde fuera:



#### Pistas para analizar 3C:

Cliente	¿Quienes son el segmento de clientes?
	¿Cuales son las necesidades de los clientes?
Competidor	¿Quiénes son la competencia? ¿Cuál es su participación de mercado?
	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la competencia?
	¿Cuál es el aspecto diferencial entre los competidores?
Empresa	¿Cuál es la fortaleza y debilidad de su empresa?
	¿De que forma su empresa es recordada?

Imagen 4 - Resumen de Análisis de 3C

### 3.1.2. Paso 2: Segmentación, selección de público meta y posicionamiento (STP)

Después de definir los “productos y servicios” a promocionar e iniciado un proyecto formalmente, se procederá a determinar las estrategias a utilizar mediante el concepto STP. Se refiere a las

estrategias sobre la orientación de las ventas, o sea, ¿a quién vender? y ¿con qué concepto (como vender)? Lo ideal sería que las estrategias mediante STP se decidan entre todos los miembros del proyecto, pero también es viable en término de eficiencia, formular un equipo para esa finalidad. Naturalmente, las estrategias propuestas por este equipo deben ser informadas y compartidas con los demás miembros del proyecto. En ese momento, el factor clave sería ¿qué tanto se haya penetrado o compartido la filosofía fundamental? que se había adoptado para tomar tal decisión. Esto incidirá seriamente para mantener la motivación de los miembros y el grado de eficiencia de las actividades. Estos pasos de R-STP sirven para reflexionar (retornar al punto inicial).

En el proceso de elevar el poder de productos y las actividades para promover las ventas, siempre hay unos momentos en que tanto el equipo como sus miembros asumen muchas cargas de trabajo. Además, en caso de que las organizaciones comunitarias ejecuten proyectos de negocios colectivos, enfrentarán sin falta los desafíos relacionados a la distribución de ganancias o decisión sobre lineamientos a adoptar a nivel del equipo. Lo más importante en estos momentos cruciales es buscar un entendimiento común, es decir, que todos reflexionen sobre el “origen” de todo y recordar nuevamente, ¿Por qué iniciamos esto? Reafirmar esta filosofía básica es muy importante desde el punto de vista de la gestión de la organización.

Del proceso R-STP-MM-I-C, las fases R-STP se llevan a cabo una sola vez al momento de lanzar nuevos productos. Será dos veces o más cada vez se modifiquen las estrategias. Las fases R-STP juegan un rol muy importante, incluso, de esto dependerá la suerte de las mejoras y ventas de productos. Por lo tanto, se deben manejar lentamente y con cuidado. (Para tal propósito, se puede optar por trabajar en equipo o con un número de personas con el cual se pueda mantener la concentración de los miembros del equipo.)

Dentro del STP, se puede entender que la segmentación y targeting se trabajan en par y el targeting es el objetivo y la segmentación es un medio para determinar el público meta (target). Hasta el proceso de R-ST, se determinarán qué vender y a quién vender. El posicionamiento implica un indicador sobre cómo vender. Antes de establecer detalladamente los precios, canales de distribución y otros aspectos a través de la Mezcla de Mercadotecnia (MM) que se referirán más adelante, en las fases de R-STP se establecen qué vender, a quién y cómo venderlos (lineamientos).

### 3.1.2.1. Segmentación -División de mercado en grupos según característica

La segmentación significa categorizar los clientes y mercados según diversos atributos. Existe un número infinito de segmentos, por lo que normalmente, se refiere a la categorización del mercado específico para productos y servicios.

Por lo general, se toman en cuenta los segmentos descritos más abajo para la categorización de mercados (clientes visibles y latentes), pero los mismos son muy generalizados y no nos permite visualizar una imagen concreta, por lo que en el siguiente acápite se presentará también la segmentación orientada a los temas turísticos.

Ejemplo de una Segmentación General

<b>1 Segmentación Geográfica</b> (País, Estado, Región, Municipio, Ciudad, Comunidad Local)
<b>2 Segmentación Demográfica (Estadísticas Demográficas)</b> (Edad, Composición Familiar, Sexo, Ingresos, Ocupación, Nivel Educativo, Religión, Raza, Generación, Nacionalidad, Clase Social)
<b>3 Segmentación "Psicográfica (Tendencia Psicológica)</b> Estilo de Vida: persona con mucho sentido común, persona con temperamento de artista, persona con temperamento de artesano Personalidad: impulsiva, sociable, conservador, ambicioso, autoritario.
<b>4 Segmentación por Actitud (En situación cotidiana y situación especial)</b> Intereses de los clientes, royalty, estado del cliente (cliente latente, cliente fijo, cliente nuevo, etc.) Preparación para comprar (Reconoce el producto. Tiene interés por el producto. Tiene el deseo de comprarlo. Tiene la disposición de comprarlo, etc.) Gesto expresivo por el producto: fanático, positivo, negativo, enemistad, etc.

### 3.1.2.2. Selección de público meta

Después de la segmentación del mercado a donde se ofrecerán productos y servicios de su propia empresa o comunidad local, el siguiente paso será el targeting que es un proceso de depuración del segmento para determinar a grupos o personas objeto. Para esto, es necesario tener en cuenta las marcas municipales que proyectan lo que los habitantes aspiran que sean sus comunidades y cómo quieren que personas de alrededor reconozcan sus municipios, así como el perfil de sus comunidades de acuerdo con los resultados de los estudios y análisis realizados, por ejemplo, las características generales, fortalezas y ventajas de sus comunidades, los recursos que disponen localmente, etc. El objetivo es determinar por dónde (qué segmento) debe atacar primero para

generar el mayor efecto. En pocas palabras, el targeting es un proceso para estructurar de una manera lógica, la siguiente fórmula marcas municipales + análisis de la situación actual = segmento que será el principal objeto o público meta.

En este momento la palabra clave es tener una imagen lo más concreta posible. Por ejemplo, si se trata de un evento para difundir la marca municipal, al preguntarle al grupo organizador, ¿Cuál es el principal grupo objeto?, casi todos contestan que está dirigido al público en general. Entonces, al cuestionarle ¿Cuál será el principal grupo objeto desde el punto de vista de la segmentación geográfica?, la respuesta más común es que quieren atraer al público de todas las partes del país, y del exterior, si es posible. En este caso, se sugiere segmentar lo que sería el público general y personas de todo el mundo y volver a someterse al proceso de targeting. Si se deja la meta de atraer a personas de todo el mundo, hay que preparar invitaciones y tableros de información, no solamente en español, sino en otros idiomas, por lo menos, los idiomas que hablan los principales grupos de turistas que vienen a este evento, como son francés, alemán y ruso. También será necesario remodelar los baños y otras facilidades, aplicando los estándares internacionales. Se deben preparar alimentos halal para los musulmanes. En resumen, si se quiere organizar un evento para todo el público del mundo, así dicho textualmente, se necesitará un costo extraordinario y a una escala inimaginable para los preparativos. Se debe analizar seriamente, si el evento producirá suficientes beneficios que compensarían la inversión.

Además del incremento del costo, al dirigir un evento para un gran público, tiene otro inconveniente en término del concepto de atención a los clientes. Es decir, mientras más amplio sea el segmento objeto(target), será difícil afirmar con convicción. Mirando directamente los ojos de los clientes, que hemos invitado a usted especialmente o se organizó un evento especial para usted. Lógicamente, mientras más extensos sean los principales blancos, el organizador debe adoptar más estándares internacionales en término del concepto, contenido, gestión y promoción del mismo. Esto implica que cada vez se diluirá el concepto de lo único de la localidad. Cuando los clientes (personas objeto) sientan que es simplemente uno de un montón de los invitados, tendrá menos sensación de estar recibiendo un trato o una consideración especial o no fue una invitación especial por parte del organizador del evento, lo que repercute también en el hecho de que sentirían menos compromisos por acudir a este.

Finalmente, un buen ejemplo de esto sería una fiesta de cumpleaños. Imagínense que se le avisa que unas personas van a organizar una fiesta de cumpleaños especial para usted, a quien aguardan mucho cariño y afecto, prepararán bizcochos y platos favoritos del cumpleañero(a) y se reunirán para celebrar el día en que usted nació. ¿Quién podría rechazar o desperdiciarlo? Esto es el principio básico del mercadeo. El rol de la segmentación y targeting es analizar y definir cómo y qué tanto se envía directamente un determinado mensaje a los clientes visibles y latentes.

Por supuesto, no es que se prohíba vender a más de dos segmentos del mercado. Pero para ganar la confianza de un segmento específico del mercado y hacer sentirles que este suplidor es el mejor con este producto. Para alcanzar esta meta puntual, en esta etapa de planificación se debe especificar el principal segmento de mercado al cual dirigir. En caso de un evento, aunque en última instancia, haya acudido un público en general al evento, si se hace bien el targeting previamente se ganarán más fácilmente admiradores o seguidores del evento, que sin haber identificado a uno en específico. Cuando resulte difícil decidir por un solo segmento, se pueden dividir entre el principal segmento (clave) y los demás en general.

Al determinar al segmento blanco, se determinarán naturalmente los servicios conexos que se necesitan para promover las ventas de los productos y servicios. Por ejemplo, si se dirige principalmente a los extranjeros, probablemente se deba disponer de folletos y guías en inglés. Si el evento es para turistas norteamericanos y europeos, habrá que prestar minuciosas atenciones a la higiene de ciertos servicios requeridos.

Lo que sería importante aquí, tal como se ha recalcado en otras ocasiones, es tomar en cuenta las marcas municipales y recursos locales. Los mensajes de los proveedores (vendedores), es decir, lo que quieren transmitir, lo que quieren que sientan o lo que realmente quieren vender, deben ser transmitidos directamente a los compradores. Manteniéndose firme en lo dicho anteriormente, se debe elevar la capacidad comercial de los productos.

Si quieren que los visitantes sientan el aire fresco del salto de agua, se debe idear el mejor servicio para lograrlo. Si quieren que los turistas gocen y sientan su sangre hirviendo al escuchar o bailar el merengue, hay que brindar los servicios que lo hagan realidad. Estos servicios son los que se necesitan para elevar la capacidad de los productos y servicios. Viéndolo de otra forma, se trata de eliminar los factores negativos u obstáculos para transmitir el mensaje de los proveedores

(vendedores) hacia los compradores o que impidan que los visitantes sientan lo que los proveedores esperan.

En otro lado, se debe priorizar a habilitar o mejorar los baños, vías de acceso u otras facilidades o condiciones indispensables, cuya falta ocasionaría grandes inconvenientes en la comodidad o goce del principal segmento del mercado para el disfrute del principal producto o servicio. Para que el proceso resulte más eficiente, después de determinar el principal segmento del mercado, se recomienda analizar las condiciones y facilidades necesarias y ordenarlas en listas según el grado de urgencia e importancia (Por ejemplo, las obras importantes y urgentes obras importantes, pero no urgentes.) Esta clasificación será de mucha utilidad cuando de repente se abre la posibilidad de recibir una ayuda de una institución pública y que se tiene que tomar decisión rápidamente.

### Ejemplo de Segmentación-definición de Público Meta para salón de SPA, (suplementos alimenticios, jabón etc.)

Sexo	Edad	¿Tiene coche?	¿Tiene hijos de 0-20 años?	Interés
Masclino	15-20	Sí	Sí	Salud
Femenino	20-30	No	No	Deporte
	30-40			Belleza
	45-60			Coche
	60-75			Academica
Nota		Situación Económica	Dinero gastable	

Nuestro público meta principales:

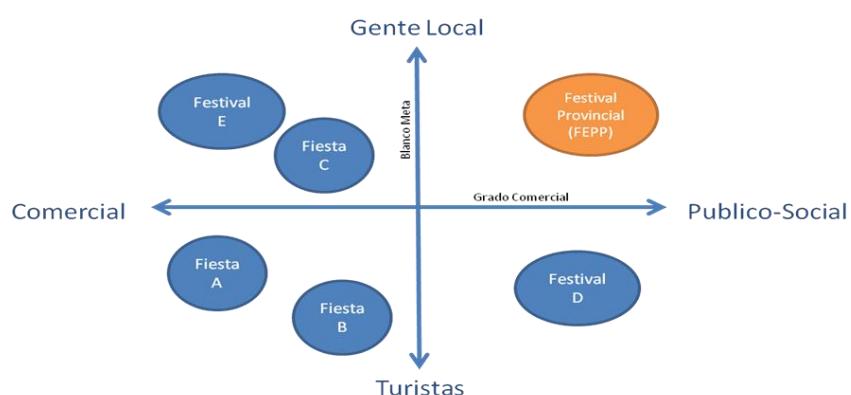
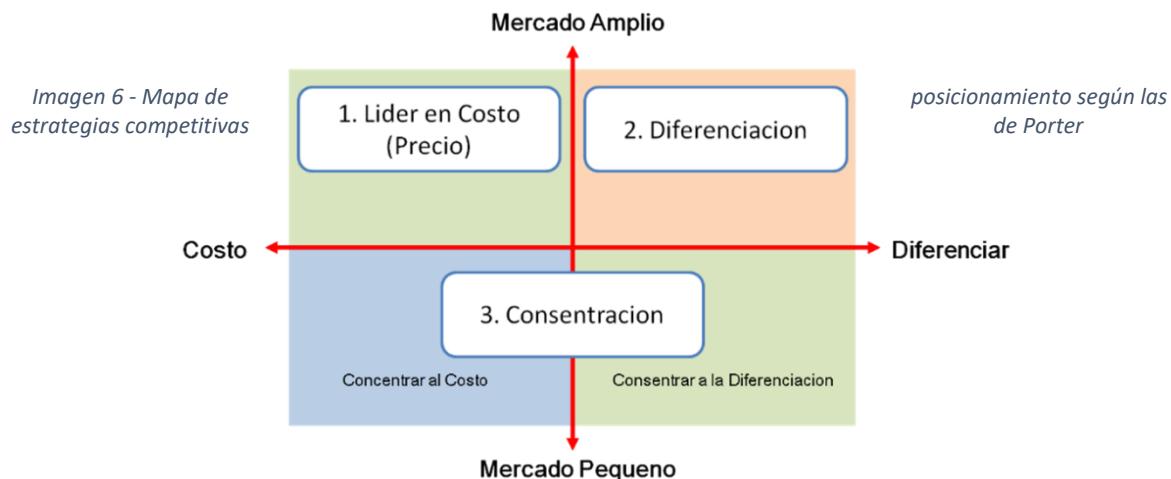
**Una mujer de 20 a 30 años quien tiene coche, no tiene hijos, tienen interés a Salud, Deporte y Belleza**

*Imagen 5 - Ejemplo de segmentación y selección de público meta (ST)*

#### 3.1.2.3. Posicionamiento, el lugar que ocupa el producto.

El proceso de posicionamiento se refiere a visualizar o percibir el lugar o posición de un producto dentro del mercado. Muchas veces, se hace con la expectativa de generar los efectos para resaltar

la capacidad del producto de alienar al consumidor y resaltar las características que constituyen la principal diferencia que existe entre éste y su competencia. Los atributos positivos como precio muy económico, excelente calidad o muy divertido, no suenan muy convincentes si se dicen verbalmente. No obstante, se podrá convencer fácilmente, si se organizan en un Mapa de Posicionamiento y se les explica cómo sale más económico viajar a Mi Ciudad que ir a otros destinos, mostrando el Mapa. En ese sentido, se debe cuidar también la apariencia del Mapa de Posicionamiento, que en las fases de R-S-T. Se sugiere también identificar los atributos que superan las cualidades de los productos y servicios de sus competencias (empresas, comunidades, etc.), trazando los ejes vertical y horizontal en el Mapa de Posicionamiento. El Mapa de las Tres Estrategias Generales de Porter podrá considerarse como el estándar del Mapa de Posicionamiento. Con el fin de hacer el mapeo de la posición de productos de su propia empresa, en el eje horizontal se ponen como variables: bajo costo – diferenciación, y en el eje vertical: las estrategias de mercado amplio y mercado pequeño.



*Imagen 7 - Ejemplos de la gráfica de posicionamiento para un Evento*

### 3.1.3. Paso 3: Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix)

La mezcla de mercadotecnia (MM: Marketing Mix) se refiere a las estrategias o métodos prácticos para la implementación del Ciclo de Marketing y consiste en los cuatro elementos clásicos o Cuatro P (Producto, Precio, Punto de venta (distribución) y Promoción) propuestos por E. Jerome McCarthy en 1960. Teniendo como ejes se analizan estos cuatro elementos “P” (punto de vista de Vendedor es 4P y punto de vista de consumidor es 4C)<sup>1</sup>. En el Cuadro abajo, se muestran las variables que se deben analizar con relación a cada elemento de la mezcla de mercadotecnia.

● Producto	Producto, servicio, calidad, diseño, marca comercial, etc.
● Precio	Precio, descuento, condición de pago, crédito, etc.
● Promoción	Publicidad y propaganda, etc.
● Punto de Venta	Canal de distribución, transporte, cobertura de distribución, localización, surtido de productos, inventario, etc.

Cuadro: Ejemplo representativo de las Cuatro “P”



Imagen 8- Relación de 4P y 4C de Marketing

<sup>1</sup> Los “4C” representan las cuatro perspectivas ponderadas desde la posición del consumidor, los cuales son: Consumidor, Costo del Cliente, Comunicación y Comodidad. Son herramientas muy efectivas, sin embargo, sería difícil de comprender el significado real de cada enfoque sin tener experiencia práctica de gestión empresarial.

En vista de que a través de las fases de R-STP, ya se han definido las estrategias sobre ¿Qué vender?, ¿A quién vender? y ¿En qué manera vender?, se utilizarán estas herramientas de 4P, se analizará el procedimiento y métodos concretos para ponerlas en práctica. A continuación, se muestran las reglas de 4P para aplicar en estos tiempos modernos con los avances de Internet.

$$\text{Capacidad del Producto} \times 2 + \text{Ventajas en Precios} \times 2 + \text{Capacidad de Promoción} + \text{Capacidad de Distribución} = \text{Capacidad Total (Global)}$$

En la sociedad moderna capitalista donde se han establecido mercados controlados por ICT (Información, comunicaciones y tecnología), el atractivo del producto y su precio son los factores más importantes. Antes, los medios de publicidad y propaganda eran más limitados, pero actualmente se encuentran disponibles las redes sociales (SNS) como Twitter, Facebook, etc. y la reputación y el rumor de un producto se difunden instantáneamente entre los consumidores. Por ejemplo, en el sitio global de viajes, Trip Advisor<sup>2</sup>, los usuarios o consumidores opinan con toda la sinceridad sobre la calidad de productos y servicios experimentados, por ejemplo, dicen, “Ese hotel fue muy bueno.”, “Vi cucarachas.”, etc. A través de los sitios para reservaciones de viaje como Expedia.com y Hotels.com, se pueden buscar los hoteles de igual categoría ubicados en la misma región según escalas de precios. De esta manera, se debe tomar en consideración el hecho de que hasta los precios y otros atributos (atraídos) de los productos se han convertido en importantes herramientas para promoción y que los “consumidores” actúan también como “promotores”.

En estas circunstancias, se han establecido algunos métodos de promoción que utilizan las redes sociales (SNS). Sin embargo, no es posible controlar libremente los impactos generados por la promoción vía SNS, a menos que sean grandes empresas que puedan destinar grandes recursos económicos o que se pueden invertir grandes montos comparables con el presupuesto nacional.

Sobre todo, famas o incidentes negativos (intoxicación alimentaria, accidentes, corrupciones, etc.) y toda la información que conduzca a la promoción negativa, en algunos casos pueden ser fatales. A veces, se difunden rumores falsos intencionalmente para causar daños a sus competencias, aprovechando de una manera malintencionada el efecto de promoción negativo. Pero, en la mayoría de las veces eso se descubre, hasta se conduce a una campaña o reputación negativa contra

<sup>2</sup> <http://www.tripadvisor.com/>

la misma empresa que provocó la difamación. Hay que pensar que básicamente la información de la red no se puede controlar.

En estos tiempos, no se debe olvidar que la promoción más efectiva es hacer buenos productos, venderlos a precios razonable y difundir buenas cualidades de los productos y empeños de los fabricantes hacia sus productos. Todo esto se resume en una frase, elevar la potencia del producto.

### **3.1.3.1. Productos**

Entonces, ¿cómo se puede elevar la potencia del producto?, ejemplo en lo que concierne al turismo comunitario o regional, los atributos para buenos productos básicamente, pueden clasificarse en dos clases como se describen más abajo:

Principal Producto / Servicio Atractivo (cascada, manatí, merengue, tour – excursión, evento, etc.)

Entorno = Servicios periféricos (baños y comedores con alta higiene, almuerzo sabroso, pueblo limpio, actitud de servicio al cliente, sonrisa de la gente y otros valores agregados)

El producto o servicio principal es exactamente el atractivo del pueblo del cual se espera que los clientes disfruten, mientras que los servicios periféricos son condiciones ingenieras para aumentar el goce de los clientes. Se pueden tomar como referencias a algunos requerimientos de los segmentos del mercado referidos en el acápite sobre el Targeting. Es muy importante saber que el poder del producto o servicio no se determina a partir de los atributos individuales del mismo, sino, evaluando la experiencia integrada que combina estos.

Por ejemplo, famoso i-Phone es muy buen producto como un celular, pero su caja blanca de lujo y sus tiendas (apple shop) con diseño minimalista etc. Toda la experiencia entorno de i-Phone es Potencia de Producto (Valor para clientes)

### **3.1.3.2. Precios**

Hay 2 formas de definición de precio Productor define o Mercado define.

En caso de Definido por productor, usan la forma de establecerlo a través del costo, simplemente, sumando los precios unitarios. Para determinar los precios finales, se agregó un 25 a

35% de ganancia para las organizaciones. En esta forma, se deben verificar los siguientes aspectos para el cálculo del precio de coste:

- ¿Están incluidos todos los costos directos sin falta? (materias primas, combustible para los generadores eléctricos)
- ¿Están incluidos todos los gastos personales, teniendo en cuenta las horas de trabajo, precio unitario por hora?
- ¿Se tomó en cuenta la recuperación de costos de la inversión de capitales, por ejemplo, para la construcción de pasos de madera, adquisición de equipos, etc.?
- ¿Están incluidos los costos operativos tales como alquileres, cargo del uso de facilidad, salarios del personal administrativo, etc.?
- ¿Se tomaron en cuenta los gastos que se generarán en el futuro? (mantenimiento de facilidades, costo del registro como zona turística, costo por pérdida de facilidades, costo de contratación de un contable, etc.)
- ¿Están incluidos (cobrados) los impuestos y primas de seguro?
- ¿Están incluidos los gastos de promoción? (gastos de publicidad y propaganda para afiches, volantes, gastos de promotores, etc.)

Lo más importante para el cálculo de los precios de coste es considerar de antemano, los recursos necesarios para mantener actividades económicas durante los próximos diez o veinte años y asegurar un mecanismo para disponer de dichos recursos. Lo que se mostró aquí solo considera vender los productos y servicios a los clientes que lleguen a sus comunidades. Es decir, si se utilizan los intermediarios o se promueven los productos y servicios a través de antena shop (tiendas satélites) y otras facilidades de promoción instaladas en las ciudades, se generan costos de distribución adicionales. Por supuesto, a estos precios al por mayor, los distribuidores agregarán los costos necesarios para mantener sus negocios, lo que aumentará el precio de venta a razón del 50 a 100% en comparación con los precios de venta directa en el lugar de producción. Se debe tomar en cuenta al hacer una venta al por mayor, para que no haya demasiada diferencia entre el precio de venta directa y el precio de venta al consumidor final, para lo cual será necesario ajustar el precio de venta directa o acordar el precio final, hablando directamente con los intermediarios (mayoristas).

En caso de que los precios establecidos a través de la suma de todos los precios unitarios no sean aceptados (porque los consumidores juzgan que los precios son altos y no compran los productos), se sugiere aplicar las siguientes medidas en el orden descrito a fin de reducir el precio de venta:

- Esfuerzos por reducir los costos. (también revisar el proceso de distribución de productos)}
- Verificar la calidad de productos (si es necesario, cambiar el segmento objeto)
- Si todavía hay dificultad para vender, se debe tomar una de las siguientes medidas:
  - Reemplazar por otros productos y servicios (que podrían brindar la misma experiencia a sus clientes)
  - Retirar los productos en cuestión completamente del mercado o disminuir la producción (operación)

#### **3.1.3.3. Plaza**

Con relación a la distribución y ventas, se debe definir el público objetivo (STP). Elegir el lugar de distribución o canal de venta adecuado para el público. El punto de venta o plaza se debe seleccionar por conveniencia o comodidad para su público objetivo principal.

Se recomienda que el punto de venta quede cercano al punto de producción o contar con un punto de venta satélite. El costo de la logística debe estar incluido en el precio de venta, por lo que es importante contar con un análisis de mercado y perfil del segmento objetivo.

#### **3.1.3.4. Promoción**

En general, la ejecución de actividades de promoción no es tan complicado. Solo existe dificultad en el análisis del perfil o mecanismo general de la promoción (del producto o servicio) con enfoques comprehensivos, citando como ejemplos, ¿Para qué se hace la promoción? (objetivo), ¿Cuál es el medio más eficaz para lograr el objetivo? (medios), ¿Cuáles son el diseño y colores más apropiados para lograr el objetivo? (medios).

Para facilitar estas estrategias de promoción, es recomendable usar el formato de publicidad y diseño como se muestra en la imagen de abajo. Este formato se exige a la persona encargada de

definir claramente el objetivo de la promoción y el principal segmento del mercado objeto. Lo más importante es solicitar que se escriba en el espacio de Resultado sobre algunos cuestionamientos específicos, como, por ejemplo; ¿Qué quiere que el público objetivo (segmento) sienta al ver el material publicitario a elaborarse? ¿Qué tipos de acciones concretas esperan que tome el público objetivo? Después de completar este paso, se le encarga el trabajo formalmente al diseñador. También se le pide al encargado que verifique si el público objetivo reacciona como se esperaba después de llevar a cabo las actividades promocionales, utilizando el material publicitario elaborado. Esta verificación se hace basada en la percepción personal del evaluador.

Se sugiere definir los niveles de AIDMA cuya descripción aparece más adelante, hacia la consecución de la meta que persigue cada material o mensaje publicitario (La meta puede ser que los consumidores lleguen a comprar sus productos), con la finalidad de hacer entender una clara intención del diseñador sobre selección de los medios adecuados (poster, flyer, video, etc.) el uso de colores y el diseño del material.

Por ejemplo, cuando se elabore un afiche de un evento (elemento publicitario muy común), si corresponde a una etapa de atención, se necesita un diseño simple con colores primarios y letras grandes y si corresponde a una etapa de interés (suscitar el interés del cliente), se necesita un diseño que refleje la esencia o naturaleza del evento a medida de lo posible, incluso describe en resumen los aspectos más importantes del evento a celebrarse. Es necesario variar el diseño según la etapa de AIDMA.

AIDMA es el acrónimo que describe los eventos secuenciales que ocurren desde que una persona (cliente) recibe o hace contacto con una información hasta tomar la decisión de comprar un producto, bien o servicio. (En caso de AIDMA mediante internet o publicidad, "M" puede significar la "memoria")

- |            |                     |
|------------|---------------------|
| • Atención | Llamar la atención  |
| • Interés  | Suscitar el interés |
| • Deseo    | Provocar el deseo   |
| • Motivo   | Motivar             |
| • Acción   | Comprar             |

FORMATO para PUBLICIDAD y DISEÑO		
Nombre de Responsable:		Fecha:
Nombre de PUBLICIDAD o DISEÑO:		
1	Objetivo	(Objetivo general), (Resultados y Efectos Esperados) por esta publicacion.
2	Blanco Meta	(Blanco específico de esta publicidad) Especificar más detalladamente
4	Grado de AIDMA	(en que grado de efecto esperas con esta publicacion?) <b>A I D M A</b>
5	Caracter de Blanco	(Cómo analisa Ud. sobre caracter de Grupo meta o Blanco meta)
6	Lugar de Distribución	(Lugares de Distribución o Donde Colocar etc.)
7	Datos generales	Tipo de Publicidad: Poster, Flyer, Libro o Revista, Banner, otro ( ) Formato o Tamaño: Cantidad a publicar: Color de Imprenta: Blanco y Negro, Full Color, Otro ( )

Imagen 9 - Formato de Publicidad usando AIDMA

#### 4. Elaboración de Plan de Negocios

Después de analizar las situaciones actuales con R=Investigación (utilizando FODA, 3C y otras herramientas) y definir las estrategias con STP-MM (utilizando Segmentación – Tageting - Posicionamiento, Diseño de MM, Lean Statup, Lanchester y otras herramientas), se debería elaborar un Plan de Negocio según los resultados de estas actividades.

A continuación, se presenta el paso a paso para elaboración de Plan de Negocio.

##### 4.1. Aclaración del Objetivo del Negocio

El Plan de Negocio es uno de los pasos para fortalecer el desarrollo y crecimiento de un negocio. Es sumamente importante aclarar el objetivo de su negocio para seleccionar la estrategia que permita mejorar su negocio. La tabla a continuación muestra algunos ejemplos.

Objetivo de mejoramiento de Negocio.	Acercamientos y estrategias para cada objetivo.
1.Yo y empleados de mi empresa seamos ricos con "mi producto" (Negocio Normal).	1.Reducción de costo y Aumento de Venta
2.Productores de mi comunidad sean ricos con "mi producto". (Negocio OVOP)	2.Aumento de ingreso (Reducción de costo externo, Aumento de ingreso)
3.Mi pueblo sea famoso o posicionado con "mi producto". (Negocio OVOP)	3.Aumento de venta (Aumento de producción, aumento de cantidad de venta)

Imagen 10 - Ejemplo: Acercamientos de mejora de negocio según diferentes Objetivos

Veamos algunas imágenes para cada caso.

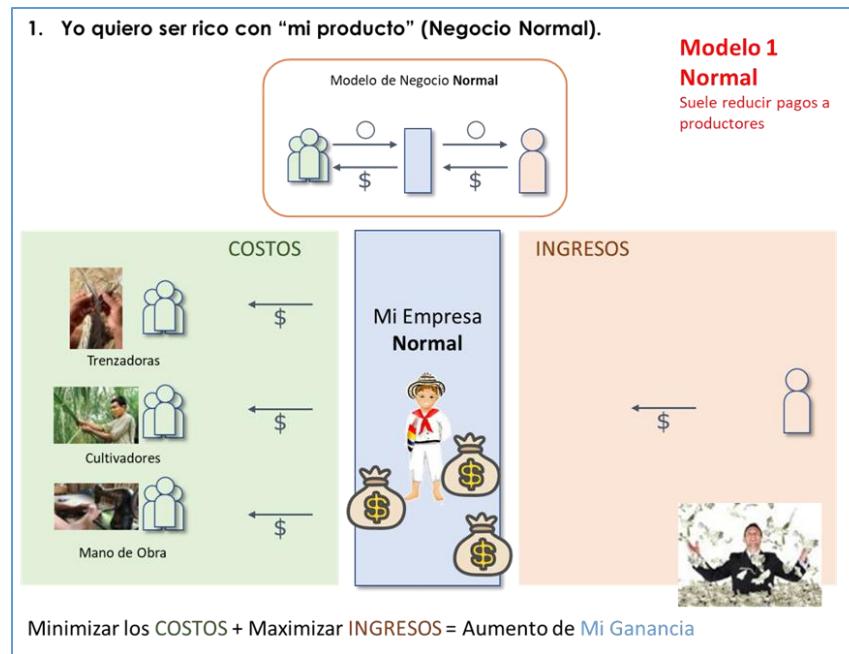


Imagen 11 - Ejemplo de Negocio Privado

2. Productores de mi comunidad sean ricos con "mi producto". (Negocio OVOP)  
 3. Mi pueblo sea famoso o posicionado con "mi producto". (Negocio OVOP)

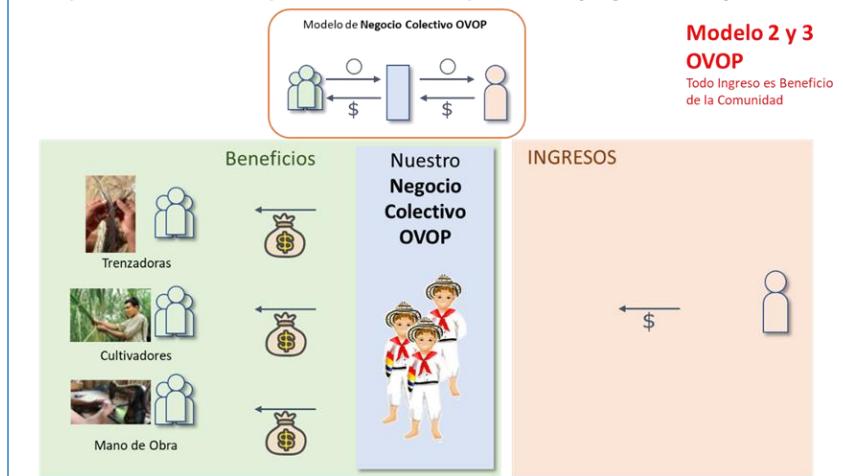


Imagen 12- Ejemplo de Negocio Comunitario o Negocio OVOP

#### 4.2. Selección de modelo de negocio y aclaración de actor de negocio

La Metodología PICTO inventada por la economista japonesa Satoru Itabashi es una buena herramienta para visualizar y simplificar el Modelo de Negocio en dibujos sencillos. Existen 12 modelos de negocios categorizados y analizados en el mundo por PICTO pero en el caso de negocio colectivo OVOP se pueden categorizar en 3 modelos de negocio.

- Venta Directa
- Negocio Colectivo
- Matching-Promoción.



### "PICTO" para Modelo de Negocio OVOP

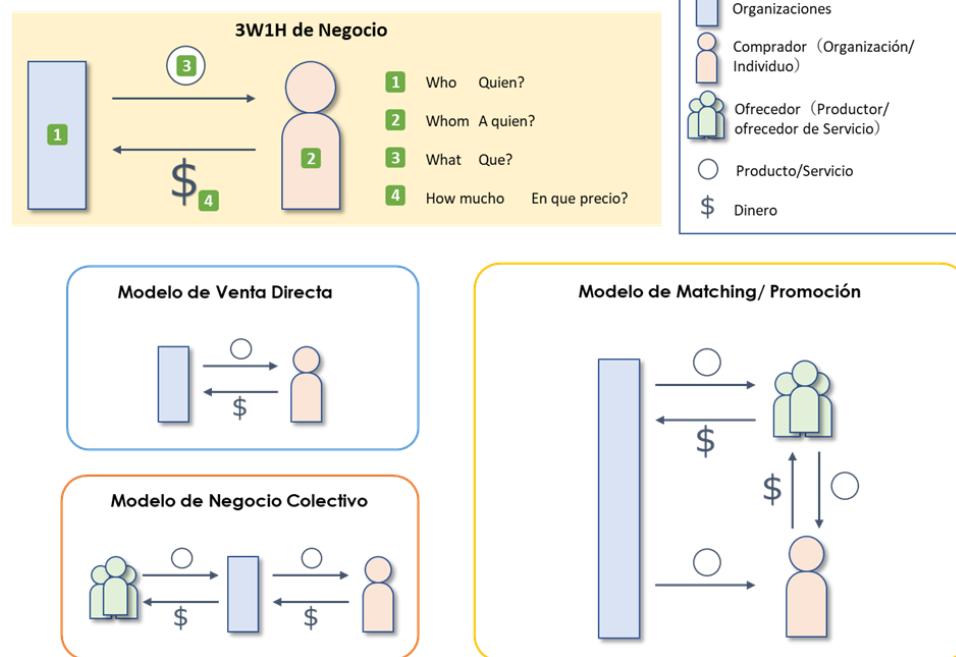


Imagen 13 - Metodología de visualización de modelos de negocio PICTO (Satoru Itabashi)

Cada uno de los 3 modelo de negocio colectivo pensados para OVOP, se pueden analizar dependiendo de quienes se encarguen de cada paso.

La Venta directa se encarga de todos los procesos de un negocio desde la producción hasta la promoción.

El Negocio colectivo se encarga de manejar la mayoría de proceso del negocio excepto la producción.

El Matching-Promoción se encarga solo de la promoción y atención al cliente (el actor del negocio no recibe dinero directamente del cliente) como se refleja en la imagen.

## Análisis: Quien encargara cada paso de su Negocio?

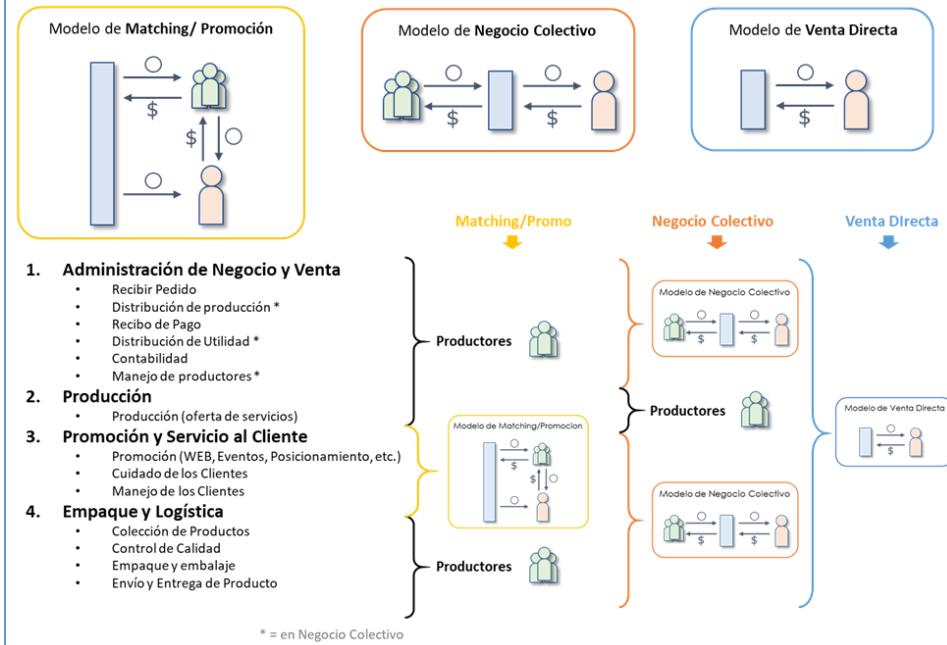
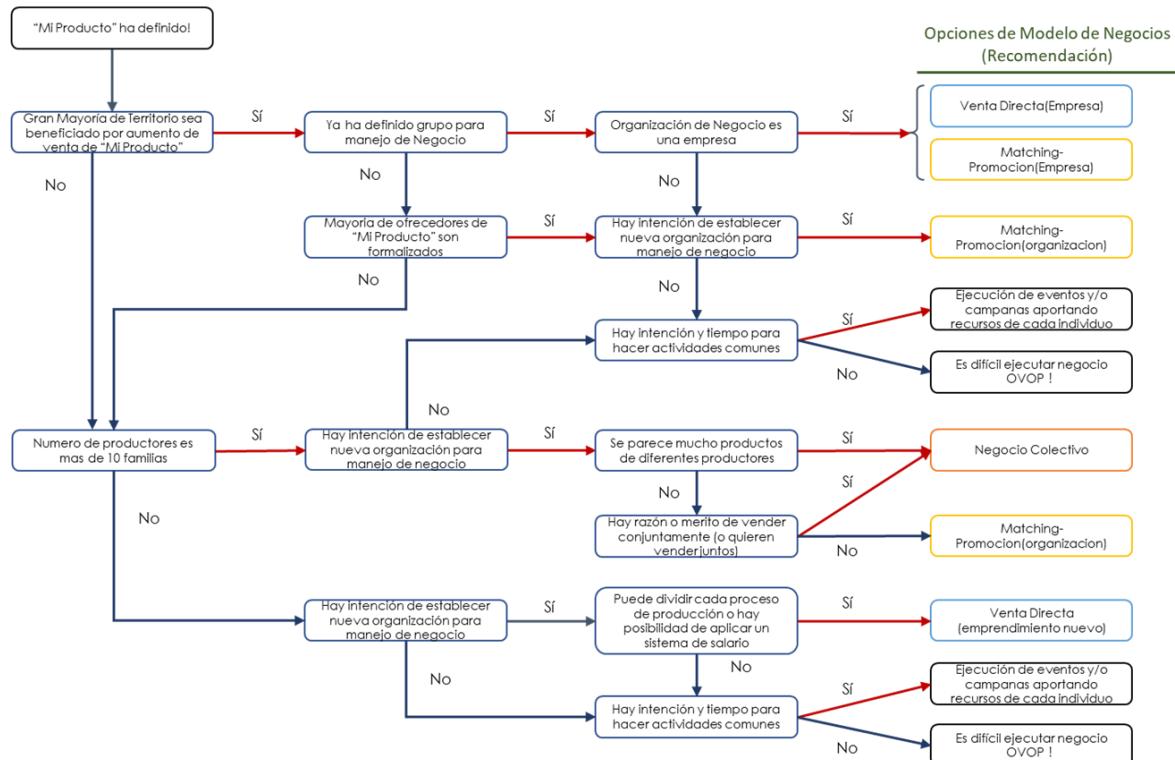


Imagen 14 – Modelo de negocio como muestra imagen abajo.

La importancia de la selección del **Modelo de Negocio** es poder definir los responsables de cada proceso del negocio. Para ampliar la información, se presenta como ejemplo una herramienta para la selección del **Modelo de Negocio** según las situaciones territoriales de cada iniciativa OVOP.

## Opciones para selección de modelo de Negocio OVOP



*Imagen 15 - Diagrama para selección de modelo de negocios*

### **4.3. Análisis de ambiente de negocio**

Básicamente esta parte esta detallado en parte de “R-Investigación” y “3C”.

#### **4.4. Análisis de negocio actual y definición de acercamiento de mejora**

Después de analizar la empresa con 3C en torno a un producto, se debe considerar la situación actual del balance de producción (oferta) y venta (demanda). Si el negocio está vendiendo todo lo que produce, puede hacer promoción con mejoramiento como se indica en la siguiente figura.

## Acercamientos para mejorar Negocio

**Ejemplo**

Mejoramiento de Negocio

Análisis de capacidad de producción y venta  
(Definición de estrategia de mejoramiento)

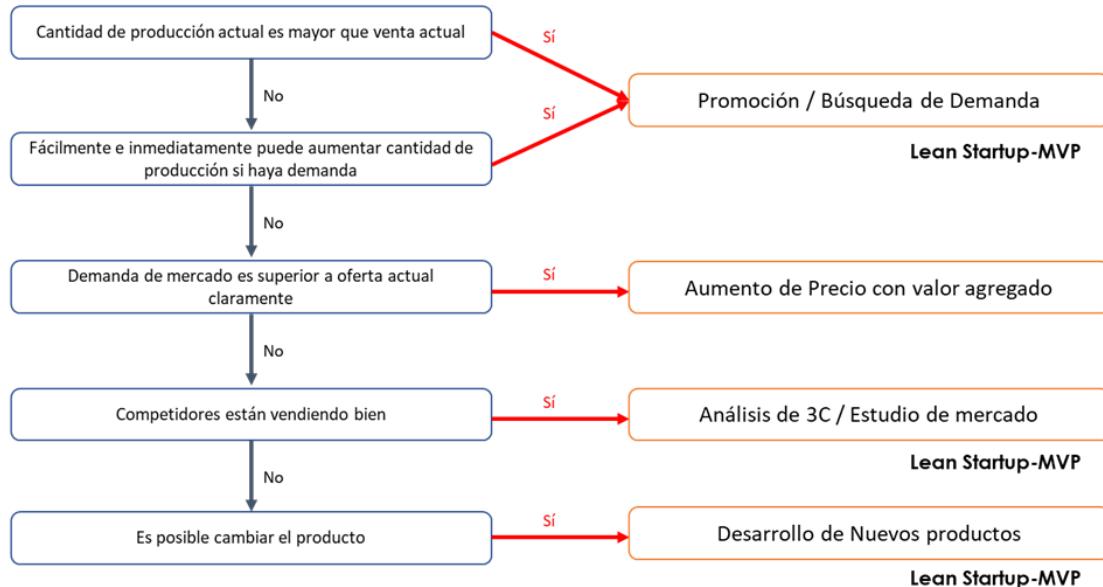


Imagen 16 - Ejemplo: Selección de acercamiento de mejora de negocio

### 4.5. Elaboración de resumen ejecutivo de Plan de Negocio

Una vez obtenidos los datos necesarios a través del análisis y definición del Modelo de Negocio y acercamientos de mejoramiento de negocio, se puede elaborar el resumen ejecutivo del Plan de Negocio. Hay diferentes formas de resumir su negocio como visualización, pero CANVAS<sup>3</sup> es uno de los lenguajes más populares para mostrar la relación del negocio en forma sencilla.

Sin embargo, se dice que el modelo de negocio CANVAS no es muy adecuado para las empresas nuevas, parece haber elementos que no necesariamente deben enfocarse o que se superponen semánticamente. Entonces, para nuevas empresas se recomienda "Lean CANVAS".

Al igual que el modelo de negocio CANVAS, Lean CANVAS es un marco que divide el modelo de negocio en nueve elementos y se los describe en una hoja. Los elementos de Lean CANVAS son

<sup>3</sup> Para saber más sobre CANVAS, véase página WEB: [https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio)

diferentes del modelo de negocio CANVAS. La mitad de ellos son elementos completamente diferentes.

Lean Canvas				
2. PROBLEMA	4. SOLUCION	3. PROPOSICION DE VALOR UNICA	9. VENTAJA ESPECIAL	1. SEGMENTO DE CLIENTES
Problemas Top 3  (Alternativas)	3 Características del producto/servicio  Actividades Clave a Medir	Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.	Qué te hace especial/diferente  Vía de acceso a clientes	Segmento objetivo  (Primeros adoptadores)
7. ESTRUCTURA DE COSTES	8. METRICAS CLAVE	6. FLUJO DE INGRESOS		
Gastos	Cómo vamos a ganar dinero			

Imagen 17 – Lean CANVAS

Segmento de Cliente: Es el segmento de clientes objetivo. Describa aquí a los clientes y usuarios que brindan servicios y productos. Deje en claro a qué tipo de persona se dirige. Por ejemplo, es una característica que puede imaginar quién es el usuario, cómo y dónde vive, edad, afición, qué tipo de SNS utiliza, si es sensible a la moda.

Problema: Se debe comenzar por definir ¿Cuáles son los desafíos e insatisfacciones de los clientes y usuarios? El punto a tener en cuenta en este momento es, si el problema es un problema verdadero. Haga una lista de los tres primeros. Además, enumere las alternativas que se utilizan. Si surge un problema, averigüe si hay una causa para ello.

Proposición de Valor única: Mostrar cuán única es su propuesta para la competencia. Escriba el valor único que se proporcionará a los usuarios a través de la empresa (productos y/o servicios). Muestre los puntos que pueden notarse y diferenciarse en comparación con servicios similares. La clave es escribir un mensaje claro y memorable.

Solución: Se trata de las soluciones propuestas por la empresa (productos y/o servicios) para resolver cada problema. Tiene que ser una medida ejecutable que se pueda prever actualmente para los problemas que enfrentan los usuarios.

Canales: Mostrar cómo acercarse al cliente, es decir, los puntos de contacto específicos y conexiones con los usuarios. Por ejemplo, usar hashtags en SNS para enviar información que pueda interesar al usuario y anunciar en SNS para audiencias objetivo. Es mejor asumir múltiples canales.

Flujo de ingresos: Pensar en qué tipo de modelo de ingresos tiene y el valor de tiempo de vida de cliente<sup>4</sup>. Mostrar cómo monetizar su negocio. ¿Cómo obtienes resultados financieros de tus usuarios? Por ejemplo, en el caso de un servicio que no es un producto y no tiene forma, considere un método de ingresos específico, como los ingresos por facturación o publicidad.

Estructura de costos: Anotar el costo de su negocio. Describir los costos incurridos para proporcionar valor al usuario. Clasificarlo en elementos como costos laborales y costos publicitarios.

Métricas claves: Es un índice, un indicador clave de rendimiento (KPI)<sup>5</sup>, que mide el crecimiento a medida que el negocio avanza. Al determinar las métricas numéricas necesarias para tener éxito en el modelo de negocio, se aclara el eje que logra el objetivo final. Cuando usa SNS, configurar indicadores numéricos como el número de seguidores y el número de reacciones a las publicaciones.

---

<sup>4</sup> Valor del tiempo de vida del cliente, abreviado a menudo como CLV, CLTV o LTV (siglas en inglés de *customer lifetime value*), es un principio de marketing de visión a largo plazo que toma en consideración el valor de un cliente en la relación que mantiene con la compañía a lo largo del tiempo. Esta perspectiva implica conocer que, aunque el cliente puede utilizar temporalmente los servicios o productos de otra compañía, puede volver a utilizar los nuestros. Una consecuencia importante para una compañía de tener una visión a largo plazo es que se suele dispensar un mejor servicio al cliente y por tanto, se fomenta su fidelidad.

<sup>5</sup> Es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales.

Ventaja especial: Reconocer las barreras que un competidor importante o nuevo no puede superar fácilmente. Escribir su ventaja sobre la competencia. Por ejemplo, puede comprender objetivamente el valor de una empresa, como el soporte experto, la comunidad única y el número de usuarios.

Al usar Lean CANVAS, no debe apuntar a llenar Lean CANVAS. Dependiendo del modelo de negocio, llenar los nueve elementos puede ser difícil, pero algunos elementos pueden dejarse en blanco.

Lean CANVAS es una herramienta para negocios nuevos y proyectos de empresa existentes. Dado que no es adecuado para revisar los modelos de negocio para la continuidad del negocio y el crecimiento de las ganancias, le recomendamos que considere usar otros marcos de referencia de negocios, como el modelo de negocio CANVAS.

Lean CANVAS es una herramienta que puede crear un modelo de negocio en un corto tiempo, pero no significa que deba completarse en un corto tiempo. Si no se llenan todos los elementos, pueden agregar la porción que no se han llenado más tarde. Si cree que está equivocado, puede volver a escribirlo desde cero.

En caso de que quieran analizar el negocio existente o sea necesario elaborar el modelo de negocio CANVAS para aplicar a las entidades financieras, pueden referenciar “Modelo de Negocio CANVAS” en Anexo.

#### **4.6. Elaboración del Plan de Negocio**

##### **4.6.1. Elementos requeridos para la elaboración del plan de negocio**

Se necesita principalmente un plan de negocios:

- Para organizar su propia forma de pensar.
- Para solicitar un préstamo u obtener una inversión.
- Para buscar la colaboración o los aliados.

##### **4.6.2. Factores necesarios para la elaboración del plan de negocio**

Comerciabilidad: La comerciabilidad es el tamaño del mercado y el escenario de ventas, específicamente a quién y qué productos y servicios se proporcionan, y cuán grande puede ser este negocio. También es importante qué tan grande es el mercado objetivo y cuánto crecimiento se puede esperar en regiones, en todo el país, en los países extranjeros, etc.

Además, es importante la cantidad de productos y servicios que se necesitan. Es necesario mostrar "quién" y "qué problemas" se resuelven, qué es diferente de los anteriores, por qué son aceptados y por qué pueden hacerlo mejor que otras empresas.

Especificamente, puede ser posible desenterrar nuevas necesidades y mercados con nuevas tecnologías y servicios que se desarrollaron originalmente en lugar de ser lo mismo que otras personas, como lo nuevo / único, la ventaja competitiva, etc. Es importante poder diferenciarse de los demás mediante el uso de productos y servicios tradicionales y ser competitivos.

Rentabilidad: La rentabilidad se refiere a si el negocio puede seguir continuamente o los fondos son suficientes. Específicamente, rentabilidad, es decir, ¿cuánto dinero se necesita y cuándo y cuánto dinero se necesita? Al observar la relación entre las ventas y el flujo de fondo, el punto clave es si este negocio tiene sostenibilidad o capacidad de desarrollo.

Principalmente, los gastos varían desde costos de personal, costos de materiales hasta costos de servicios públicos, y es necesario hacer suposiciones de acuerdo con el plan de ventas del negocio. Es necesario preparar un entorno (compras, horas-hombre, etc.) que pueda proporcionar tantos productos y servicios como sea necesario, y considerar gastos tales como contratistas de ventas y promociones necesarias para obtener ventas. Si es un producto de tecnología avanzada, es necesario considerar los gastos de investigación y desarrollo, como los costos de patentes.

Viabilidad: La viabilidad es si este plan de negocios se puede implementar realmente. La clave de la viabilidad es el equipo de gestión, es decir, la persona que gestiona el negocio, es decir, usted. Junto con una visión y pasión claras, se requieren calificaciones gerenciales, como si la persona tiene la experiencia, el conocimiento y las habilidades de la administración corporativa y puede liderar la organización.

Las experiencias y las habilidades necesarias para ejecutar este plan de negocios, ya sea uno o más, y en muchos casos, qué rol / relación es importante desde el punto de vista de la organización para llevar a cabo el negocio.

#### 4.6.3. Contenidos básicos y mínimos del plan de negocio

Contenidos	Descripción
Resumen ejecutivo	Resumen: ¿A quién?, ¿con qué?, ¿cómo?, desarrollar el negocio
Propósito	Razón de hacer el negocio
Producto o servicio	Descripción de productos o servicios
Medio de ofrecer su producto o servicios	Venta en tienda, e-comercio, venta directa o indirecta, etc.
Diferencia y/o ventaja	Aclara la ventaja y/o la desventaja comparando con otras empresas y/o otros productos/servicios
Proyección de desarrollo de negocio	Escenario de desarrollo de negocio dentro de 3 años (mejor, normal, peor)
Plan de acción	Plan de acción en tres años, sobre todo, del primer año describe concreta y claramente.
Plan financiero	Estado de pérdidas y ganancias, estado de situación patrimonial, estado de flujo de efectivo, estado de evolución de patrimonio neto, financiación
Plan de recursos humanos	Plan de recurtamiento
Riesgos y sus remedios	Riesgos estimados y sus contramedidas concretas
Fecha estimada de inicio	Precondiciones, fecha estimada de inicio

## 5. Anexo: Modelo de Negocio CANVAS

### ¿Qué es el Modelo de Negocio CANVAS?

El lienzo del modelo de negocio es una herramienta para pensar sobre la estructura de un negocio. Se divide el modelo de negocio en nueve elementos y muestra cómo cada uno está relacionado entre sí.

La ventaja del Modelo de Negocio CANVAS es que puede captar visualmente el modelo de negocio con una sola hoja y se puede pensar en su plan desde una perspectiva que no haya visto antes por lo que se divide el modelo de negocio en nueve elementos.

### Estructura del Modelo de Negocio CANVAS

El Modelo de Negocio CANVAS se divide en nueve columnas. El centro representa la propuesta de valor, y el núcleo del modelo de negocio es la propuesta de valor. El lado derecho representa el elemento de marketing. En el lado izquierdo está la estructura de fondo, como la estructura organizativa y la gestión para realizar la propuesta de valor. En la parte abajo está la estructura de ingresos y costos. Todo esto es la gran imagen de su negocio.

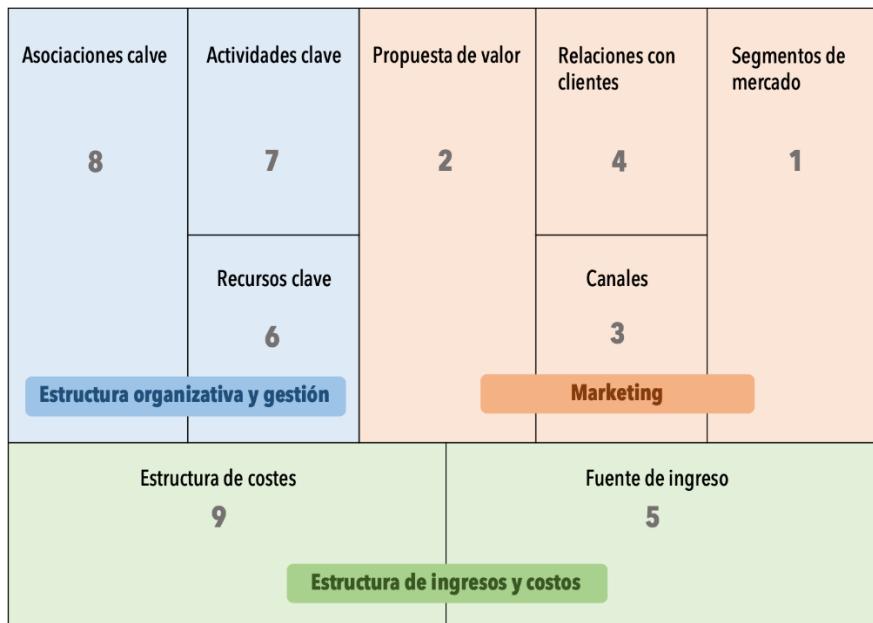


Imagen 1 - Plan de Negocio CANVAS

1. Segmento de mercado: El segmento de clientes al que apunta su negocio. Se divide ampliamente en clientes corporativos y clientes individuales. También puede ser definidos por el cliente con sus atributos (sexo, edad, lugar de residente, etc.), problemas y comportamientos. Aquí se puede aprovechar el análisis de STP (Página 6).

2. Propuesta de valor: Este es el valor que brinda a sus clientes, y es por eso que eligen su negocio (productos / servicios). Se puede decir la razón de existencia del negocio. Las propuestas de valor se dividen en términos generales en resolver problemas de los clientes (facilitar la vida, dar placer, reducir costos, etc.) y nuevas propuestas de valor. Si tiene varios segmentos de clientes, mencione cada propuesta de valor.

3. Canales: Ningún buen plan de negocios vale la pena a menos que llegue a los clientes. Los canales son los que proporcionan valor comercial a sus clientes o que promueven su valor. Los canales son generalmente canales de ventas, pero los canales en el Modelo de Negocio CANVAS también incluyen canales cognitivos y canales de servicio postventa. Es fácil de organizar considerando el canal de cada etapa de reconocimiento → evaluación → compra → oferta → servicio postventa en orden cronológico. Por ejemplo, si los canales de compra y oferta pueden ser diferentes, puede ser un pedido en línea y recibirlo en una tienda física.

4. Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se basan en una combinación de longitud y profundidad. Este es realmente un elemento muy importante. Esto se debe a que está directamente relacionado con la rentabilidad. Uno de los factores que determina la fuerza de un modelo de negocio. Las relaciones breves con los clientes pueden generar negocio de pago único o contratos excepcionales. Las relaciones más largas resultan en contratos repetidos o a largo plazo y crean más oportunidades de ingresos. El negocio de pago único o el contrato excepcionales tienen una sola oportunidad de ingresos, mientras que los contratos repetidos y a largo plazo tienen muchas oportunidades de ingresos. Si puede retener clientes, puede reducir el costo de adquirir clientes como resultado.

Las relaciones cercanas con los clientes previenen que los clientes cambien a otras empresas. La fuerza de la lealtad a la marca es la profundidad de las relaciones con los clientes. Las relaciones profundas con los clientes no solo dificultan el cambio, sino que también conducen a referencias y a la creación de valor.



5. Fuente de ingreso: Describa el método de ganancia (venta de productos, tarifa de uso, tarifa de corretaje, tarifa de licencia, tarifa de membresía, etc.) y las características de ganancia (margen, continuidad).

6. Recursos claves: Gestión de recursos para crear valor. Los recursos de gestión generalmente incluyen personas, bienes, dinero, información y conocimientos. En algunos casos, se divide en activos tangibles, como tiendas y fábricas, y en activos intangibles, como información y conocimientos.

De los activos intangibles, las habilidades y los conocimientos de un individuo específico se denominan activos humanos (fortalezas personales), y los conocimientos y la estructura compartidos dentro de una organización se denominan activos organizativos.

7. Actividades claves: Las actividades en las que usted (la empresa) deben trabajar para realizar el modelo de negocio. Puedes considerarlo como los contenidos de negocio. Las actividades claves se consideran desde dos perspectivas. El primero es proporcionar valor y el otro es crear y mejorar los recursos clave.

8. Asociaciones claves: Pocas empresas pueden completar actividades de creación de valor por su cuenta. La mayoría de las empresas tienen socios externos. Por ejemplo, las asociaciones claves son proveedores, empresas cooperantes, alianzas y agencias que proporcionan actividades y recursos que no existen en la empresa.

¿Es una tienda minorista que sustituye a las ventas, una empresa de fabricación que externaliza la fabricación o un proveedor que proporciona recursos? Una buena referencia al considerar estos es el análisis de la cadena de valor.

9. Estructura de costes: ¿En qué costos se incurre en su modelo de negocio? Las empresas tienen varios costos, como costos laborales, de publicidad, de fabricación y de desarrollo. Comprender los costos es fundamental para los negocios. Hay reconocerlo exactamente.

## Los 3 pasos recomendados para la elaboración del Modelo de Negocio CANVAS

### Paso 1:

Los primeros elementos para considerar son valor proporcionado, segmentos de clientes y actividades claves. Estos tres elementos son a menudo el núcleo de un modelo de negocio. Si puede entender qué valor, a través de a quién y qué productos y servicios le darán, es fácil de comprenderá la imagen del negocio.

Además, es mejor describir las partes que ya se han decidid. Los recursos claves se llenarán si hay una tecnología que tiene fortalezas. Si tiene un canal que desea aprovechar, canales, si tiene socios y proveedores importantes, puede llenar las asociaciones claves.

### Paso 2:

Cuando se completan los primeros tres elementos y los elementos que ya se han determinado, se completan los elementos restantes. El resto se considerará en relación con los elementos ya descritos.

Las relaciones con los clientes deben considerarse en términos de conveniencia y satisfacción del cliente en función de la relación con los segmentos de clientes y el valor proporcionado. Los canales se refieren a los Segmentos de clientes y las asociaciones claves. Los recursos clave buscan algo que pueda satisfacer el valor proporcionado y la actividad clave. El análisis de la cadena de valor conduce a las asociaciones claves.

### Paso 3:

Finalmente, visualice el flujo de dinero. Es mejor calcular la estructura de costes por los canales y la fuente de ingresos mirando las asociaciones claves.

Lo anterior es la forma recomendada de describir un modelo de negocio CANVAS, sin embargo, por supuesto, el que puede pensar fácilmente es el mejor. Como advertencia, tenga en cuenta la relevancia de cada elemento y sea capaz de explicarlo.