



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

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

Karla Izamar Molina De La Rosa

Asesorado por el MSc. Ismael Homero Jerez González

Guatemala, noviembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

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

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

KARLA IZAMAR MOLINA DE LA ROSA
ASESORADO POR EL MSC. ISMAEL HOMERO JEREZ GONZÁLEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
EXAMINADORA	Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid
EXAMINADOR	Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

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

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

Karla Izamar Molina De La Rosa

Ref. EEPFI-278-2020
Guatemala, 24 de febrero de 2020

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante Karla Izamar Molina de la Rosa carné número **201503510**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.


Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular,

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Ismael Homero Jerez González
Msc. Ing. Mecánica Industrial
Asesor


Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Maestría
Gestión Industrial


Mtro. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria Karla Izamar Molina de la Rosa, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2020

DTG. 412.2020.

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE COMERCIOS ESTABLECIDOS Y SU APLICACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE POSTRES FRÍOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria: **Karla Izamar Molina De La Rosa**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DECANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
★

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, noviembre de 2020

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por ser el centro de mi vida e iluminar mi camino, por estar conmigo en todo momento y nunca dejarme sola.

Virgen María

Por cuidarme como verdadera madre, siendo modelo perfecto de mujer cristiana.

Mis padres

Cristóbal Molina y Karla De La Rosa, por ser los pilares más importantes de mi vida y demostrarme que todo es posible con dedicación y esfuerzo.

Mi hermana

Mishell Molina, por demostrarme su cariño incondicional y ser mi mejor amiga.

Mis abuelos

José De La Rosa y María Guzmán, por ser mis segundos padres y guiar mi camino, a quienes dedico este logro.

Mi familia

Mis abuelos paternos, tíos, tías, primos y primas, por todas las muestras de cariño y apoyo.

Mis amigos

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

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y darme el orgullo de pertenecer a dicha casa de estudio.

Facultad de Ingeniería

Por darme las herramientas para desempeñarme en el ámbito laboral.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Por ser una importante influencia en mi carrera profesional.

Mis catedráticos

Por compartir sus conocimientos y formarme profesional y éticamente.

MSc. Ismael Homero

Por su apoyo y guía durante el trabajo de investigación.

Lic. Sandra de León

Por su tiempo y dedicación al revisar y corregir el trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3.1. Definición del problema	9
3.2. Descripción del problema	9
3.3. Formulación de preguntas	10
3.3.1. Pregunta central	10
3.3.2. Preguntas auxiliares	11
3.4. Delimitación	11
3.5. Viabilidad	11
3.6. Consecuencias de investigación	12
4. JUSTIFICACIÓN	15
5. OBJETIVOS	17
5.1. General	17
5.2. Específicos	17

6.	NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	19
7.	MARCO TEÓRICO	21
7.1.	Emprendimiento	21
7.1.1.	Emprendedor.....	22
7.1.1.1.	Errores comunes del emprendedor	23
7.1.1.2.	Estrategias del emprendedor innovador.....	26
7.1.1.2.1.	Estrategia: ingresar en grande	26
7.1.1.2.2.	Estrategia: explorar nuevos mercados.....	26
7.1.1.2.3.	Estrategia: buscar y posicionarse en nichos ecológicos.....	27
7.1.1.2.4.	Estrategia: cambiar las cualidades de un producto, mercado o industria.....	28
7.1.2.	Emprendimiento en Guatemala.....	28
7.1.2.1.	Proceso emprendedor en Guatemala ..	29
7.2.	Plan estratégico	31
7.2.1.	Técnicas de creatividad.....	32
7.2.1.1.	Brainstorming (lluvia de ideas)	32
7.2.1.2.	Atributos	33
7.2.1.3.	SCAMPER.....	33
7.2.2.	Herramientas de planificación secuencial	34
7.2.2.1.	Trípode: misión, visión y producto.....	34
7.2.2.2.	Fuerzas de Porter.....	35

	7.2.2.3.	Modelo de las 7s.....	37
	7.2.2.4.	Análisis <i>SWOT</i>	40
7.3.		Modelo de negocio Canvas	40
	7.3.1.	Segmentación de mercado	42
	7.3.2.	Propuesta de valor.....	42
	7.3.2.1.	Cadena de valor	43
		7.3.2.1.1. Ventaja competitiva y sistema de valor	44
		7.3.2.1.2. Mapeo de la cadena de valor.....	45
	7.3.3.	Canales	46
		7.3.3.1. Canal directo.....	46
		7.3.3.2. Canal indirecto.....	47
	7.3.4.	Relaciones con los clientes.....	47
	7.3.5.	Fuentes de ingreso	48
		7.3.5.1. Fijación de precios.....	49
	7.3.6.	Recursos clave	50
	7.3.7.	Actividades clave	50
	7.3.8.	Asociaciones clave	51
	7.3.9.	Estructura de costes	52
7.4.		Plan de negocio.....	52
	7.4.1.	Herramientas de gestión industrial	53
		7.4.1.1. Análisis de la oferta y demanda.....	53
		7.4.1.2. Matriz <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	53
		7.4.1.3. Punto de equilibrio	55
		7.4.1.4. Índices financieros	57
		7.4.1.4.1. Indicadores de liquidez	57

7.4.1.4.2.	Indicadores de eficiencia	58
7.4.1.4.3.	Indicadores de rentabilidad.....	59
7.4.1.4.4.	Indicadores de endeudamiento	60
7.4.1.5.	Evaluación financiera	61
7.4.1.5.1.	Valor actual neto (VAN)	61
7.4.1.5.2.	Tasa interna de retorno (TIR).....	62
7.5.	Recursos explicativos: la ejemplificación	62
7.5.1.	Industria de postres fríos	63
7.5.1.1.	Granizadas	63
7.5.1.2.	Helados	63
7.5.1.3.	Pasteles fríos.....	64
7.5.2.	Colonia Bethania	64
7.5.2.1.	Monografía del lugar	65
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	67
9.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	71
9.1.	Enfoque de la investigación	71
9.2.	Diseño de la investigación.....	72
9.3.	Tipo de estudio.....	72
9.4.	Variables e indicadores.....	72
9.4.1.	Variables cualitativas.....	73
9.4.2.	Variables cuantitativas	73
9.5.	Fases de la investigación	76

9.5.1.	Fase 1: revisión documental de la teoría bibliográfica existente	76
9.5.2.	Fase 2: técnica para el desarrollo del plan estratégico	76
9.5.3.	Fase 3: establecimiento de la correcta aplicación de la metodología de Canvas para la realización del modelo de negocio.....	77
9.5.4.	Fase 4: definición del método a seguir para elaborar el plan de negocio.....	79
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	81
11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	83
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	85
13.	REFERENCIAS.....	87
14.	APÉNDICE	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución.....	20
2.	Etapas del proceso emprendedor	30
3.	Proceso emprendedor en Guatemala	31
4.	Las cinco fuerzas de Porter.....	37
5.	Modelo de las 7s de McKinsey.....	39
6.	Matriz <i>SWOT</i> (FODA)	40
7.	Modelo de negocio Canvas.....	41
8.	Cadena de valor.....	44
9.	Simbología de la cadena de valor	46
10.	Fijación del precio	50
11.	Matriz BCG.....	54
12.	Punto de equilibrio.....	57
13.	Cronograma del trabajo de investigación	83

TABLAS

I.	Preguntas para redactar la misión	35
II.	Elementos de valor.....	43
III.	Estructura de costes.....	52
IV.	Operacionalización de variables	75
V.	Cálculo de la muestra.....	78
VI.	Recursos financieros.....	86

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
σ	Desviación estándar
e	Error de muestra
%	Porcentaje
Q	Quetzales
n	Tamaño de muestra
N	Tamaño de población
Z	Tipificación del nivel de confianza en distribución normal

GLOSARIO

BCG	Boston Consulting Group.
Comercio establecido	Negocio que genera ingresos por más de 3,5 años.
Coopetición	Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
Empowerment	Práctica empresarial en la que se gestiona, potencia y capacita al recurso humano, para que los empleados puedan tomar la iniciativa en la resolución de problemas, mejorando el servicio y rendimiento de la empresa.
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida.
ENEI	Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos.
Entrepreneur	Sinónimo de emprendedor.
Feedback	Retroalimentación.
GEM	Monitor Global de Emprendimiento (por sus siglas en inglés, Global Entrepreneurship Monitor).
INE	Instituto Nacional de Estadística.

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

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

RESUMEN

Las empresas de emprendimiento requieren cada vez más de la innovación e investigación para posicionarse en el mercado, debido al crecimiento global, sin embargo, en Guatemala la mayoría de los emprendimientos fracasan antes de generar ingresos sólidos porque no existe una preparación adecuada al iniciar el modelo de negocio.

El presente estudio busca beneficiar a los emprendedores guatemaltecos, brindándoles un modelo estructurado y un marco referencial para ejecutar sus ideas de emprendimiento, evitando así el cierre prematuro de los negocios y mejorando los índices competitivos del país, tomando como línea de investigación, la gerencia estratégica de la planeación de proyectos.

El trabajo de investigación se realizará en cuatro fases:

- Revisión documental de la teoría bibliográfica existente.
- Técnica para el desarrollo del plan estratégico.
- Establecimiento de la correcta aplicación de la metodología de Canvas para la realización del modelo de negocio.
- Definición del método a seguir para elaborar el plan de negocio.

Como resultado final, se espera obtener un modelo de gestión de emprendimiento que funcione de guía en la creación de proyectos Entrepreneur, al sintetizar y unificar diferentes herramientas y técnicas propias de la ingeniería industrial, logrando crear valor en los productos y servicios de las empresas guatemaltecas.

1. INTRODUCCIÓN

La propuesta del modelo de gestión de emprendimiento es una sistematización que unifica y describe diferentes herramientas de emprendimiento, para ayudar a los jóvenes guatemaltecos a implementar su idea de negocio con éxito. En Guatemala, el emprendimiento ha cobrado un gran auge en los últimos años, la tasa de actividad emprendedora temprana (TEA), manifestó que 2 de cada 5 guatemaltecos pondrán en marcha un nuevo negocio en los próximos tres años (GEM, 2019). Sin embargo, el sector informal ha crecido a la misma velocidad que el emprendimiento, según el INE en su encuesta nacional de empleo e ingresos (ENEI), realizada en el año 2018, se reveló que el 71 % de los habitantes pertenecen al sector de empleo informal. Debido al crecimiento de estos indicadores, el gobierno guatemalteco ha implementado múltiples programas para apoyar a los emprendedores, sin embargo, los emprendimientos siguen fracasando.

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

El método propuesto para resolver el problema planteado consiste en la realización de un modelo de gestión de emprendimiento que facilite la generación de ideas, al ser un marco referencial para el desarrollo del plan estratégico, modelo de negocio y plan de negocio, logrando así aumentar la probabilidad de

que los emprendimientos guatemaltecos triunfen en el mercado global. Asimismo, se aplicará el modelo en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en la ciudad de Guatemala, usando la aplicación como un recurso explicativo para que los guatemaltecos logren comprender la metodología planteada.

La necesidad de la realización del estudio consiste en fortalecer los proyectos *Entrepreneur* en Guatemala, reduciendo el número de emprendimientos que fracasan por la falta de preparación. Asimismo, la importancia de realizar el presente trabajo de investigación es lograr fomentar el emprendimiento en Guatemala, brindando a los emprendedores múltiples herramientas para desarrollar con éxito su idea, demostrando así la utilidad de disponer de un modelo de gestión de emprendimiento.

Debido a la carencia de estudios relacionados a una metodología de emprendimiento, la coordinación de la Maestría de Gestión Industrial, de la Universidad de San Carlos de Guatemala ha autorizado y apoyado la realización del estudio. Además, el investigador cuenta con la información y las herramientas necesarias para desarrollar el tema de investigación, por lo que se concluye que es viable llevar a cabo el presente trabajo.

Los resultados que se esperan al realizar el estudio son: aportar el diseño de un modelo de gestión de emprendimiento que sirva de referencia para la creación de proyectos *Entrepreneur*, brindar herramientas y técnicas para la generación de ideas innovadoras y la creación de valor y finalmente, orientar al emprendedor en el desarrollo de la planificación secuencial.

Los beneficiarios de esta investigación son los emprendedores que, al contar con un modelo estructurado y un marco referencial, podrán ejecutar sus

ideas innovadoras, reduciendo los riesgos operativos y financieros, convirtiendo sus emprendimientos en comercios establecidos. Por otra parte, la población guatemalteca se verá favorecida al incrementarse la actividad económica en el país, asimismo el investigador aprovechará el estudio para aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría de Gestión Industrial.

Como esquema de solución se propone trabajar bajo cuatro fases: revisión documental de la teoría bibliográfica existente y marco teórico, diseño de una técnica para desarrollar el plan estratégico, establecimiento de la correcta aplicación de la metodología de Canvas para la realización del modelo de negocios y definición del método a seguir para hacer el plan de negocio. Cada una de las fases se encuentra directamente relacionada con los capítulos del trabajo de investigación.

El informe final cuenta con cuatro capítulos, los cuales están debidamente estructurados, de tal manera que el lector pueda seguir un orden lógico. El capítulo uno, es un compendio de diversas fuentes bibliográficas que servirán para sustentar y desarrollar el presente trabajo de investigación. En el segundo capítulo, se realizará el desarrollo de la investigación mediante el planteamiento de la metodología para realizar el plan estratégico, el modelo de negocio y el plan de negocio. El tercer capítulo, corresponde a la presentación de resultados de la aplicación del modelo en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en la ciudad de Guatemala. Por último, en un cuarto capítulo, se hará una discusión de los resultados obtenidos en el estudio a través de un resumen general de las fases y conclusiones de la investigación.

2. ANTECEDENTES

El emprendimiento es el principal generador de ingresos para la población guatemalteca, por eso se crearon diversos programas para apoyar las ideas de negocio, logrando situar a Guatemala como el segundo país con la TEA más alta en el mundo (27,5 %) según los datos del informe anual (GEM, 2019), sin embargo, el 59,3 % de los habitantes se encuentran en circunstancias de pobreza, debido a que los emprendimientos fracasan antes de generar ingresos sólidos.

El emprendimiento en Guatemala es medido a través del Monitor Global de Emprendimiento (GEM), quién se dedica a estudiar el comportamiento y las principales características del emprendedor guatemalteco, es por eso que se tomará de referencia su último informe 2018-2019, para proponer un modelo de gestión de emprendimiento, que consolide y sintetice diferentes herramientas de la gestión industrial. El modelo de gestión se centrará en tres pilares: la planificación estratégica, el modelo de negocio basado en la metodología de Canvas y el plan de negocio.

Cruz (2016) en su tesis de maestría, la planeación estratégica como herramienta para el logro de los resultados organizacionales en una empresa comercializadora de equipo de seguridad, logró demostrar que la ejecución de un plan estratégico ayuda a definir el rumbo del negocio y permite reducir los riesgos operativos y financieros, sin embargo, recalca que este efecto no es inmediato ni infalible, ya que depende de las capacidades y destrezas del emprendedor. La investigación de Cruz se tomará de referencia para la realización del diseño de

la técnica del plan estratégico para agilizar y optimizar la toma de decisiones en los emprendimientos guatemaltecos.

Es importante destacar que, no basta simplemente con desarrollar una planeación estratégica, es fundamental realizar un modelo de negocio. El estudio titulado modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca por, Vásquez (2016) señala que Canvas es una herramienta aplicable a cualquier negocio, siendo muy útil para el desarrollo de proyectos *Entrepreneur*, ya que al aplicar esta metodología en el proyecto de un parque de diversiones se consiguió una tasa interna de retorno (TIR) de 67 %, demostrando así que al aplicar la metodología de Canvas los retornos de inversión son más altos.

Sin embargo, es importante enfatizar que el éxito del modelo de negocio depende de la disponibilidad y mentalidad del emprendedor. Por ejemplo, Carvajal (2018) en su tesis de maestría, implementación de la metodología Canvas en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito, no pudo implementar el método por completo, dado que las empresas no contaban con los recursos, los empresarios eran resistentes al cambio y además varios de ellos consideraban que las herramientas descritas no representaban ningún beneficio para sus negocios. Los hallazgos presentados en la tesis de Carvajal servirán para definir el perfil del emprendedor, para que el guatemalteco sepa las competencias y habilidades que necesita desarrollar para ejecutar con éxito su idea de negocio.

Adicional al plan estratégico y modelo de negocio, se debe de considerar el plan de negocio. Benítez (2017) en su tesis de maestría, plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría para la inspección de recubrimientos marinos, establece los fundamentos para ejecutar emprendimientos innovadores,

empleando las diversas fuentes de financiamiento extranjero, para generar ideas revolucionarias que ofrezcan soluciones reales a importantes problemas del mundo global.

Además de la falta de preparación en el proceso de emprendimiento, otro inconveniente que tienen los emprendedores es la falta de innovación, las empresas deben de reconocer que estamos en una época dinámica de incesantes cambios en donde es necesario actualizar los productos y servicios para poder seguir en el mercado, ofreciendo una propuesta de valor que incite al comportamiento humano.

Skinner (2014), realizó múltiples investigaciones y experimentos acerca del comportamiento humano, su experimento más conocido es la “Caja de Skinner” en donde logro demostrar que la clave para incentivar el comportamiento es la incertidumbre, cuanto más impredecible se es, más llamativo se vuelve. Dicha investigación servirá de base para construir una propuesta de valor basado en el sistema de recompensas variables.

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

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Definición del problema

Los emprendimientos guatemaltecos fracasan antes de generar ingresos sólidos debido a que el emprendedor no se prepara al iniciar un negocio, ocasionando que únicamente el 11 % de los emprendimientos generen ingresos por más de 3,5 años (GEM, 2019).

3.2. Descripción del problema

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

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

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

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

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

3.3. Formulación de preguntas

3.3.1. Pregunta central

¿Cuál es la estructura de un modelo de gestión de emprendimiento que prepare adecuadamente a los emprendedores guatemaltecos?

3.3.2. Preguntas auxiliares

- ¿Cuál es la técnica que le permita al emprendedor realizar un plan estratégico idóneo a su idea de negocio?
- ¿Cuál es la correcta aplicación de la metodología de Canvas en la realización del modelo de negocio?
- ¿Cuál es el método a seguir para realizar un plan de negocio?

3.4. Delimitación

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Guatemala, durante un lapso de 48 semanas, empezando en noviembre de 2019 y culminando en octubre de 2020, en este periodo se desarrollará la propuesta del modelo de gestión de emprendimiento para la creación de comercios establecidos y su aplicación en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en la colonia Bethania, zona 7 de la ciudad de Guatemala.

3.5. Viabilidad

La falta de investigaciones y modelos de gestión de emprendimiento ocasionan que únicamente el 11 % de los emprendimientos generen ingresos por más de 3,5 años (GEM, 2019). Por esta razón, se tiene la autorización y el apoyo de la coordinación de la Maestría de Gestión Industrial, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para realizar la propuesta de un modelo de gestión de emprendimiento que sirva para la creación de comercios establecidos, utilizando como recurso explicativo la ejemplificación del modelo, en la creación de una empresa de postres fríos en colonia Bethania. Adicionalmente, se tiene la

posibilidad de interactuar con los habitantes de dicha colonia. Por estas razones se puede afirmar que es viable llevar a cabo el trabajo de investigación.

3.6. Consecuencias de investigación

La propuesta del modelo de gestión de emprendimiento podrá ser utilizada como referencia para futuros emprendimientos e investigaciones, ya que ofrece un marco estructural que empieza con el desarrollo del plan estratégico y termina con la definición del plan de negocios. Con la elaboración de esta investigación se espera apoyar a jóvenes emprendedores, presentando la propuesta de un modelo de gestión de emprendimiento que permita incrementar los comercios establecidos en Guatemala. Asimismo, se aplicará el modelo en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en la ciudad de Guatemala, con el objetivo de ejemplificar la metodología.

El modelo de gestión de emprendimiento facilitará la generación de ideas innovadoras al ser un marco referencial, encima, ofrecerá diferentes herramientas y técnicas que reducirán los riesgos operativos y financieros, analizando los patrones de mercado y mapeando la cadena de valor para determinar con exactitud las actividades primarias y secundarias.

El estudio abarcará la determinación de indicadores de medición en un proyecto de emprendimiento, la cual es una herramienta clave para la ejecución del plan de negocios del emprendedor, facilitando así la toma de decisiones y el proceso de mejora continua, lo que evitará las ideas de emprendimiento fugaces.

En caso la investigación no pueda ser llevada a cabo no se tendrá un marco referencial para los nuevos emprendimientos, y los emprendedores guatemaltecos seguirán presentando problemas en el desarrollo de sus

proyectos, por la falta de una metodología estructural, lo que disminuirá la oportunidad de que se conviertan en un comercio establecido y que generen ganancias por un largo periodo de tiempo. En consecuencia, los emprendimientos seguirán siendo pequeños y desaparecerán en poco tiempo, disminuyendo los factores de competitividad en Guatemala.

4. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de graduación se enmarca dentro de la línea de investigación gerencia estratégica de la planeación de proyectos, de la Maestría de Gestión Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debido a que propone un modelo de gestión de emprendimiento que, recopila y sistematiza diversas herramientas y técnicas propias de la gestión industrial, para apoyar a los emprendedores guatemaltecos en la creación de comercios establecidos.

La necesidad de realizar la investigación radica en fortalecer los proyectos *Entrepreneur* en Guatemala, ofreciendo una metodología secuencial que sirva de base para la generación de proyectos innovadores y *Startups*, a través del desarrollo del plan estratégico, modelo de negocio y plan de negocio.

La importancia de realizar el presente trabajo de investigación radica en preparar adecuadamente a los emprendedores guatemaltecos para evitar que los emprendimientos fracasen antes de generar ingresos sólidos. Además, el estudio podrá ser utilizado como referencia para trabajos posteriores, dado que en Guatemala no existen investigaciones que recopilen y organicen las principales herramientas y técnicas necesarias para ejecutar un emprendimiento.

La motivación del investigador para abordar este problema será aplicar los conocimientos del Área de Gestión Industrial en una problemática latente en Guatemala, ofreciendo una solución viable para reducir los riesgos operativos y financieros que se tienen al desarrollar una idea de emprendimiento.

Los beneficios de esta investigación consisten en que, con la utilización del modelo de gestión de emprendimiento se podrán incrementar los comercios establecidos en Guatemala, aumentando así los índices de competitividad, debido a que, el modelo busca incentivar a los emprendedores a presentar ideas innovadoras que posean valor agregado. Además, con el modelo de emprendimiento, existirá más motivación por parte de la juventud para crear sus propios negocios, ya que contarán con una metodología estructurada y ejemplificada.

Como beneficiarios de la investigación se puede mencionar a los emprendedores guatemaltecos, que tendrán un marco referencial para ejecutar sus ideas de negocio, reduciendo las probabilidades de fracaso. Con el modelo de gestión de emprendimiento también se creará un beneficio para la población, ya que, al aumentar los comercios establecidos se incrementarán también las fuentes de empleo formal. Adicionalmente, el investigador podrá enriquecerse al aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, ayudando a futuros investigadores con los hallazgos obtenidos.

5. OBJETIVOS

5.1. General

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

5.2. Específicos

- Diseñar una técnica que le permita al emprendedor realizar un plan estratégico idóneo a su idea de negocio, y aplicarla en la creación de una empresa de postres fríos, para agilizar la toma de decisiones.
- Establecer la correcta aplicación de la metodología de Canvas, para la realización del modelo de negocio, ejemplificando la metodología en la creación de una empresa de postres fríos, para evidenciar la importancia de crear valor en el producto y servicio.
- Definir el método a seguir para realizar un plan de negocio, ilustrando el método en la creación de una empresa de postres fríos, a fin de reducir los riesgos operativos y financieros en el proceso de emprendimiento.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

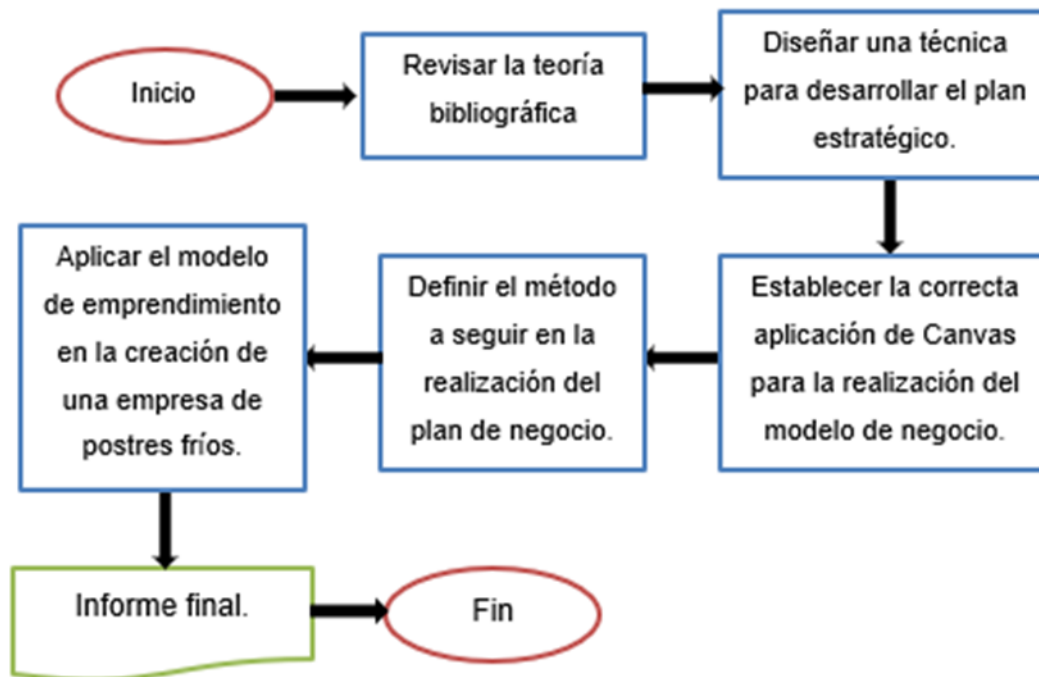
La principal necesidad a cubrir en los emprendimientos guatemaltecos que abordará esta investigación, es la falta de una metodología de emprendimiento que asesore adecuadamente a los guatemaltecos en el proceso de ejecución de la idea de negocio. La falta de asesoramiento ha provocado que los emprendimientos fracasen antes de generar ingresos sólidos, debido a que la falta de preparación limita las fuentes de financiamiento, la búsqueda de una red de mentores y el proceso de innovación.

Con el diseño del modelo de gestión de emprendimiento se espera preparar a los emprendedores guatemaltecos, incitándolos a crear productos y servicios con valor agregado para que puedan posicionarse exitosamente en el mercado, reduciendo así los riesgos operacionales y financieros. Para la resolución de este problema se plantea un esquema de solución dividido en cuatro fases:

- Revisión documental de la teoría bibliográfica existente.
- Elaboración de una técnica que le permita al emprendedor, desarrollar un plan estratégico idóneo a su idea de negocio y aplicar la técnica en la creación de una empresa de postres fríos, usando herramientas de planificación secuencial como: el trípode (misión, visión y valores), las fuerzas de Porter, el modelo de las 7s y el análisis SWOT, para agilizar la toma de decisiones.

- Establecer la correcta aplicación de la metodología de Canvas para la realización del modelo de negocio, ejemplificando la metodología en la creación de una empresa de postres fríos, para evidenciar la importancia de agregar valor en el producto y servicio, utilizando para ello el análisis relacional del sistema de recompensa variable.
- Definición del método a seguir en la realización del plan de negocio, ilustrando el método en la creación de una empresa de postres fríos, utilizando diferentes herramientas de gestión industrial para reducir los riesgos operativos y financieros del proceso de emprendimiento.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

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

7.1. Emprendimiento

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

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

En otro orden de ideas, Onuoha (2007) lo define como la práctica de iniciar nuevas organizaciones o revitalizar organizaciones maduras, particularmente nuevas empresas en general en respuesta a oportunidades identificadas. Así se pueden seguir citando a varios autores, sin embargo, todas las definiciones concuerdan en que el emprendimiento es un procedimiento de crear algo con sentido.

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

7.1.1. Emprendedor

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

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

Además de tener un motivo válido para emprender, es necesario contar con las habilidades, destrezas y competencias de un emprendedor, ya que existen genuinos emprendedores y falsos emprendedores. Los falsos emprendedores son aquellos que creen ser emprendedores solo por haber dejado su trabajo, por haber inscrito una sociedad en el Registro Mercantil o simplemente por tener una idea. Pero un genuino emprendedor es alguien al que la incertidumbre le causa

cierto grado de placer, y es que la incertidumbre no es un sentimiento agradable para todo el mundo.

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

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

7.1.1.1. Errores comunes del emprendedor

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

- Enamorarse del producto y no del cliente: un emprendimiento no puede iniciar con una idea brillante o un producto, lo primero que se debe de hacer al emprender, es detectar una necesidad en el mercado y realizar una investigación exhausta y profunda de esa necesidad para luego poder

identificar el nicho de mercado, una vez identificado, se deben concentrar los esfuerzos en conocer al cliente para crear una relación muy profunda, solo cuando el emprendedor ya logró tener una relación estrecha con su target, se puede empezar a diseñar el producto y servicio.

- No especializarse: los microempresarios deben de buscar un nicho reducido, en donde puedan ser expertos y tener la solución perfecta para una determinada necesidad, lo primero es establecerse en una cosa y hacerla funcionar para luego expandirse.
- Ser un todólogo: el recurso humano es el capital más importante en una empresa, ya que es una variable fundamental para crecer, por ello, es esencial que el emprendedor aprenda a delegar desde el principio y fomente el empoderamiento en su emprendimiento. Cuando un emprendedor es un todólogo, descuida cosas que son de suma importancia, como lo es la diferenciación o la ventaja competitiva, por dedicarse a actividades simples y monótonas.
- No medir y ajustar: lo que no se mide, no puede mejorar, por eso, es conveniente enfocarse en analizar un pequeño grupo de indicadores que sean los más importantes para el negocio, y con base a esto crear objetivos estratégicos que indiquen el punto de partido, a donde se quiere llegar y cuánto tiempo se necesita para cumplir dicha meta.
- Tener miedo: muchos empresarios tienen la mentalidad de que no sacarán su producto al mercado, si este no es perfecto, pero la realidad es que el producto no estará perfecto sino recibe ninguna retroalimentación y esta solo se puede conseguir estando en el mercado.

- Pensar en pequeño y actuar en grande: para los microempresarios empezar con una idea de negocio a lo grande puede significar un gran riesgo de capital, por eso lo mejor es probar el producto y servicio en unos cuantos clientes, una vez que esto funcione ya se podrá lanzar el negocio a mayor escala.
- Tener una competitividad insana: el mercado es tan grande que no vale la pena gastar tiempo ni energía pensando en la competencia, lo mejor que se puede hacer es pensar siempre en relaciones ganar-ganar. Por ejemplo, dos microempresarios con el mismo *target*, pero con diferente producto y servicio, pueden pensar en una alianza estratégica en la que se compartan los clientes, como promocionar la empresa del otro al terminar su servicio.
- Ser negativos: la negatividad reduce la motivación, por lo tanto, se deben de evitar a las personas negativas, que solo desmeritarán la idea de negocio al decirte que es poco realista.
- No cuidar el mayor activo: el éxito de un negocio está vinculado con la salud de su dueño, por eso el emprendedor debe de cuidar su salud mental, física, emocional y espiritual, ya que muchos cometen el error de descuidar su salud para concentrarse en el negocio, y esto atrae un gran desgaste, que posteriormente traerá graves consecuencias.
- No tirarse al vacío: cuando una persona se decide a iniciar un emprendimiento, debe de tomar todo el coraje y darse la oportunidad, ya que habrán equivocaciones y estas serán necesarias para mejorar, sin embargo, lo importante es avanzar a la meta cueste lo que cueste, porque una vez iniciado el camino no hay vuelta a atrás.

7.1.1.2. Estrategias del emprendedor innovador

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

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

7.1.1.2.1. Estrategia: ingresar en grande

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

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

7.1.1.2.2. Estrategia: explorar nuevos mercados

Existen dos formas de dirigir esta estrategia: la imitación creativa y el judo del empresario innovador. La primera estrategia se enfoca en esperar una innovación y mejorarla, esta estrategia es menos peligrosa que la anterior, debido

a que el mercado ya se encuentra establecido, sin embargo, para poder desarrollarla se requiere de un mercado en rápido crecimiento. Un ejemplo de esta táctica es IBM que desarrollo el ordenador personal a partir del invento de Apple.

La estrategia del judo del empresario innovador consiste en diseñar un producto que satisfaga las necesidades de un mercado específico. Esta estrategia es ideal para los mercados cambiantes, sin embargo, para poder ejecutarla es necesario un grado de innovación autentica. Drucker (1997), menciona el caso de Sonny como uno de los ejemplos más destacables, con su lanzamiento del primer radio portátil transistorizado.

7.1.1.2.3. Estrategia: buscar y posicionarse en nichos ecológicos

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

- El peaje: es un mercado limitado en el que no resulta atractivo competir, para implementar esta estrategia, el producto debe de ser indispensable para un proceso y la empresa crece a la velocidad en la que crecen sus usuarios.
- Destreza en una especialización: requiere una competencia diferente y excepcional, esta estrategia debe de aplicarse cuando una industria, mercado o tendencia se encuentra en la fase inicial. Una de las principales

desventajas de este método es que, los negocios tienden a estancarse en la especialidad y no son capaces de ver nuevos campos. Entre los ejemplos más importantes de esta estrategia, se puede mencionar a la empresa Baedeker, que logró publicar las primeras guías turísticas para la clase media.

- Mercado especializado: a diferencia del nicho de especialidad que se enfoca en un producto y servicio, el mercado de especialidad se centra alrededor de un conocimiento especializado en el mercado. Por ejemplo, la empresa American Express en EUA controla el monopolio de los cheques de viaje.

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

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

7.1.2. Emprendimiento en Guatemala

El GEM es el estudio de investigación más relevante en el mundo, su principal función es cuantificar el movimiento emprendedor en cada país, identificando factores clave para su medición. El GEM es medido en Guatemala a través del centro de emprendimiento Kirzner de la Universidad Francisco Marroquín, que utiliza la herramienta de la entrevista estructurada para determinar la Tasa de Emprendimiento Temprana en Guatemala.

Guatemala tiene la segunda tasa de emprendimiento más alta en el mundo (27,5 %) y es el primer país en donde se considera el emprendimiento como una buena opción para producir ingresos, sin embargo, el 53 % de esos emprendimientos inician por una necesidad y no por una motivación. Por esta razón, la mayoría de los emprendimientos en Guatemala son pequeños y no necesitan un gran capital. Según, el GEM, el 41 % de los negocios tienen un capital inicial inferior a los cinco mil quetzales y únicamente el 7 % de los negocios tienen más de cinco empleados.

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

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

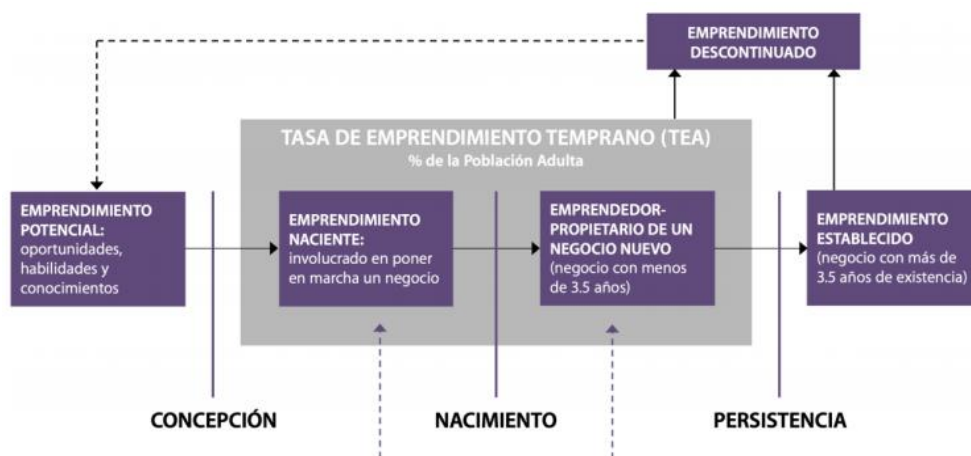
7.1.2.1. Proceso emprendedor en Guatemala

El proceso de emprendimiento inicia cuando la persona tiene una idea de negocio y finaliza cuando la empresa cierra. El proceso de emprendimiento tiene 4 diferentes fases (figura 2):

- Potenciales: el emprendimiento solo está en la mente del emprendedor.

- TEA: el emprendedor ya ha iniciado con el desarrollo de la idea de negocio, pero está aún no ha generado ingresos.
- Establecidos: negocio que ha generado ingresos en un lapso superior a los 3,5 años.
- Descontinuados: negocio que ha cerrado, se ha vendido o que ha interrumpido la relación dueño/administrador.

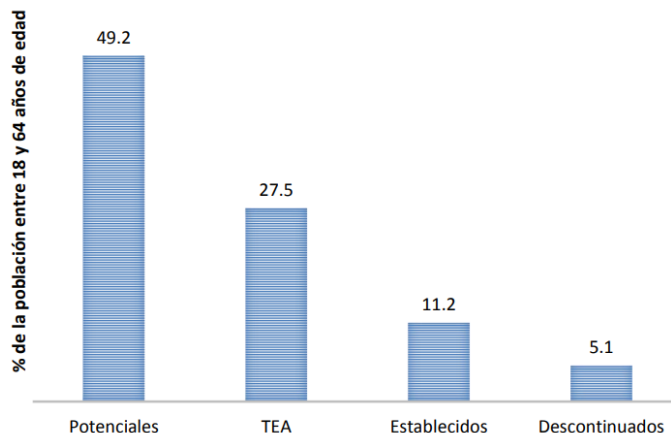
Figura 2. **Etapas del proceso emprendedor**



Fuente: GEM (2019). *Monitor Global de Emprendimiento*.

En su informe 2018/2019, la TEA reveló que el 49,2 % de los entrevistados son emprendedores potenciales, el 27,5 % está en las etapas tempranas de emprendimiento, el 11,2 % es un emprendimiento establecido y el 5,1 % de los emprendimientos es descontinuado (figura 3).

Figura 3. **Proceso emprendedor en Guatemala**



Fuente: GEM (2019). *Monitor Global de Emprendimiento*.

7.2. Plan estratégico

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

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

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

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

7.2.1. Técnicas de creatividad

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

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

7.2.1.1. Brainstorming (lluvia de ideas)

Técnica desarrollada por Alex Osborn, que consiste en generar un sin número de ideas para luego interconectarlas, agruparlas, analizarlas y escoger las mejores. Esta técnica se trabaja en equipo, y debe de tener una duración de 30 a 60 minutos, el objetivo es producir la mayor cantidad de ideas posibles, una

buena sesión puede generar hasta 100 ideas (BBC News Mundo, 2019). Para que la sesión sea productiva se debe de:

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

7.2.1.2. Atributos

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

7.2.1.3. SCAMPER

Por su parte, MIDPN (2017) define la técnica *SCAMPER* como, una herramienta ideal para mejorar algún elemento del emprendimiento que no es totalmente convincente. Consiste en generar una lista de preguntas para estimular la creatividad a través de 7 primicias:

- S-¿Sustituir?
- C-¿Combinar?
- A-¿Adaptar?

- M-¿Modificar?
- P-¿Utilizar para otros usos?
- E-¿Eliminar o reducir al mínimo?
- R-¿Reordenar? = ¿invertir?

7.2.2. Herramientas de planificación secuencial

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

7.2.2.1. Trípode: misión, visión y producto

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

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

Tabla I. Preguntas para redactar la misión

Núm.	Pregunta	Elementos que deben considerarse en la respuesta
1	¿Quiénes somos?	Nombre de la empresa
2	¿Qué hacemos?	Descripción de la actividad del negocio
3	¿Para quién lo hacemos?	<i>Target</i>
4	¿En dónde ponemos lo que elaboramos?	Espacio en el que se ofrece el producto
5	¿Cuál es el valor agregado?	Característica principal de la organización

Fuente: Mendoza y Robles (2000). *Planeamiento estratégico en gerencia*.

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

Una vez definida la misión y visión, el emprendedor debe de identificar su producto, el producto es el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de satisfacer una necesidad latente en el mercado, es importante concebir al producto dentro de esta definición y no simplemente verlo como un elemento independiente, pues al hacerlo se corre el riesgo de perder al *target*.

7.2.2.2. Fuerzas de Porter

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

competencia, es por eso que Porter plantea las cinco fuerzas competitivas que rigen al mercado (figura 4).

- Amenaza de entrada: se refiere a las industrias en crecimiento que pueden ejercer presión en los precios, costes o en el grado de innovación. Muchas industrias evitan esta amenaza con las barreras de entrada, una barrera de entrada es una ventaja competitiva que poseen las organizaciones sólidas en comparación con las industrias en crecimiento, como: la economía de escala, costes de cambio de proveedor elevados, requisitos de capital, acceso desigual a los canales de distribución y políticas restrictivas del gobierno.
- Influencia de los proveedores: los proveedores influyentes pueden significar una amenaza para la organización, ya que en cualquier momento pueden subir el precio, limitar la calidad o incluso limitar el servicio. Un proveedor se considera influyente si: tiene un monopolio, el proveedor no depende tanto de la industria para obtener beneficios, el cambio de un proveedor puede significar una alta inversión para la compañía, ofrece productos con alto grado de diferenciación y si representa amenaza de integrarse a la industria.
- Influencia de los compradores: los compradores influyentes son lo contrario a los proveedores influyentes, un cliente es poderoso si tiene influencia negociadora y gran parte de la rentabilidad del negocio depende de él.
- Amenaza de sustitutos: es la competencia que tiene un producto con la misma funcionalidad, pero de diferente forma, por ejemplo, en el día de la madre, los chocolates y las flores pueden ser sustitutivos. La amenaza de

sustitutos es una fuerza difícil de identificar, no obstante, es importante prestar mucha atención a los cambios de otras industrias para gestionar adecuadamente las estrategias de contingencia.

- Rivalidad entre competidores: esta es la fuerza competitiva más conocida, por ejemplo, los descuentos, las correcciones en el producto y servicio y las campañas de publicidad.

Figura 4. **Las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Riquelme (2015). *Las 5 fuerzas de Porter – clave para el éxito de la empresa.*

7.2.2.3. **Modelo de las 7s**

La Escuela de Dirección de Empresas (2013), define el modelo de las 7s como, una herramienta que incita a actuar en busca de la mejora continua y el aprovechamiento de los recursos. El instrumento de las 7s es usado para evaluar el plano interno de una organización, a través del estudio de siete elementos que se encuentran relacionados entre sí (figura 5).

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

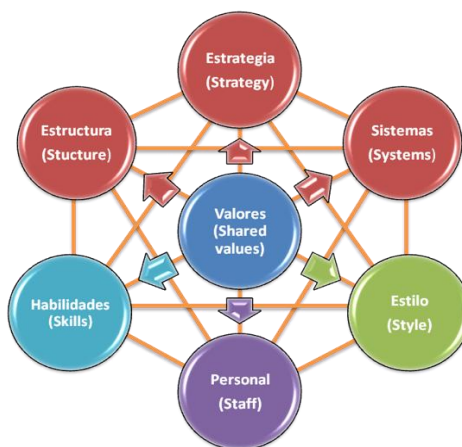
- Estructura (*structure*): modo en el que se agrupan, ordenan y administran los recursos en una empresa. Existen cuatro formas de estructura:
 - Funcional: los individuos son agrupados según sus especialidades y cada especialidad tiene a un líder.
 - Divisional: la agrupación se da en función de las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

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

- Personal (*staff*): conjunto de individuos que trabajan en la compañía. Las empresas de alto desempeño prestan mucha atención a este elemento, pues es el activo más relevante, por ello, es importante cuestionarse ¿de qué manera se están reclutando a los trabajadores de la empresa?, ¿cuáles son las peculiaridades demográficas del personal? y ¿quiénes son los líderes en la organización?

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

Figura 5. **Modelo de las 7s de McKinsey**



Fuente: Alcázar (2017). *Modelo de las 7 S's de la estructura organizacional integrada a la gestión de marketing.*

7.2.2.4. Análisis SWOT

El análisis *SWOT*, conocido en español como FODA, es una herramienta propia de la gestión industrial que permite evaluar los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de una organización. Según, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) (2009), en su folleto Ejercicios de análisis *SWOT*, la herramienta le permite al empresario, encontrar soluciones a problemas latentes o potenciales, siempre y cuando todos los miembros del equipo estén involucrados en el proceso.

Figura 6. **Matriz SWOT (FODA)**



Fuente. Hoyos (2019). *Matriz DOFA*.

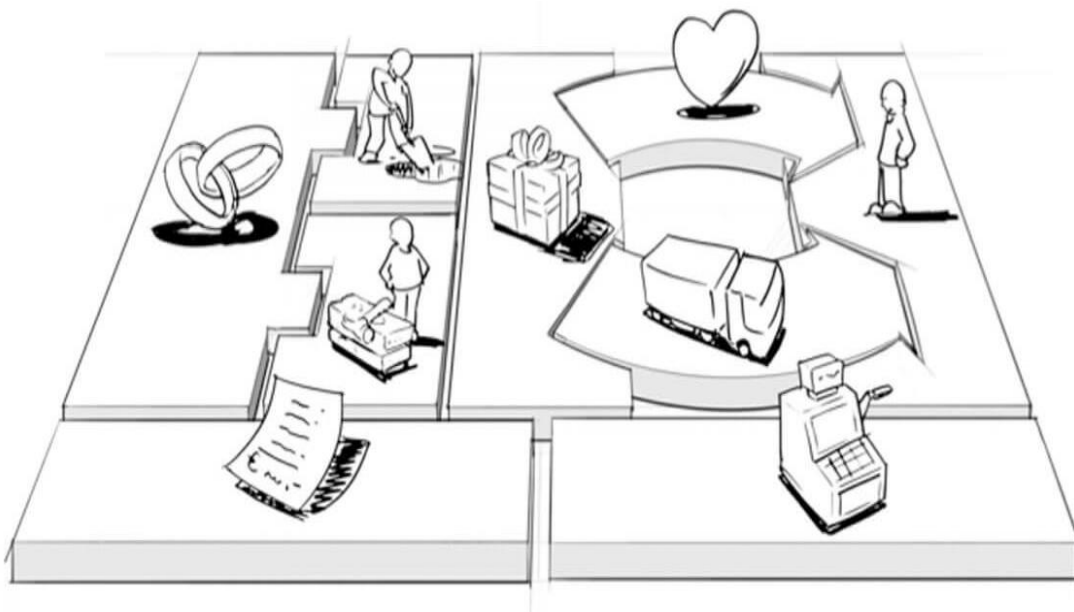
7.3. Modelo de negocio Canvas

Según, el blog de Emprendedores (2019), el modelo de negocio es un instrumento previo al plan de negocio, que permite examinar y establecer el modo operando de la compañía. Para que el modelo de negocio sea exitoso, este debe

de ser capaz de producir valor agregado para el consumidor. Una de las metodologías más importantes y famosas para desglosar el modelo de negocio es Canvas.

Canvas es una herramienta de gestión estratégica, creada por Osterwalder (2004), que consiste en plasmar la idea de negocio en un lienzo para entender la forma en la que la empresa genera ingresos y plasmar la estrategia de negocio a través del desarrollo de nueve módulos básicos.

Figura 7. **Modelo de negocio Canvas**



Fuente: Osterwalder (2004). *Business Model Generation*.

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

7.3.1. Segmentación de mercado

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

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

7.3.2. Propuesta de valor

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

Tabla II. **Elementos de valor**

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

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). *Business Model Generation*.

7.3.2.1. Cadena de valor

Quintero y Sánchez (2006), describen la cadena de valor como, un instrumento que se utiliza para identificar el posicionamiento de un negocio con respecto a su competencia, y para definir el esquema de acción. La cadena de valor esta segmentada en dos categorías: el valor agregado real (VAR) y el valor agregado en la empresa (VAE). El VAR son las actividades necesarias para promover la venta, mientras que el VAE son acciones que la empresa requiere para su optimización, pero a la vista del cliente no tiene ningún valor.

La cadena de valor está integrada por tres factores: las actividades primarias, las actividades de soporte o secundarias y el margen. Las actividades

primarias son aquellas que tienen un vínculo directo con el producto, por otro parte, las actividades de soporte son aquellas que no están relacionadas directamente con el producto, pero son esenciales para el manejo de la empresa, finalmente, el margen representa el residuo entre el valor total y el costo total.

Figura 8. Cadena de valor



Fuente: Riquelme (2019). *La cadena de valor de Michael Porter*.

7.3.2.1.1. Ventaja competitiva y sistema de valor

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

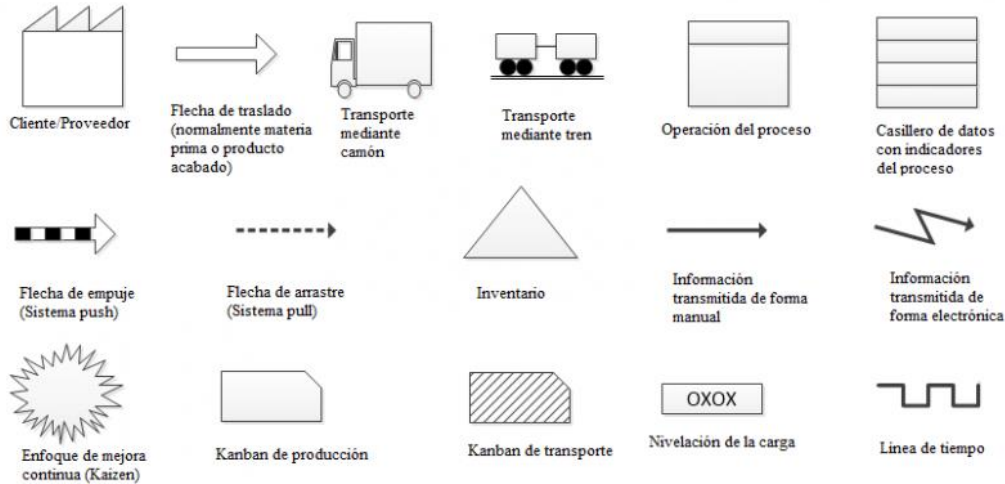
En las grandes corporaciones puede resultar complicado plasmar la ventaja competitiva en la cadena de valor, por eso Porter extiende la cadena a un sistema de valor, el cual consiste en llevar tres cadenas de valor genéricas: la de los proveedores, la de los canales y el de los competidores. De esta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

7.3.2.1.2. Mapeo de la cadena de valor

Según, Vilaplano (2017), el mapeo de la cadena de valor es un instrumento que facilita la identificación de los procesos que no agregan valor, mediante la conceptualización visual de todos los procesos que se ejecutan en una empresa, los cuales son representados por medio de símbolos (figura 9).

El objetivo principal de la herramienta es determinar y suprimir cualquier desperdicio: sobreproducción, demora, inventario, transporte, sobre proceso, movimientos y defectos, no obstante, también se enfoca en el valor agregado, pues al eliminar los desperdicios, el producto y servicio se puede dar a un mejor precio y con una mejor calidad.

Figura 9. **Simbología de la cadena de valor**



Fuente: Dirección de operaciones (2016). *VSMgrafico*.

7.3.3. Canales

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

7.3.3.1. Canal directo

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

7.3.3.2. Canal indirecto

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

7.3.4. Relaciones con los clientes

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

- **Asistencia personal:** este tipo de comunicación está centrado en la interacción humana, es decir el consumidor se comunica directamente con un agente de atención.
- **Asistencia personal exclusiva:** se refiere a una conexión más íntima y profunda con el cliente, pues cada cliente tiene asignado a un agente de atención.
- **Autoservicio:** la empresa pone a disposición del cliente todas las herramientas para que este pueda servirse por sí mismo.

- Servicios automáticos: este tipo de servicio reconoce las necesidades del cliente para brindar un autoservicio más sofisticado.
- Comunidades: consiste en un grupo de consumidores que están comunicados entre sí y se apoyan en la solución de problemas, este tipo de comunicación es perfecta para conocer a profundidad al target.
- Creación colectiva: en este tipo de comunicación, las empresas trabajan en conjunto con sus clientes para crear valor en el producto y servicio.

7.3.5. Fuentes de ingreso

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

- Venta de activos: es la fuente de ingreso más conocida y se da por la transacción del derecho de propiedad de un bien.
- Cuota por uso: ingreso recibido por la concesión de un servicio.
- Cuota de suscripción: ingreso recibido por brindar un servicio ininterrumpido.
- Préstamo/alquiler: fuente de ingreso que surge por autorizar el derecho de un bien durante un periodo de tiempo establecido.

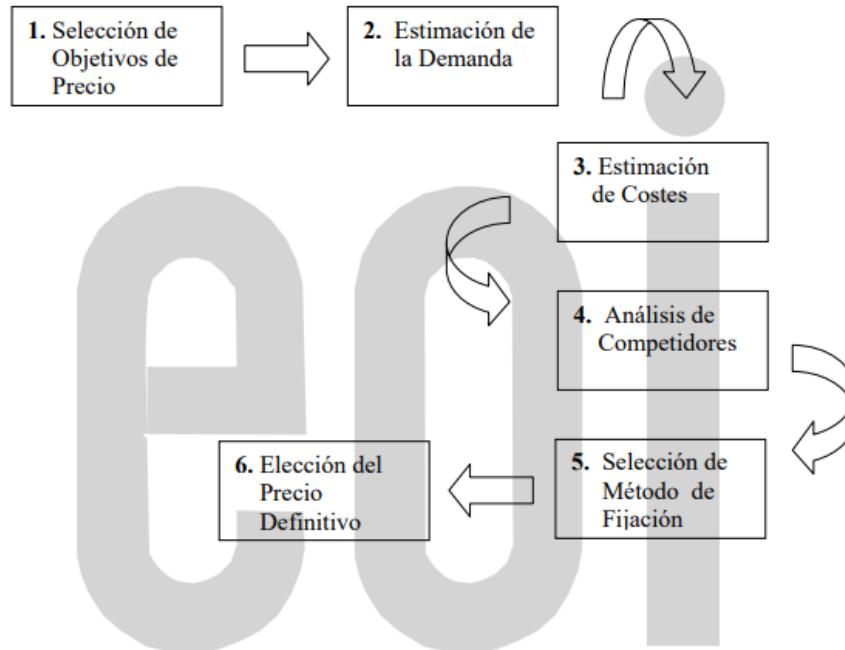
- Concesión de licencias: ingreso generado por conceder el derecho de utilizar propiedad intelectual.
- Gastos de corretaje: fuente de ingreso que se da por la prestación de un servicio de intermediación.
- Publicidad: ingreso recibido por publicitar un producto y servicio.

7.3.5.1. Fijación de precios

El precio es un determinante decisivo para el triunfo de un negocio, por ende, debe de ser visto como una estrategia. Según, Pérez y Pérez (2006), la fijación del precio es un proceso estratégico que consta de seis pasos (figura 10) y tiene cuatro métodos de fijación:

- Estrategia de precio y *marketing*: el precio es determinado por la imagen del producto.
- Estrategia de precio y valor: el precio es establecido dependiendo el valor que tenga el producto.
- Estrategia de precio y competencia: consiste en asignar un precio similar o por debajo del de la competencia.
- Estrategia de precio a medida: el producto y servicio es realizado a la medida del cliente, por lo que su precio dependerá de esto.

Figura 10. **Fijación del precio**



Fuente: Pérez y Pérez (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijación.*

7.3.6. Recursos clave

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

7.3.7. Actividades clave

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

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

7.3.8. Asociaciones clave

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

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

7.3.9. Estructura de costes

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

Tabla III. Estructura de costes

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

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). *Business Model Generation*.

7.4. Plan de negocio

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

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

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

7.4.1. Herramientas de gestión industrial

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

7.4.1.1. Análisis de la oferta y demanda

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

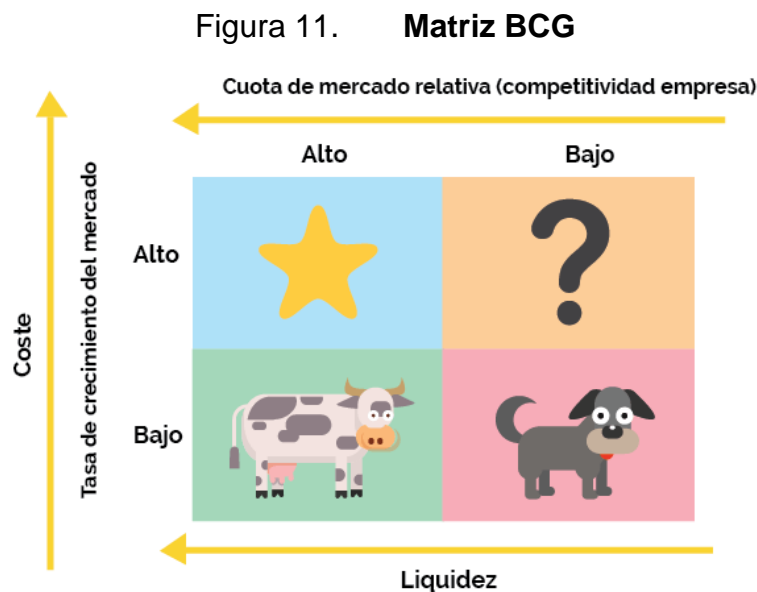
El análisis de la oferta y demanda es un instrumento esencial al emprender, ya que permite entender y predecir las condiciones económicas. Al conocer la oferta y demanda de un bien o servicio se puede conocer el grado de competencia, determinar el nivel de producción, fijar el precio e identificar las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

7.4.1.2. Matriz *Boston Consulting Group* (BCG)

Es una herramienta estratégica que sirve para analizar el atractivo del portafolio de productos de una empresa, a través del análisis de la tasa de crecimiento y la participación de mercado. Mañez (2018) describe la tasa de

crecimiento de mercado como, el aumento de la demanda, por otro parte, describe la participación en el mercado como, la proporción de ventas totales del mercado que corresponden a la empresa.

El objetivo principal de la matriz BCG es determinar que productos requieren una mayor inversión y cuales pueden eliminarse del portafolio. La realización de la matriz BCG es sumamente sencilla, lo primero que se debe de hacer es plasmar los ejes, en el eje vertical se coloca el crecimiento de mercado, mientras que en el horizontal se coloca la participación de mercado, luego se divide el plano en cuatro cuadrantes, cada cuadrante representa una clasificación diferente del producto: estrella, vaca, perro e interrogante.



Fuente: Mañez (2018). *Qué es la Matriz BCG y para qué sirve.*

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

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

7.4.1.3. Punto de equilibrio

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

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

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

$$\text{Costes totales} = \text{coste fijo} + \text{coste variable} \text{ (fórmula 1)}$$

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

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

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

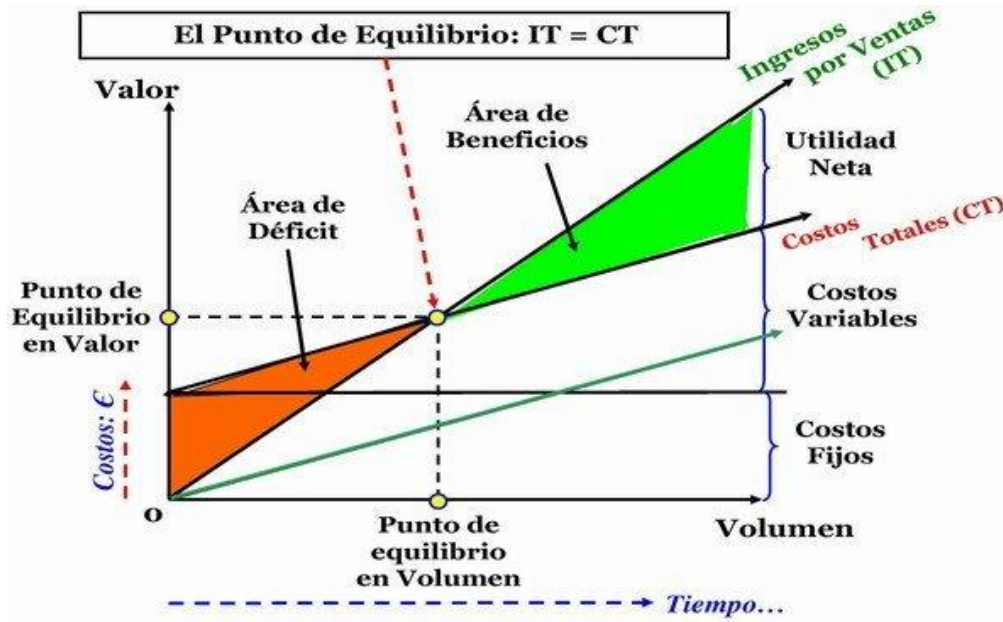
$$\text{Costes totales} = \text{ingresos totales} \quad (\text{fórmula 3})$$

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

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

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

Figura 12. Punto de equilibrio



Fuente: Moreno (2010). *El punto de equilibrio del negocio y su importancia estratégica*.

7.4.1.4. Índices financieros

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

7.4.1.4.1. Indicadores de liquidez

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

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

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} \text{ (fórmula 6)}$$

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

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

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

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

7.4.1.4.2. Indicadores de eficiencia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}} \text{ (fórmula 13)}$$

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

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{ventas}}{\text{activos fijos}} \text{ (fórmula 14)}$$

7.4.1.4.3. Indicadores de rentabilidad

Se utilizan para analizar las utilidades que producen los activos.

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

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

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

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

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

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

7.4.1.4.4. Indicadores de endeudamiento

Determinan la parte comprometida de la empresa.

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

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

- Deuda: mide el apalancamiento financiero de una empresa.

$$\text{Deuda} = \frac{\text{pasivos totales}}{\text{activos totales}} \text{ (fórmula 19)}$$

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

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

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

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

7.4.1.5. Evaluación financiera

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

7.4.1.5.1. Valor actual neto (VAN)

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

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

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

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

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

- $VAN \geq 0$ = aceptar el proyecto
- $VAN < 0$ = rechazar el proyecto

7.4.1.5.2. Tasa interna de retorno (TIR)

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

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

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

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

7.5. Recursos explicativos: la ejemplificación

Según, López (2008) la ejemplificación es un recurso que busca sintetizar una información abstracta a través de un ejemplo, para facilitar el entendimiento de un tema. Debido al beneficio que presenta dicho recurso explicativo, se aplicará el modelo de gestión de emprendimiento en creación de una empresa de postres fríos ubicada en la colonia Bethania, de la ciudad de Guatemala.

7.5.1. Industria de postres fríos

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

7.5.1.1. Granizadas

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

7.5.1.2. Helados

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

Según, la revista Summa (2010), los guatemaltecos consumen alrededor de 1,5 litros de helado por persona al año, existiendo una fuerte afluencia en la temporada calurosa, razón por la cual la industria de helados se reinventa.

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

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

7.5.1.3. Pasteles fríos

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

7.5.2. Colonia Bethania

La colonia Bethania es un área comercial, en donde aproximadamente el 60 % de los negocios es comida rápida y el 40 % restante son servicios, como: ferreterías, abarroterías, heladerías, entre otros. Los negocios más demandados en la colonia son las ventas de pizza, *hot dogs* y pollo frito, además existe otra

gran diversidad de comercios de alimentos sumamente rentables, sin embargo, los negocios de postres fríos son escasos, únicamente hay una pastelería Holandesa y dos heladerías Sarita en la calle principal.

7.5.2.1. Monografía del lugar

- Ubicación: oeste de la capital de Guatemala, en zona 7
- Acceso: anillo periférico y el puente El Naranjo
- Límites:
 - Al norte: colonias Lo de Fuentes
 - Al sur: colonias San Martín y Villa Linda
 - Al este: zona 3
 - Al oeste: colonia El Naranjo
- Población: 12 849 habitantes (dato proporcionado en el año 2019 por el centro de salud)
- Fecha de fundación: 20 de octubre de 1949

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Emprendimiento

1.1.1. Emprendedor

1.1.1.1. Errores comunes del emprender

1.1.1.2. Estrategias del emprendedor innovador

1.1.1.2.1. Estrategia: ingresar en grande

1.1.1.2.2. Estrategia: explorar nuevos mercados

1.1.1.2.3. Estrategia: buscar y posicionarse en nichos ecológicos

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

- 1.1.2. Emprendimiento en Guatemala
 - 1.1.2.1. Proceso emprendedor en Guatemala
- 1.2. Plan estratégico
 - 1.2.1. Técnicas de creatividad
 - 1.2.1.1. *Brainstorming* (lluvia de ideas)
 - 1.2.1.2. Atributos
 - 1.2.1.3. *SCAMPER*
 - 1.2.2. Herramientas de planificación secuencial
 - 1.2.2.1. Trípode: misión, visión y producto
 - 1.2.2.2. Fuerzas de Porter
 - 1.2.2.3. Modelo de las 7s
 - 1.2.2.4. Análisis *SWOT*
- 1.3. Modelo de negocio Canvas
 - 1.3.1. Segmentación de mercado
 - 1.3.2. Propuesta de valor
 - 1.3.2.1. Cadena de valor
 - 1.3.2.1.1. Ventaja competitiva y sistema de valor
 - 1.3.2.1.2. Mapeo de la cadena de valor
 - 1.3.3. Canales
 - 1.3.3.1. Canal directo
 - 1.3.3.2. Canal indirecto
 - 1.3.4. Relaciones con los clientes
 - 1.3.5. Fuentes de ingreso
 - 1.3.5.1. Fijación de precios
 - 1.3.6. Recursos clave
 - 1.3.7. Actividades clave
 - 1.3.8. Asociaciones clave

- 1.3.9. Estructura de costes
 - 1.4. Plan de negocio
 - 1.4.1. Herramientas de gestión industrial
 - 1.4.1.1. Análisis de la oferta y demanda
 - 1.4.1.2. Matriz *Boston Consulting Group* (BCG)
 - 1.4.1.3. Punto de equilibrio
 - 1.4.1.4. Índices financieros
 - 1.4.1.4.1. Indicadores de liquidez
 - 1.4.1.4.2. Indicadores de eficiencia
 - 1.4.1.4.3. Indicadores de rentabilidad
 - 1.4.1.4.4. Indicadores de endeudamiento
 - 1.4.1.5. Evaluación financiera
 - 1.4.1.5.1. Valor actual neto (VAN)
 - 1.4.1.5.2. Tasa interna de retorno (TIR)
 - 1.5. Recursos explicativos: la ejemplificación
 - 1.5.1. Industria de postres fríos
 - 1.5.1.1. Granizadas
 - 1.5.1.2. Helados
 - 1.5.1.3. Pasteles fríos
 - 1.5.2. Colonia Bethania
 - 1.5.2.1. Monografía del lugar
2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología implementará para la realización de la investigación tiene como base fundamental el estudio detallado del proceso de emprendimiento en Guatemala, haciendo uso de diferentes herramientas propias de la gestión industrial para la resolución del problema planteado.

9.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto, debido a que el estudio requiere la integración de datos cualitativos y cuantitativos para dar solución al problema central.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que para su desarrollo se evaluarán y analizarán los datos obtenidos de las observaciones directas del proceso de emprendimiento, las cuales no pueden ser categorizadas numéricamente, siendo la principal variable de estudio el valor agregado.

Por otro lado, la parte cuantitativa, que estudia los datos numéricos, se utilizará para establecer tendencias en los datos, haciendo uso de la estadística descriptiva y probabilística para obtener información concluyente de la viabilidad del proyecto de creación de una empresa de postres fríos en la ciudad de Guatemala. Adicionalmente se hará uso de las herramientas financieras y datos estadísticos para encontrar los posibles beneficios de la utilización del modelo de gestión de emprendimiento.

9.2. Diseño de la investigación

La investigación se realizará bajo un diseño no experimental, debido a que en ningún momento se hará una intervención específica en los datos. El diseño se dará en un espacio transversal, ya que los datos serán tomados en un momento en específico del estudio. Además, los resultados se analizarán y presentarán en su estado original, sin realizar ninguna manipulación o incurrir en ensayos con situaciones forzadas para obtener resultados específicos.

9.3. Tipo de estudio

La investigación tiene un estudio con alcance exploratorio, ya que aborda un área poco investigada en Guatemala: “El emprendimiento”, por lo que se pretende aumentar el conocimiento en dicha línea de investigación. El emprendimiento es un tema que ha cobrado auge en Guatemala, sin embargo, es muy poco lo que se habla acerca del procedimiento de emprender y de la aplicación conjunta de las herramientas, técnicas y métodos de emprendimiento, es por eso, que la investigación profundiza en la propuesta de un modelo de gestión de emprendimiento, que facilite el proceso de creación de comercios establecidos.

9.4. Variables e indicadores

Las variables principales a estudiar son descritas a continuación.

9.4.1. Variables cualitativas

- Capacidad de respuesta: indica la capacidad que tiene una empresa para responder a una sobredemanda con indicadores de calidad, tiempo y costo aceptables.
- Competencia: indica el nivel de competencia que tiene un sector.
- Escalabilidad: indica la capacidad que tiene un negocio de crecer en magnitud.
- Innovación: indica el nivel de novedad que tiene un producto y servicio.
- Posicionamiento de mercado: indica la posición de un producto respecto a la competencia o a artículos parecidos.
- Recompensa variable: indica la capacidad que tiene una empresa de ofrecer un producto y servicio personalizado y variados.
- Valor agregado: indica la percepción que tiene el consumidor hacia un producto y servicio.
- Ventaja competitiva: indica el nivel de superioridad que tiene una empresa con relación a su competencia.

9.4.2. Variables cuantitativas

- Demanda: indica la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a comprar en el mercado.

- Durabilidad: indica el tiempo que tiene un negocio en el mercado.
- Oferta: indica la cantidad de bienes y servicios que los oferentes están dispuestos a colocar en el mercado.
- Participación de mercado: indica el porcentaje de ventas de un producto en específico con respecto a las ventas totales de la empresa.
- Recurrencia: indica la frecuencia con la que los clientes consumen el producto de un determinado negocio.
- Rentabilidad: indica la capacidad de generar suficiente utilidad o ganancia.
- Utilidad: indica los beneficios económicos recibidos por una inversión.

Las variables de investigación están relacionadas con los objetivos, a fin de conseguir los resultados esperados, dicha relación se detalla a continuación.

Tabla IV. Operacionalización de variables

Nombre de las variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador
Diseño de una técnica que permita desarrollar el plan estratégico.	Procedimiento de sintetizar a nivel económico-financiero, estratégico y administrativo la esencia de la empresa.	Agrupar las herramientas de creatividad y de planificación secuencial para elaborar la carta de presentación de un negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento del perfil del emprendedor. • Porcentaje de identificación cultural. • Nivel de respuesta a cambios de mercado. • Tiempo de vigencia del plan estratégico.
Establecimiento de la correcta aplicación de Canvas para la realización del modelo de negocio.	Implica definir con claridad lo que se va a ofrecer al mercado, a quién se le va a vender, cómo se va a hacer y de qué forma se van a generar los ingresos.	Aplicar la metodología de Canvas y el sistema de recompensas variables para crear valor en el producto y servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de innovación. • Nivel de escalabilidad. • Grado de competencia. • Nivel de variabilidad en el valor agregado.
Definición del método a seguir en la realización del plan de negocio.	Corresponde a una descripción detallada del negocio que se quiere crear.	Incorporar las herramientas de gestión industrial en la realización del plan de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de oferta y demanda. • Grado de penetración de mercado. • Grado de impacto ambiental y social. • Porcentaje de utilidad, rentabilidad, y rendimiento sobre el capital. • Eficiencia financiera. • Punto de equilibrio. • VPN, TIR, TMAR. • Capital social. • Cumplimiento de los requisitos legales para dar de alta al negocio.

Fuente: elaboración propia.

9.5. Fases de la investigación

La metodología propuesta para solucionar el problema planteado consta de cuatro fases de investigación, las cuales se encuentran relacionadas a los objetivos de estudio. La estructura y organización de las fases se describe a continuación.

9.5.1. Fase 1: revisión documental de la teoría bibliográfica existente

Antes de iniciar con el estudio de investigación de campo, es necesario hacer una revisión documental de la teoría existente, por eso se hará una recopilación selectiva de las fuentes con el propósito de plantear adecuadamente el modelo de gestión de emprendimiento. En esta fase se hará uso de la observación indirecta, elaboración de apuntes y resúmenes.

9.5.2. Fase 2: técnica para el desarrollo del plan estratégico

El estudio inicia con la identificación del perfil del emprendedor, el cual se hará por medio del análisis de los datos obtenidos de la entrevista estructural (anexo 3). La entrevista se realizará a veinte personas en un rango de dieciocho a cuarenta años, de los cuales diez serán emprendedores y el resto serán posibles emprendedores, con la finalidad de tener un acercamiento principal con la problemática planteada.

Además, el investigador se auxiliará de la observación directa para determinar la realidad de los negocios guatemaltecos, utilizando la lista de chequeo (anexo 4) para determinar la innovación de los productos, la calidad del servicio, los precios estándares, los puntos de ubicación y el nivel promocional.

Para dicho estudio se considerarán 10 negocios ubicados en la colonia Bethania, zona 7, de la ciudad de Guatemala.

La información recopilada servirá de base para el diseño de una técnica de planificación, que permitirá a los emprendedores guatemaltecos, identificar las oportunidades de mercado para plasmar objetivos claros, utilizando para ello, diversas herramientas de creatividad y planificación secuencial, con el objetivo de agilizar la toma de decisiones.

9.5.3. Fase 3: establecimiento de la correcta aplicación de la metodología de Canvas para la realización del modelo de negocio

En esta fase se propondrán soluciones a los principales inconvenientes de los emprendimientos guatemaltecos: la falta de innovación y la carencia del valor agregado en el producto y servicio, es por eso, que se planteará utilizar la metodología de Canvas y el sistema de recompensas variables, para definir el modo operando que permita consolidar a la nueva empresa en el mercado global.

Antes de empezar con el modelo de negocio, el emprendedor debe de recabar la mayor cantidad de información posible de su *target*, es por ello que, para esta fase el investigador hará uso de la encuesta estructurada (anexo 5), para determinar los gustos y preferencias del mercado de postres fríos y poder así, aplicar la metodología en el recurso explicativo, demostrando la importancia de agregar valor en el producto y servicio.

El estudio se llevará a cabo en los principales puntos de concurrencia de la colonia Bethania, ubicada en la zona 7, de la ciudad de Guatemala. La colonia tiene 12 849 habitantes, según dato proporcionado por el centro de salud en el

año 2019, debido a la dificultad de estudiar a la población completa se utilizará una muestra de interés que se encuentren en un rango de edad de dieciocho a cuarenta años. Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula tomando un error estándar de 5 % y una confiabilidad de 95 %:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2} \text{ (fórmula 24)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población que, al no tener su valor, convencionalmente suele utilizarse 0,50.

Z = tipificación del nivel de confianza en la distribución normal, y cuyo valor a un nivel de confianza del 95 % y a dos colas es 1,96.

e = error en la muestra, que varía entre 0,01 y 0,09. Para esta investigación será 0,05.

Sustituyendo datos se obtiene el siguiente resultado:

Tabla V. **Cálculo de la muestra**

N	Σ	Z	e
12 849	0,5	1,96	0,05
n	373		

Fuente: elaboración propia.

La muestra representativa a encuestar será de 373 habitantes, muestra que servirá para determinar la percepción de los consumidores potenciales hacia el proyecto de emprendimiento y será la base para realizar los otros estudios.

9.5.4. Fase 4: definición del método a seguir para elaborar el plan de negocio

En esta última fase se definirá el método que se seguirá para realizar el plan de negocio, agrupando y sintetizando diferentes herramientas de la gestión industrial, para que el emprendedor pueda determinar la viabilidad del proyecto e identifique las áreas de mejora. Asimismo, se presentará un sistema de indicadores que permitirá evaluar y analizar la puesta en marcha de los proyectos de emprendimiento, con la finalidad de reducir los riesgos operativos y financieros.

Las principales herramientas que se desarrollaran en esta fase son: el análisis de la oferta y demanda, la matriz BCG, los indicadores financieros, los métodos de evaluación financiera y el estudio de impacto legal, social y ambiental, las cuales servirán para evaluar el desempeño de los negocios e identificar fuentes de financiamiento, proveedores eficientes y clientes potenciales.

Finalmente, el método será ilustrado en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en la colonia Bethania, sirviendo como recurso explicativo para demostrar la funcionalidad de las diversas herramientas y el alcance que tiene una planificación sólida.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para desarrollar las diferentes fases del trabajo de investigación se hará uso de varias herramientas y técnicas que permitirán recolectar, tratar y analizar la información recolectada, con la finalidad de generar conclusiones e inferencias idóneas para el estudio.

La primera fase se auxiliará de la observación indirecta para recolectar información selectiva de las fuentes bibliográficas primarias, utilizando la resolución de casos, cuadros de resumen y la elaboración de apuntes, resúmenes y fichas bibliográficas para plantear una propuesta de solución coherente con el problema principal.

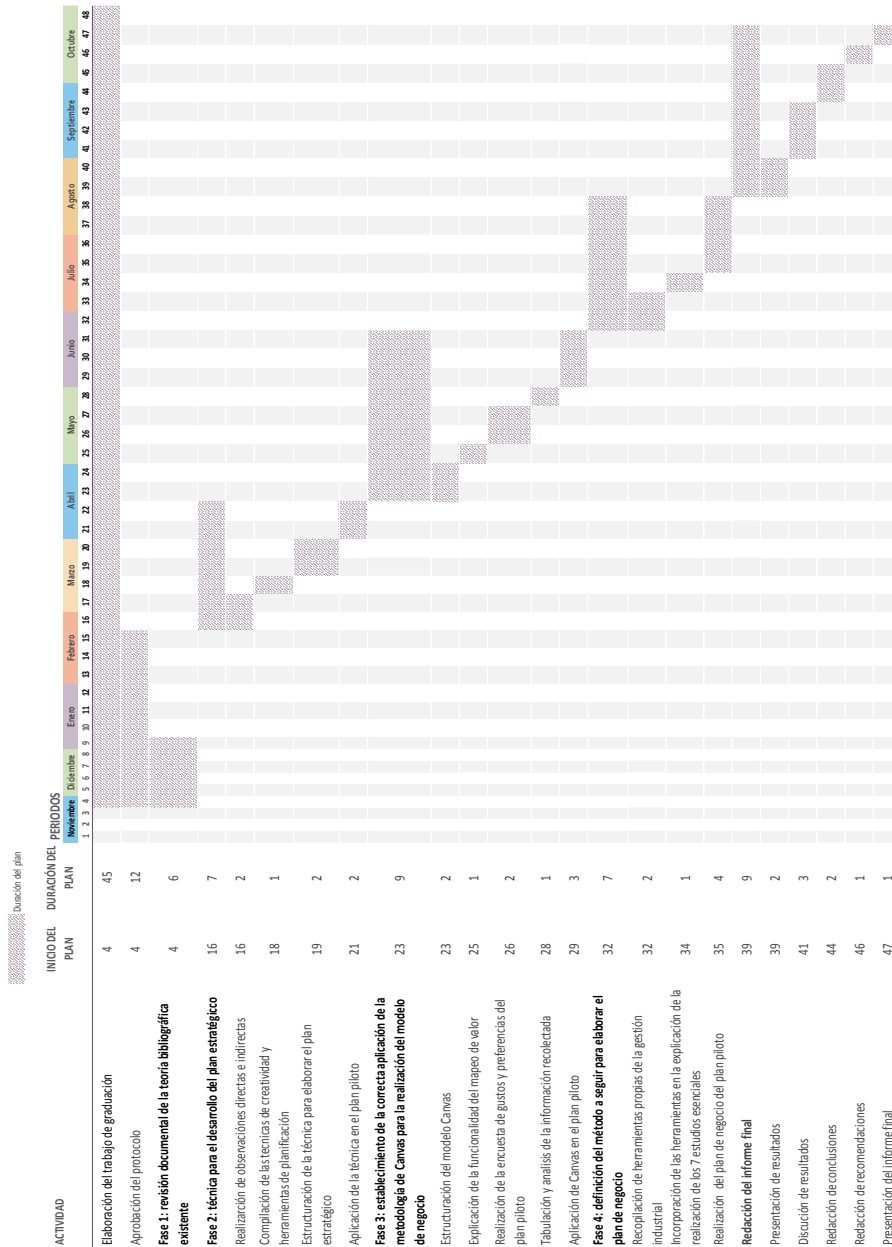
En la segunda fase del trabajo de investigación, se utilizarán diversas herramientas de observación directa e indirecta, como la entrevista estructurada, el chequeo de los negocios y el análisis documental, para comprender la realidad de los negocios guatemaltecos. La información recolectada será registrada y tratada en una base de Excel, haciendo uso de los diagramas de barra para presentar los resultados de la investigación.

Para evaluar el grado de innovación de los productos de la empresa de postres fríos, en la tercera fase del estudio se empleará la entrevista estructurada. La información será recopilada y registrada en una base de datos de Excel, en donde se listarán los diferentes atributos que agregan valor a los productos y servicios de la industria de postres fríos, identificando patrones en los gustos y preferencias de los consumidores, usando la estadística descriptiva e inferencial para presentar los resultados del estudio.

En la última fase, se procederá a analizar y comparar la información recopilada previamente, para desarrollar el plan de negocio. Además, se evaluará la viabilidad de la creación de una empresa de postres fríos en colonia Bethania, a través del uso de las herramientas de la gestión industrial, herramientas que serán gestionadas y administradas en el paquete de office, con la finalidad de agregar conclusiones y recomendaciones para futuros emprendedores.

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Figura 13. Cronograma del trabajo de investigación



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación es factible, debido a que cuenta con los siguientes recursos: humanos, intelectuales, físicos y financieros. Dichos recursos se describen a continuación:

- **Humanos:** en esta categoría se puede mencionar al investigador, que dedicará su tiempo para realizar el estudio; también a los habitantes de la colonia Bethania que contribuirán a responder la encuesta de gustos y preferencias, y finalmente al asesor revisor, que aportara su experiencia y conocimiento en la rama del emprendimiento.
- **Intelectuales:** se utilizará como capital intelectual las ideas de importantes líderes de la rama del emprendimiento. Además, se utilizarán diferentes recetas de postres fríos autóctonos de Guatemala, las cuales serán modificadas en el proceso de agregación de valor.
- **Físicos:** comprende todos aquellos materiales necesarios para la elaboración de la investigación, como lo es el equipo de cómputo, papelería y útiles, los ingredientes para la preparación de los postres fríos e impresión de los diferentes reportes desde la aprobación del protocolo hasta la presentación del informe final.
- **Financieros:** comprende de los recursos utilizados por el investigador para el desarrollo del estudio: gastos de movilización, papelería y útiles, ingredientes para la preparación de las muestras de postres fríos y el pago

de honorarios del asesor revisor. En la siguiente tabla se describen los gastos a realizar.

Tabla VI. **Recursos financieros**

Descripción	Monto
Gastos de movilización	Q 500,00
Papelería y útiles	Q 850,00
Ingredientes para muestras	Q 3 500,00
Asesoría de tesis	Q 2 500,00
Total	Q 7 350,00

Fuente: elaboración propia.

La investigación será solventada por el investigador, por lo que para el desarrollo del estudio deberá contar con un presupuesto personal aproximado de Q 7,350.00.

13. REFERENCIAS

1. Alcazar, J. (5 de septiembre de 2017). *Modelo de las 7 S's de la estructura organizacional integrada a la gestión de marketing* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>
2. ALTAIR. (2013). *La elaboración del plan estratégico*. Madrid: ALTAIR. Recuperado de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf>
3. BBC News Mundo. (15 de agosto de 2019). *Lluvia de ideas: ¿cuál es el origen de esta técnica y por qué muchos expertos creen que está sobrevalorada?* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49339280>
4. BDO Guatemala. (2016). *Informe de empresas familiares*. Recuperado de <http://www.bdo.com.gt/es-gt/publicaciones/publicaciones-destacadas/informe-de-empresas-familiares>
5. Benítez, J. (2017). *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría para la inspección de recubrimientos marinos*. (Tesis de maestría). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9101/BenitezJohn2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

6. Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. Ecuador.* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
7. Cruz, J. (2016). *La planificación estratégica como herramienta para el logro de los objetivos organizacionales en una empresa comercializadora de equipo de seguridad.* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1488567573079TESISJESUSCRU.pdf>
8. Dirección de operaciones. (18 de diciembre de 2016). *VSMgrafico* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://evaluador.doe.upv.es/wiki/index.php/Archivo:VSMgrafico.png>
9. Drucker, P. (1997). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row Publishers.
10. Emprendedores. (24 de mayo de 2019). *¿Qué significa modelo de negocio?* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/>

11. Escuela de Dirección de Empresas. (2013). *Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School: El Modelo de las 7s*. Recuperado de <http://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf>
12. Freire, A. (2005). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Colombia: Norma. Recuperado de http://estrategiasca.com/Afreire_PASION_1.pdf
13. Gago, J. (31 de julio de 2010). *Robert P. Crawford y la lista de atributos* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://almacencreatividad.blogspot.com/2010/09/robert-p-crawford-y-la-lista-de.html>
14. GEM. (2019). *Monitor Global de Emprendimiento. Ciudad de Guatemala: Universidad Francisco Marroquín*. Recuperado de <https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2019/09/GEM-Guatemala-2018-2019-17-09-19.pdf>
15. Gorrín, R. (26 de abril de 2017). *Ventajas y desventajas de los canales de distribución* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://raulgorrinelempresariohumanista.weebly.com/blog/ventajas-y-desventajas-de-los-canales-de-distribucion>
16. Hoyos. (22 de julio de 2019). *Matriz DOFA* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://marketingpublicidadymedios.com/matriz-dofa/>

17. Instituto Nacional de Estadística Guatemala. (2019). *Informe de estadísticas de la población guatemalteca*. Recuperado de <https://www.ine.gob.gt/ine/portal-estadistico-1-0/>
18. López, C. (22 de octubre de 2008). *Recursos explicativos: la ejemplificación* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.anep.edu.uy/prolee/index.php/glosario/230-recursos-explicativos-la-ejemplificacion>
19. Mañez, R. (10 de abril de 2018). *Qué es la Matriz BCG y para qué sirve* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
20. Mendoza, P. y Robles, L. (2000). *Planeamiento estratégico en gerencia*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <https://www.e-quipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/Libro-Planeamiento-Estrategico--L-Robles-1430472915qizglw.pdf>
21. MIDPN. (27 de junio de 2017). *4 técnicas de creatividad para generar ideas* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://masterinnovacion.florida-uni.es/4-tecnicas-creativas-para-generar-ideas/>
22. Moreno, M. (23 de junio de 2010). *El punto de equilibrio del negocio y su importancia estratégica* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-punto-de-equilibrio-y-su-importancia-estrategica>

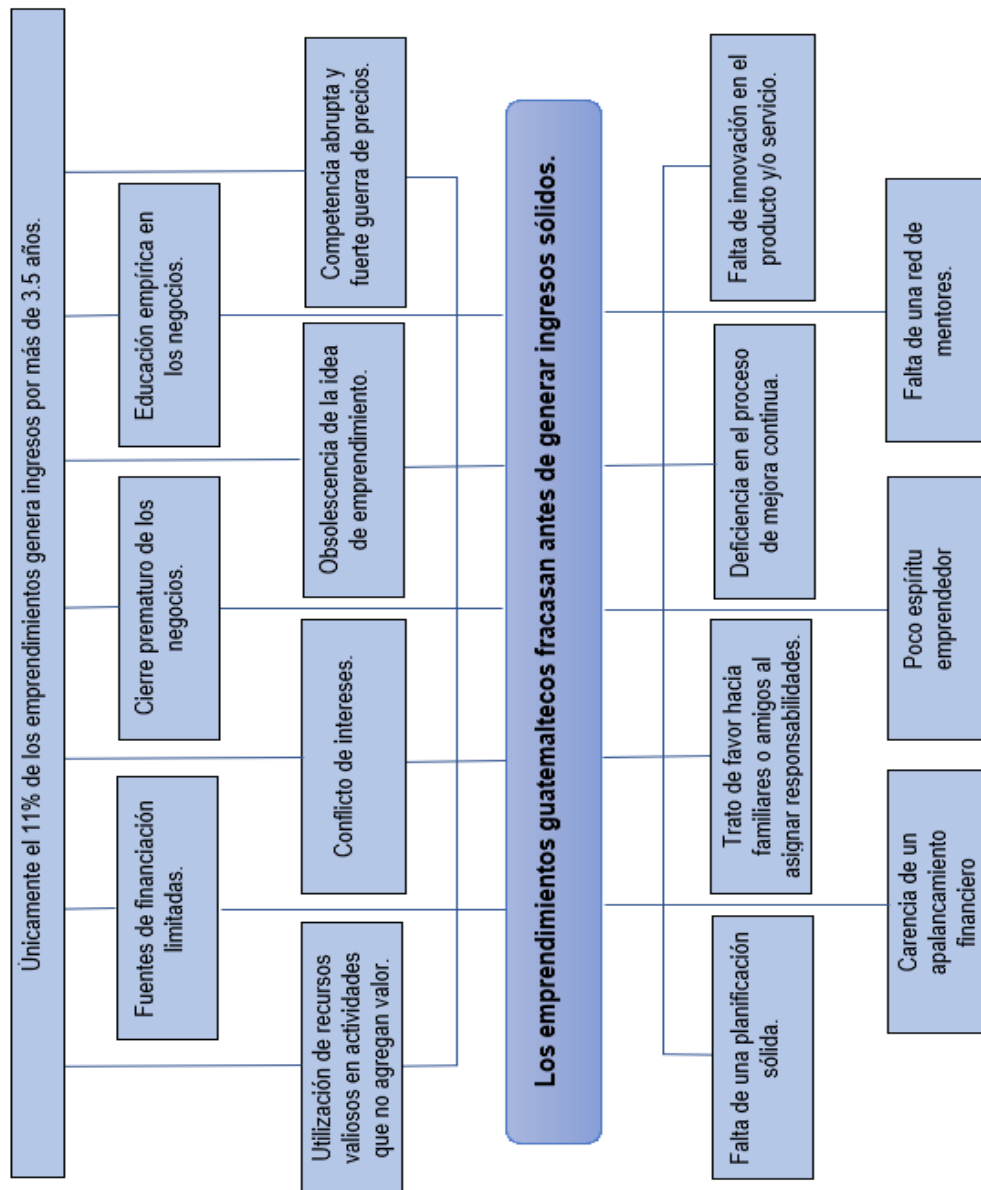
23. Onuoha, G. (2007). *Entrepreneurship*. New York, EE. UU: AIST International Journal.
24. Ostewalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. (L. Vázquez, Trad.). Estados Unidos: Deusto. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
25. Pérez, D. y Pérez, I. (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijación*. España: EOI. Recuperado de <http://files.kszegarra.webnode.es/200000021-af558b04f4/Fijaci%C3%B3n%20de%20Precios.pdf>
26. Porter, M. (2008). *On Competition* (novena ed.). (S. Creacions Grafiques Canigo, Trad.). Estados Unidos: Harvard Business Review Press. Recuperado de https://planetadelibrosc0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf
27. Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico*. Telos, VIII, 377-389. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
28. Riquelme, M. (2015). *Las 5 fuerzas de Porter – clave para el éxito de la empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

29. Riquelme, M. (30 de octubre de 2019). *La cadena de valor de Michael Porter* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
30. Ruíz, A. (8 de agosto de 2019). *Índices financieros* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://elsiglo.com.gt/2019/08/08/indices-financieros/>
31. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business*. New York: Oxford University Press.
32. Skinner, B. (2014). *Science and human behavior*. Massachusetts: Pearson Education, Inc.
33. Summa. (2010, 12 de abril). Industria de helados se reinventa en Guatemala. *Summa*, 1. Recuperado de <https://revistasumma.com/2683/>
34. Timmons, J. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Burr Ridge, IL.: Irwin Press.
35. Torres, Z (2014). *Administración estratégica*. México: Unidades Santo Tomas. Recuperado de https://www.academia.edu/19048745/Administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_Zacarias_Torres_Hernandez

36. Trías, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. España: Empresa ACTIVA. Recuperado de <https://soyempreendedor.co/wp-content/uploads/2017/01/El-libro-negro-del-emprendedor-Fernando-Tr%C3%ADas.pdf>
37. USDA. (2009). *Ejercicio de Análisis SWOT*. Washington D.C.: USDA. Recuperado de <https://legacy.rma.usda.gov/pubs/2010/spanishswot.pdf>
38. Vásquez, A. (2016). *Modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
39. Vilaplana, M. (2 de octubre de 2017). *Mapeo de la Cadena de Valor* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.productividadlean.com/2017/10/02/389/>
40. Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. Perú: USAID. Recuperado de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

14. APÉNDICE

Apéndice 1. **Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Matriz de coherencia

Pregunta de investigación	Objetivos de investigación	Variables de investigación	Método de solución propuesto	Resultados esperados
¿Cuál es la estructura de un modelo de gestión de emprendimiento que prepare adecuadamente a los emprendedores guatemaltecos?	Proponer un modelo de gestión de emprendimiento para la creación de comercios establecidos y aplicar el modelo en la creación de una empresa de postres fríos ubicada en la ciudad de Guatemala.	Valor agregado, innovación, ventaja competitiva y utilidad.	Análisis estructural de las diferentes variables involucradas en el proceso de emprendimiento en Guatemala.	Preparar adecuadamente al emprendedor, para que logre ejecutar su idea de negocio con éxito.
¿Cuál es la técnica que le permita al emprendedor realizar un plan estratégico idóneo a su idea de negocio?	Diseñar una técnica que le permita al emprendedor realizar un plan estratégico idóneo a su idea de negocio, y aplicarla en la creación de una empresa de postres fríos, para agilizar la toma de decisiones.	Competencia, oferta, demanda, posicionamiento, ventaja competitiva y capacidad de respuesta.	Aplicación de las herramientas de planificación secuencial, como: el tripode (misión, visión y producto), las fuerzas de Porter, modelo 7s y análisis SWOT	Lograr que el emprendedor tenga objetivos claros en su negocio, para agilizar la toma de decisiones.
¿Cuál es la correcta aplicación de la metodología de Canvas en la realización del modelo de negocio?	Establecer la correcta aplicación de la metodología de Canvas, para la realización del modelo de negocio, ejemplificando la metodología en la creación de una empresa de postres fríos, para evidenciar la importancia de crear valor en el producto y servicio.	Recurrencia, escalabilidad, innovación, valor agregado y recompensas variables.	Análisis relacional del sistema de recompensa variable para la creación de valor y la aplicación de la metodología de Canvas.	Conseguir que el emprendedor cree productos y servicios con valor agregado.
¿Cuál es el método a seguir para realizar un plan de negocio?	Definir el método a seguir para realizar un plan de negocio, ilustrando el método en la creación de una empresa de postres fríos, a fin de reducir los riesgos operativos y financieros en el proceso de emprendimiento.	Utilidad, rentabilidad y durabilidad.	Aplicación de las diferentes herramientas de la gestión industrial como: el análisis de la oferta y demanda, evaluación del punto de equilibrio, estudio de los indicadores financieros y evaluación financiera.	Reducir los riesgos organizacionales y financieros en los emprendimientos guatemaltecos.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Entrevista del perfil del emprendedor**

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



Evaluación del perfil del emprendedor Fecha: _____

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

SERIE I

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

1. Deseoso	(+)	(-)
2. Dispuesto		
3. Entusiasta		
4. Aventurero		

1. Agresivo	(+)	(-)
2. Asertivo		
3. Honesto		
4. Preciso		

1. Decisivo	(+)	(-)
2. Diplomático		
3. Resolutivo		
4. Determinado		

Continuación apéndice 3.

1. Receptivo

2. Quisquilloso

3. Original

4. Creativo

(+)	(-)

1. Optimista

2. Persistente

3. Disciplinado

4. Competitivo

(+)	(-)

1. Iniciativa

2. Pasión

3. Ambición

4. Liderazgo

(+)	(-)

1. Sentido de urgencia

2. Trabajo en equipo

3. Organización

4. Capacidad de aprendizaje

(+)	(-)

Continuación apéndice 3.

SERIE II

Instrucciones: marque con una X la respuesta correcta.

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

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. **Lista de chequeo del funcionamiento de negocios**

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



Lista de chequeo:

Evaluación del funcionamiento de los negocios.

Negocio inspeccionado:	Fecha:
Código del negocio:	Inspector:
Tipo de industria: <input type="checkbox"/> Industria alimentaria <input type="checkbox"/> Industria textil <input type="checkbox"/> Industria farmacéutica <input type="checkbox"/> Industria de servicios <input type="checkbox"/> Industria de tecnología <input type="checkbox"/> Otra	

1. Producto			
¿Existe algo similar en el mercado?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El producto le ofrece recompensas variables al cliente?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El portafolio de productos es amplio?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El producto tiene una competencia abrupta?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El producto cumple con los estándares de calidad?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A

2. Servicio			
¿El cliente está dispuesto a pagar más por el servicio que ofrece el negocio?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El servicio ofrece una propuesta de valor para el cliente?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El sistema es fácil de replicar y superar?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A

Continuación apéndice 4.

3. Lugar			
¿El negocio está ubicado cerca del <i>target</i> ?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El lugar es atractivo para los clientes?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El negocio está ubicado en un área de alto movimiento?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El local es propio?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A

4. Precio			
¿El precio del producto es coherente con el valor que se ofrece?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El precio es fijo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El precio es similar al de la competencia?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El margen de ganancia del producto es alto?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A

5. Promoción			
¿El negocio tiene algún tipo de publicidad?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿El negocio ofrece artículos promocionales?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A
¿Existen ofertas, descuentos o rebajas en algunos productos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A

Observaciones

Nota. N/A = no aplicable

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Encuesta de gustos y preferencias

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



Fecha: _____

Código del entrevistado: _____

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

- Si
- No

2. ¿Le gusta probar comidas y postres nuevos?

- Si
- No

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



Continuación apéndice 5.

4. ¿Cuál(es) de los siguientes ingredientes le gustaría probar en una granizada?
 - Gomitas
 - Chocolates
 - Helado
 - Trozos de gelatina
 - Trozos de flan / pastel
 - Cereal
 - Todos los anteriores

5. ¿Consume granizadas preparadas en la calle?
 - Si
 - No

6. ¿En caso de implementarse una tienda de postres fríos que contara con ricos platillos dulces diferentes a los convencionales, comodidad y buen servicio al cliente, estaría dispuesto a pagar un costo extra por estos beneficios?
 - Si
 - No

7. ¿Con qué frecuencia consume postres fríos?
 - Más de una vez a la semana
 - Una vez a la semana
 - Una vez cada quince días
 - Una vez al mes
 - Nunca

8. Numere del 1 al 5 en orden de prioridad, siendo 1 el más relevante, los atributos que usted toma en consideración al momento de visitar una tienda de postres fríos.
 - ___ Precio
 - ___ Calidad del servicio
 - ___ Calidad del producto
 - ___ Ambiente del lugar
 - ___ Tiempo de servicio

Continuación apéndice 5.

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia.