



Juan Lopez Vera  
Odalys Burgo-Bencomo  
Edwin Salazar-Sánchez  
Gabriela Ortiz-Espinoza

# GESTIÓN ECONÓMICA DE NEGOCIOS POPULARES FAMILIARES



EDITORA  
ARTEMIS

2024

Juan Lopez Vera  
Odalys Burgo-Bencomo  
Edwin Salazar-Sánchez  
Gabriela Ortiz-Espinoza

# GESTIÓN ECONÓMICA DE NEGOCIOS POPULARES FAMILIARES



**EDITORA  
ARTEMIS**

2024



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

**Editora Chefe** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora Executiva** M.<sup>a</sup> Viviane Carvalho Mocellin

**Direção de Arte** M.<sup>a</sup> Bruna Bejarano

**Diagramação** Elisangela Abreu

**Organizadores** Juan López Vera  
Odalys Burgo-Bencomo  
Edwin Salazar-Sánchez  
Gabriela Ortiz-Espinoza

**Imagem da Capa** rolffimages/123RF

**Bibliotecário** Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

#### Conselho Editorial

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”*, Cuba

Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, *Universidad Autónoma del Estado de México*, México

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Amanda Ramalho de Freitas Brito, Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Júlia Viamonte, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal

Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Ester Mallmann Centenaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carmen Pimentel, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Padovesi Fonseca, Universidade de Brasília-DF, Brasil

Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil

Dr. Cristo Ernesto Yáñez León – New Jersey Institute of Technology, Newark, NJ, Estados Unidos

Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*, Espanha

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deuzimar Costa Serra, Universidade Estadual do Maranhão, Brasil

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dina Maria Martins Ferreira, Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo (USP), Brasil

Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima, Brasil



Prof.ª Dr.ª Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, México  
Prof.ª Dr.ª Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional*, Argentina  
Prof.ª Dr.ª Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca*, Espanha  
Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República*, Uruguay  
Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara*, México  
Prof. Dr. Fernando Hitt, *Université du Québec à Montréal*, Canadá  
Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona*, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
Prof.ª Dr.ª Galina Gumovskaya – Higher School of Economics, Moscow, Russia  
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis*, Argentina  
Prof.ª Dr.ª Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal  
Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juárez, *Universidad Nacional de Catamarca*, Argentina  
Prof. Dr. Guillermo Julián González-Pérez, *Universidad de Guadalajara*, México  
Prof. Dr. Håkan Karlsson, *University of Gothenburg*, Suécia  
Prof.ª Dr.ª Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura*, Peru  
Prof.ª Dr.ª Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío*, Chile  
Prof.ª Dr.ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, *University of Miami and Miami Dade College*, Estados Unidos  
Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha*, Espanha  
Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal  
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros, Brasil  
Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México  
Prof. Dr. José Cortez Godinez, Universidad Autónoma de Baja California, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Díaz, Instituto Politécnico Nacional, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid*, Espanha  
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín*, Colômbia  
Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yáñez, *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, México  
Prof. Dr. Juan Porras Pulido, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof.ª Dr.ª Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil  
Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México  
Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha  
Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodriguez, *Universidad Santiago de Compostela*, Espanha  
Prof. Dr. Manuel Simões, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil  
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Mar Garrido Román, *Universidad de Granada*, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
Prof.ª Dr.ª María Alejandra Arecco, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil



Prof.ª Dr.ª Maria Carmen Pastor, *Universitat Jaume I*, Espanha  
 Prof.ª Dr.ª Maria da Luz Vale Dias – Universidade de Coimbra, Portugal  
 Prof.ª Dr.ª Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
 Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª MªGraça Pereira, Universidade do Minho, Portugal  
 Prof.ª Dr.ª Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª María Guadalupe Vega-López, *Universidad de Guadalajara*, México  
 Prof.ª Dr.ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal  
 Prof.ª Dr.ª Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana*, Cuba  
 Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
 Prof. Dr. Melchor Gómez Pérez, Universidad del País Vasco, Espanha  
 Prof.ª Dr.ª Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México  
 Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil  
 Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*, Peru  
 Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil  
 Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
 Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
 Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca*, Argentina  
 Prof.ª Dr.ª Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Stanislava Kashtanova, *Saint Petersburg State University*, Russia  
 Prof.ª Dr.ª Susana Álvarez Otero – Universidad de Oviedo, Espanha  
 Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal  
 Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal  
 Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasiléviski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
 Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca*, Colômbia  
 Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, *Universidad de León*, Espanha

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

M294 *Gestión Económica de Negocios Populares Familiares* [livro eletrônico] / Juan López-Vera... [et al.]. – Curitiba, PR: Artemis, 2024.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

Edição bilíngue

ISBN 978-65-81701-41-3

DOI 10.37572/EdArt\_121224413

1. Economia. 2. Crescimento econômico. 3. Economia familiar.  
 I. López-Vera, Juan. II. Burgo-Bencomo, Odalys. III. Salazar-Sánchez, Edwin. IV. Ortiz-Espinoza, Gabriela.

CDD 330

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por la inspiración para redactar estas líneas  
A mi esposa Andrea, por su amor y comprensión en  
las horas invertidas en este trabajo.

A mis *peques* Fran, Mai y Cris, por plantearme siempre una  
pregunta incómoda que merezca ser respondida.

A mis padres Miguel y Vicenta, por darme la vida  
y dejarme fluir para transformar este mundo.

A mis estudiantes pasados, presentes y futuros; por tener  
el deseo y la ilusión de cambiar el mundo mediante el conocimiento.

**Juan López-Vera**

A papi y mami por acompañarme desde lo más alto,  
los llevo siempre en mi corazón  
A mi hijo y mi familia en la tierra,  
por ser mi compañía y soporte

**Odalys Burgo-Bencomo**

A mi padre por el apoyo incondicional  
a lo largo de mi vida personal y profesional

**Edwin Salazar-Sánchez**

A Dios, por abrir cada puerta y guiarme en cada paso.

A mis padres, por ser el pilar de apoyo  
en la consecución de cada objetivo en mi vida.

A mi hijo, por ser el motor que me impulsa en cada decisión.

A mis queridos docentes, por su paciencia y vocación,  
verdaderos guías e inspiración.

**Gabriela Ortiz-Espinoza**

## AGRADECIMIENTOS

Este libro se desarrolló dentro del proyecto de investigación “Microfinanzas y Crecimiento Económico en la Provincia de El Oro: Un análisis desde la visión del sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 y 2” y del proyecto de vinculación “Economía Familiar: El reto de la asignación eficiente de recursos”; ambos adscritos a la carrera de Economía de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), sede Machala.

Luego del debilitamiento de la actividad productiva en Ecuador tras la crisis de la COVID19, las familias han tenido que encontrar nuevas formas de inclusión económica para alcanzar un determinado nivel de bienestar. Si bien muchas de esas iniciativas han empezado como negocios de subsistencia, es fundamental contar con un marco que permita una gestión ordenada de esas iniciativas productivas y por qué no, con el tiempo puedan incrementar su tamaño e ir aumentando sus niveles de formalidad.

Este manual responde a esa necesidad de guía articulada para la gestión de negocios populares en la economía doméstica. Se utilizan herramientas que mayormente son aplicadas por empresas, con el objetivo de tener mecanismos de control que permitan evaluar un correcto desempeño del negocio popular, y de esa manera animar a la generación de información que permita tener claro como estas unidades productivas se van desempeñando en el tiempo. Esta propuesta se nutre del compartir experiencias con tenedores de pequeños negocios en la ciudad de Machala, provincia de El Oro; quienes fueron beneficiarios de jornadas de capacitación en la Universidad Metropolitana del Ecuador sede Machala entre 2022 y 2023.

Un agradecimiento eterno a los estudiantes (ahora Economistas) que participaron durante las capacitaciones: Gabriela Ortiz Espinoza, Joffre Arévalo Chica, Jonathan Maza Peña, Doménica Aguilar Escudero, Dennis Arias Porras, Davis Calozuma Murillo, Anshie Guayanay Jiménez, Joselyn Correa Abad, Belén Peñaloza Guerrero y Byron Bermeo Macanchi; así como a los docentes que participaron en las labores tutoriales y de acompañamiento en el aula para el éxito de las jornadas de capacitación: Edwin Salazar Sánchez, Odalys Burgo Bencomo y Juan López Vera (Coordinador de Vinculación, carrera de Economía).

## SUMÁRIO

### GESTIÓN ECONÓMICA DE NEGOCIOS POPULARES FAMILIARES

Juan López-Vera  
Odalys Burgo-Bencomo  
Edwin Salazar-Sánchez  
Gabriela Ortiz-Espinoza

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_121224413](https://doi.org/10.37572/EdArt_121224413)

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>9</b>
ENCONTRANDO UNA IDEA DE NEGOCIO	
1.1 ¿CÓMO INICIAR UN PEQUEÑO NEGOCIO? .....	9
1.2 EL LIENZO DE CANVAS .....	12
1.3 EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA IDEA DE NEGOCIO TRAS EL LIENZO CANVAS .....	25
1.4 EJEMPLOS DE IDEAS DE NEGOCIOS APLICANDO EL LIENZO DE CANVAS.....	29
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN.....	31
RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS.....	36
CASO DE AUTOEVALUACIÓN .....	40
REFERENCIAS DEL CAPÍTULO .....	42
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>43</b>
INDICADORES PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA DE MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS	
2.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	44
2.2 EL PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	45
2.3 EL PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS .....	49



2.4 LA DETERMINACIÓN DE PRECIOS .....	55
2.5 MARGEN DE UTILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO.....	58
2.6 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO O FLUJO DE CAJA....	60
2.7 VALORACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	62
2.8 EL PAPEL DE LOS ESCENARIOS .....	66
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN .....	68
RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS.....	72
CASO DE AUTOEVALUACIÓN .....	76
REFERENCIAS DEL CAPÍTULO .....	78
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>79</b>
ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA LA GESTIÓN DEL NEGOCIO POPULAR	
3.1 LA FAMILIA EN LOS NEGOCIOS POPULARES.....	79
3.2 ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	83
3.3 ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....	86
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN.....	90
RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS.....	94
REFERENCIAS DEL CAPÍTULO .....	98
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>100</b>
¿CÓMO AVANZAR A LA FORMALIDAD DE MI NEGOCIO POPULAR?	
4.1 ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA LEGAL PARA TU NEGOCIO.....	100
4.2 OBLIGACIONES LABORALES .....	103
4.3 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.....	105
4.4 MARCA Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	106
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN.....	108

<b>RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS.....</b>	<b>112</b>
<b>PÁGINAS WEB CONSULTADAS.....</b>	<b>113</b>
<b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>114</b>
<b>SOBRE LOS AUTORES.....</b>	<b>116</b>

# INTRODUCCIÓN

Los últimos datos de las estadísticas laborales del Ecuador muestran algunos datos preocupantes con respecto a la composición de la población laboral. Entre septiembre de 2023 y septiembre de 2024 aumentó en 179,357 la población en edad de trabajar<sup>1</sup>, pero la población económicamente activa<sup>2</sup> se redujo en 37,886 y la población económicamente inactiva<sup>3</sup> aumentó en 217,243. Esto implica que las oportunidades de trabajo adecuado cada vez son menores. Como se muestra la tabla 1 se han creado más oportunidades laborales en el subempleo que en el empleo adecuado, mientras que las otras formas no plenas o no remuneradas se han ido reduciendo, pero en contrapartida del aumento de la población económicamente inactiva.

Tabla 1. Composición de la población laboral.

Composición de la población	sep-23	sep-24	Variaciones
Población en Edad de Trabajar	13,084,750	13,264,107	179,357
Población Económicamente Activa	8,768,992	8,731,106	- 37,886
Población con Empleo	8,446,444	8,408,857	- 37,587
Empleo Adecuado / Pleno	3,110,029	3,155,113	45,084
Subempleo	1,768,245	1,849,048	80,803
Empleo no remunerado	959,776	954,343	- 5,433
Otro empleo no pleno	2,566,969	2,429,177	- 137,792
Empleo no clasificado	41,247	21,177	- 20,070
Desempleo	322,548	322,249	- 299
Población Económicamente Inactiva	4,315,758	4,533,001	217,243

Nota. Adaptado de INEC (2024)

<sup>1</sup> La población en edad de trabajar se refiere al grupo de personas de 15 años o más que pueden trabajar.

<sup>2</sup> La población económicamente activa son las personas de 15 años o más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de aplicación de la encuesta de empleo, tuvieron trabajo o estuvieron buscando activamente trabajo.

<sup>3</sup> La población económicamente inactiva son las personas de 15 años o más que no están empleadas, tampoco buscaron trabajo y no están disponibles para trabajar.

Si se analiza la dinámica entre el empleo adecuado con el empleo no adecuado (subempleo + otro empleo no pleno) en Ecuador, se puede apreciar que desde la pandemia de la COVID19 los ecuatorianos se ocupan principalmente en formas no adecuadas de empleo. A septiembre de 2024 de cada 100 ecuatorianos que estaban ocupados, 36 lo hacen en formas adecuadas mientras que 49 lo hacen en formas inadecuadas. Las formas inadecuadas de empleo se caracterizan por: obtención de ingresos menores a un salario básico unificado (SBU), jornadas inferiores o superiores a las que establece la ley (aunque el trabajador desea trabajar más o menos, según cada caso) y ausencia de derechos laborales como el pago de sueldos extras, vacaciones, fondos de reserva, etc.

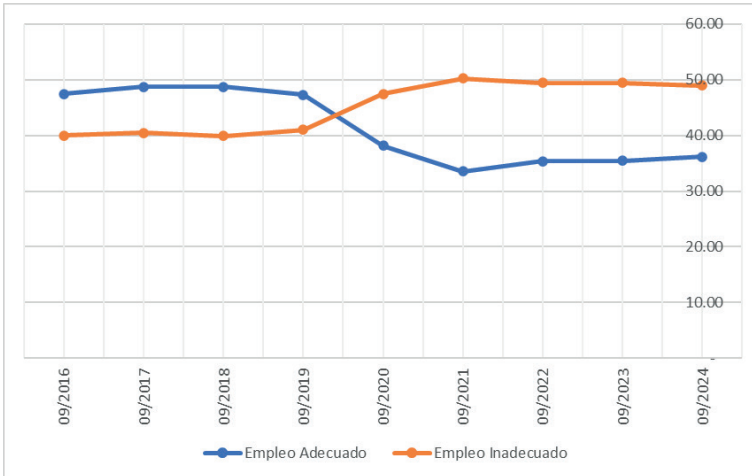
En la tabla 2 y en la figura 1 se puede apreciar la evolución del empleo adecuado e inadecuado en Ecuador desde septiembre 2016 hasta septiembre 2024. Como se observará, entre 2022 y 2024 tanto el empleo adecuado como el inadecuado han tenido variaciones poco significativas, lo cual muestra claramente una falta de movilidad social en lo que se refiere a políticas de empleo desde la gestión pública y desde las empresas la contención al momento de contratar nueva mano de obra.

Tabla 2. Evolución del empleo adecuado e inadecuado en Ecuador.

Período	Empleo Adecuado	Empleo Inadecuado
Septiembre 2016	47.48	40.02
Septiembre 2017	48.70	40.44
Septiembre 2018	48.77	39.93
Septiembre 2019	47.30	41.01
Septiembre 2020	38.14	47.50
Septiembre 2021	33.54	50.26
Septiembre 2022	35.40	49.48
Septiembre 2023	35.47	49.44
Septiembre 2024	36.14	49.00

Nota. Elaborado a partir de Banco Central de Ecuador (BCE, 2024)

Figura 1. Empleo adecuado e inadecuado en Ecuador.



Nota. Elaborado a partir de Banco Central de Ecuador (BCE, 2024; 2022; 2020)

La falta de inserción laboral a su vez influye en las personas a buscar alguna forma de generación de ingresos mediante la apertura de negocios de subsistencia. De acuerdo con el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2023/2024, la principal motivación para el 90% de emprendedores en Ecuador es la escasez de empleo, si se comparan los resultados del 2019 (previo a la pandemia de la COVID19) y los actuales, se encuentra que actualmente, el mayor número de emprendedores están en el rango de ingresos de 1 a 2 SBU mientras que en 2019 esa mayor concentración estaba en ingresos superiores a los 2 SBU. Ello refleja que tras la crisis sanitaria hay un fuerte deterioro en la economía familiar y esto presiona a un auge de emprendimientos unipersonales y motivados por la necesidad de subsistencia.

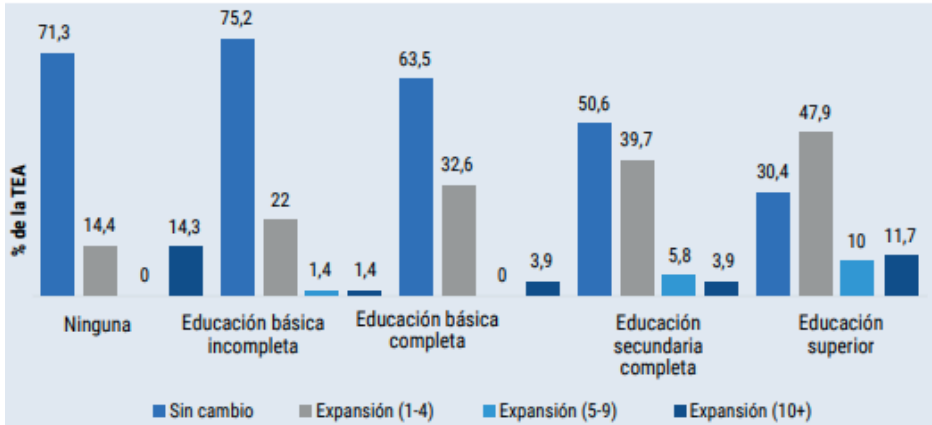
Este efecto se nota con mayor fuerza si se evalúa el proceso emprendedor si ocurre de forma autónoma versus si son respaldados mediante algún tipo de apoyo o patrocinio. El informe GEM 2023/2024 (Lasio et al., 2024) muestra que el 74% de nuevos emprendimientos son independientes y los patrocinados son del 26%, en el caso de los patrocinados se entiende que las personas pasan por un proceso de

incubación con lo cual fortalecen habilidades para la gestión del proyecto; mientras que los independientes inician porque la necesidad lo presiona. Entonces como la focalización de los negocios está en la necesidad, la principal preocupación del emprendedor es alcanzar un ingreso: cómo se lo logra y en qué condiciones se lo logra es lo menos preocupante.

Si se analiza el tipo de actividades económicas que desarrollan los negocios de emprendedores nacientes en Ecuador, se ubican principalmente en actividades orientadas al consumo; mientras las dinámicas de naciones desarrolladas como Suiza o Noruega es iniciar negocios en el ámbito de servicios empresariales con lo cual se introducen servicios de mayor valor agregado, las actividades de consumo son mayormente de intermediación o provisión de alimentos; actividades donde no existe mayor innovación y diferenciación. Esto genera que los emprendimientos tengan un potencial de impacto y crecimiento muy reducido, y dependa de las mejoras en las condiciones económicas del emprendedor.

El informe GEM también reveló que el 20% de los emprendedores de estos negocios no espera contratar a nadie en los próximos cinco años. Así mismo, el 63% de estos negocios no tiene empleados registrados y en cuanto a una visión prospectiva de su actividad productiva, sólo el 11% considera que en algún momento su negocio podrá crear entre 1 y 5 empleos. La cifra al 2023 muestra una fuerte erosión con respecto a los datos de 2019, cuando el 60.4% de los emprendedores esperaban una expansión de esa cantidad de empleos. Por supuesto esta falta de visión de crecimiento del negocio se encuentra atada a la formación de sus creadores. En la figura 2 se puede apreciar que la percepción de que no haya cambios en la nómina del negocio es mayor mientras menos educación formal completa tenga el emprendedor.

Figura 2. Expectativa de creación de empleo.

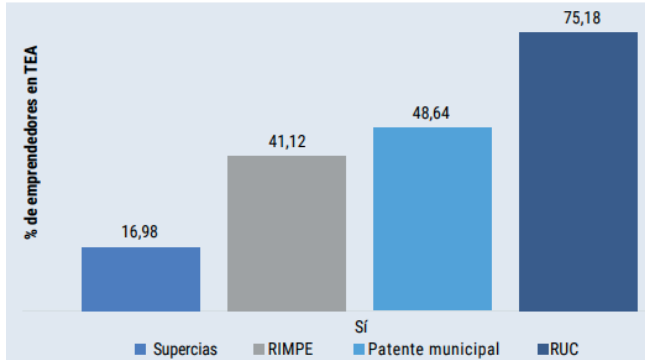


Nota. (Lasio et al., 2024, p. 62)

Otro elemento que se debe evaluar sobre los nuevos emprendimientos por la necesidad económica es que la clusterización de sus clientes se encuentra en un 94.2% de la misma zona donde reside el emprendedor y el restante 5.8% se reparte entre otras zonas del país o fuera del país (Lasio et al., 2024). Esta fuerte concentración de relaciones comerciales con el mismo territorio de residencia deriva luego en la mortalidad temprana de la iniciativa de negocio, debido a que, al desarrollar ideas de negocios con poco valor agregado e innovación, son fáciles de ser replicadas y de esta manera afectar la sostenibilidad de un negocio incipiente (Vera y Quintana, 2015).

Con respecto a los niveles de formalidad de los nuevos negocios, el informe GEM muestra que los emprendedores tienen un alto nivel de adopción del RUC, pero en cuanto al registro del negocio como una pequeña empresa o con el cumplimiento de otros permisos legales necesarios como la patente municipal, la adopción de formalidades legales es más bajo. En la figura 3 se puede apreciar la descomposición de registros comerciales legales que adoptan los nuevos emprendedores en Ecuador.

Figura 3. Adopción de registros fiscales y legales en Ecuador.



Nota. (Lasio et al., 2024, p. 70)

Estos hallazgos revelan que los emprendedores cuando inician sus actividades suelen priorizar el registro legal y fiscal a un nivel básico, posiblemente ellos perciben que instituciones podrían hacer un control más específico con facilidad, y entonces intentan cumplir con ellos. Esto va de la línea con lo indicado por López-Vera (2024) sobre la formalidad a la carta de las iniciativas de emprendimiento en sus etapas tempranas, y que dependerá del éxito del negocio para escalar a niveles superiores de formalización. Adicionalmente, esta selección a la carta de formalización se vincula con el poco conocimiento sobre la gestión del emprendimiento y problemas de estimación en el tamaño adecuado para el uso de recursos. Esta necesidad es la que pretende suplir este texto.

Este libro se encuentra organizado en 5 capítulos. En el primer capítulo se hace una explicación sobre cómo identificar una idea de negocio que pueda generar valor para el mercado, de manera que pueda ser sostenible. Se utiliza la técnica del lienzo de CANVAS para en 9 segmentos reconocer los principales atributos que deben evaluarse para aterrizar la idea de forma práctica. Adicionalmente se introducen los principios del análisis del macroentorno, microentorno y FODA, con lo cual estarás listo para evaluar de forma crítica la idea de negocios. El capítulo termina con unos ejemplos que puede ser de tu utilidad para esbozar tu propia idea de negocios en el lienzo CANVAS.



El capítulo 2 hace una revisión sobre algunos informes financieros internos básicos para evaluar la marcha del negocio. Se utiliza un ejemplo transversal de preparación de sánduches para explicar la utilidad de un presupuesto de ingresos, egresos e inversión. Se explican conceptos como el margen de utilidad y el punto de equilibrio, que son importantes para determinar si la estimación de ventas permite al menos no perder ni ganar; adicionalmente se indican fuentes de análisis que pueden ayudar a mejorar la utilidad generada. Se introducen conceptos de valoración de la idea de negocio que son útiles para estimar si se va a recuperar la inversión inicial y en qué tiempo, conocer esta información de forma anticipada conduce a mejorar la propuesta de negocio.

El capítulo 3 recoge algunas estrategias genéricas en cuanto a la parte comercial y la financiera de un negocio popular. Dado que estos negocios inician con el aporte y participación de la familia, también se incluye una sección de análisis sobre la estructura de una empresa familiar y qué factores considerar para evitar las tensiones entre la obtención de lucro para la empresa y mantener la convivencia familiar. Se introduce al lector al análisis de las ventas relacionales como mecanismo de estabilización y sostenibilidad para la idea de negocios. Además, se hace una extensión del análisis administrativo financiero, con el objetivo de precautelar la liquidez del negocio.

El capítulo 4 presenta una guía bien resumida sobre los procedimientos que deben efectuarse para la obtención de ciertos permisos y documentos de autorización que habiliten el ejercicio de la práctica productiva de una forma legal. Se separan estos trámites entre la constitución del negocio, las obligaciones patronales y tributarias. Finalmente, se presentan reflexiones generales sobre los principales tópicos abordados en este libro.

## REFERENCIAS

BCE (2024). Información Estadística Mensual No. 2072. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2072102024.html>

BCE (2022). Información Estadística Mensual No. 2039. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2039012022.htm>

BCE (2020). Información Estadística Mensual No. 2023. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2023092020.htm>

INEC (2024). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Indicadores Laborales Septiembre, 2024. Recuperado de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Septiembre/202409\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Septiembre/202409_Mercado_Laboral.pdf)

Lasio, V., Espinosa, M., Amaya, A., Sarango, P., y Mahauad, M. (2024). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024. Recuperado de: [https://eventos.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/informe%20GEM22\(1\).pdf](https://eventos.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/informe%20GEM22(1).pdf)

López-Vera, J. (2024). Economía informal y ciudad: Tres ensayos que caracterizan la iniciativa empresarial informal en Ecuador. ISBN 9786581701048. Editorial Artemis. [http://dx.doi.org/10.37572/EdArt\\_011223048](http://dx.doi.org/10.37572/EdArt_011223048)

Vera, J. y Quintana, R. (2015). Emprendimiento Por Necesidad: Una Visión desde UNASUR. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.2080.0089>

# CAPÍTULO 1

## ENCONTRANDO UNA IDEA DE NEGOCIO

### 1.1 ¿CÓMO INICIAR UN PEQUEÑO NEGOCIO?

Toda empresa reconocida en el medio comenzó partiendo de una idea de negocio con alto potencial, donde quien la inició fue aprendiendo en el camino y rediseñando la idea original con el objetivo de que pueda establecerse en el mercado y luego sostenerse en el tiempo. Los nuevos productos o servicios que se presentan en el mercado parten de un ejercicio de introspección y observación que se lo conoce técnicamente como reconocimiento de oportunidades. Las oportunidades de negocio son como el aire: están presentes y son perceptibles en la medida que tengamos la capacidad de ver el potencial y tomar decisiones que puedan poner en marcha el negocio y luego mantenerlo en funcionamiento.

Para encontrar una nueva idea de negocio se puede partir identificando que es lo que quiero hacer y si esa función ya se encuentra en este momento provista por alguien o si puede ser mejorada. En la figura 4 se muestran tres tipos de ideas que pueden ser el detonador para generar nuevos negocios.

Figura 4. Tipos de ideas para el desarrollo de negocios.

Ideas tipo A: Nuevo Mercado	Ideas tipo B: Nuevas tecnologías	Ideas tipo C: Nuevos beneficios
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se centran en ofrecer a los clientes nuevas iniciativas sobre un producto o servicio existente, pero no disponible en sus mercados.</li> <li>•Por ejemplo, iniciar la venta de maduros asados con queso cercano a una zona residencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se centran en ofrecer tecnología nueva o relativamente nueva que gira alrededor de ofrecer un nuevo producto al cliente.</li> <li>•Por ejemplo, desarrollar un aplicativo de gps para teléfonos móviles con uso de IA que recomiende los mejores establecimientos comerciales en una zona determinada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se centran en ofrecer a los clientes productos o servicios nuevos o mejorados</li> <li>• Por ejemplo, comercializar muletas personalizadas con colores o diseños que eleven el ánimo de una persona con movilidad reducida y con agarraderas suaves.</li> </ul>

Nota: Adaptado de Longenecker et al. (2012)

De acuerdo con Longenecker et al., (2012) estos tres tipos de ideas se pueden desarrollar al menos de cuatro fuentes posibles de información: la experiencia personal, los pasatiempos, el descubrimiento accidental y fuentes basadas en el cambio. La forma como se usa la información es a partir del conocimiento adquirido como trabajador o cliente sobre un concepto de negocios en el cual pueda mejorar las expectativas actuales del resto de clientes o mejorar los términos de provisión de materiales y recursos para el desarrollo de nuevos productos o servicios. De esta manera se pueden captar los factores de cambio sea de la industria o del entorno de negocios que serán vitales para el diseño de la propuesta. En la figura 5 se muestran algunos ejemplos de factores de cambio que son válidos para las ideas de negocios.

Figura 5. Factores de cambio para ideas de negocio.

<b>Factor de cambio</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Factores de la industria o empresa</b>		
Lo inesperado	Circunstancias inesperadas ocasionan el éxito o fracaso de una empresa.	Los laboratorios farmacéuticos para mascotas han tenido mucho éxito, con más de 30% de los perros y gatos consumiendo sus medicamentos.
Lo incongruente	Lo esperado es incompatible con lo que funcionará.	Se desarrollaron los helados bajos en grasa para aquellas personas que intentan bajar de peso.
Necesidades en los procesos	La tecnología actual es insuficiente para solucionar un problema incipiente.	General Motors crea un automóvil eléctrico llamado Volt, para hacer frente a los costos crecientes de los energéticos.
Cambio estructural	Los cambios en las tecnologías, mercados, etcétera, alteran la dinámica de la industria.	El uso de la tecnología digital para las salas de cine ha generado la amplia difusión de las películas en tercera dimensión.
<b>Factores externos</b>		
Demografía	Los cambios en el tamaño de la población, estructura de edades, etnicidad y distribución del ingreso, ejercen un impacto en la demanda del producto.	El rápido crecimiento del mercado hispano en Estados Unidos ha provocado un torrente de diarios en español.
Cambios en la percepción	Las variaciones perceptuales determinan la demanda del producto.	La percepción de amenazas a la seguridad han ocasionado el desarrollo de vecindarios cerrados por cercamientos.
Conocimiento nuevo	El aprendizaje abre la puerta a nuevas oportunidades de productos con potencial comercial.	Las innovaciones en las tecnologías relativas a la energía solar han alimentado el crecimiento de los desarrollos residenciales "ecológicos".

Nota: Longenecker et al. (2012, p. 75)

Una vez que de lo anterior se pueda tener ya un cierto criterio sobre qué tipo de negocio se quiere aplicar conviene utilizar el flujo del pensamiento innovador para lograr una mayor especificación sobre la idea de negocio a proponer. El pensamiento innovador permite la reflexión creativa de forma que se pueda segregar entre diferentes alternativas. En la tabla 3 se presenta el esquema del pensamiento innovador.

Tabla 3. Esquema del flujo del pensamiento innovador.

Flujo de Innovación
1.- Inspírese en productos y servicios existentes, y llévelos a otra industria
2.- Combine dos negocios en uno para crear la apertura de mercado.
3.- Comenzar con un problema que puedas aliviar a otras personas
4.- Reconocer alguna tendencia del momento y aprovecharla
5.- Imaginar posibles mejoras a las funciones de un producto o servicio existente
6.- Pensar en posibilidades que faciliten las actividades de los clientes
7.- Pensar en adaptaciones que satisfagan las necesidades de los clientes en forma diferente
8.- Pensar en formas de ampliar el mercado para un producto o servicio

9.- Estudiar un producto o servicio para evaluar la posibilidad de volverlo “verde”
---

10.- Estar atento a las nuevas tecnologías o formas de consumo/uso
--

Nota: Adaptado de Longenecker et al. (2012)

Una vez que se tiene una perfilación un poco más clara sobre la propuesta de negocio que se pretende aplicar se debe de revisar cómo sería el modelo de ejecución del negocio, considerando los aspectos claves del mercado, recursos y costos de implementación. Si bien existen disponibles múltiples herramientas para esta labor, en este texto sugerimos el lienzo de CANVAS por ser un formato bastante amigable y porque su desarrollo reduce la dimensionalidad de elementos que se requieren para planificar una idea de negocio. En la siguiente sección hacemos una explicación de los alcances del lienzo y se propone un esquema de preguntas sistemáticas con el objetivo de seguir depurando aún más la idea de negocio que se tiene en este momento.

## 1.2 EL LIENZO DE CANVAS

Diseñar un emprendimiento de cualquier tipo es una tarea compleja, que requiere ser abordada de manera estructurada y organizada. A continuación, se presenta una metodología basada en el método Canvas, que lleva a cabo un análisis del modelo de negocio. El objetivo de dicho análisis, de acuerdo a Murray y Scuotto (2016), pasa por describir y determinar en qué consiste un modelo de negocio y, como factor clave en la creación y desarrollo de nuevos modelos, identificar aquellos puntos clave de un modelo, con la finalidad de analizar su situación real, su viabilidad futura y su potencial de desarrollo. Tras una primera descripción sobre el término de modelo de negocio y sus diferentes definiciones, se describen los puntos clave en su definición.

De manera resumida, un método Canvas requiere de una labor previa de reflexión que se materializa mediante la descripción de cuestiones como (Marfuah y Ambaria, 2019): quiénes son los clientes, qué necesidades presentan, cuál es la propuesta de valor que el promotor del proyecto les

presenta y sobre qué medios se dispone para poder generar ingresos. Y todo ello conduce a la misma conclusión: que se deben abordar todas esas cuestiones simultáneamente, puesto que el fallo en cualquiera de ellas puede abocar al proyecto al fracaso.

Además, es imprescindible que, una vez descritas todas las cuestiones, se deben testar las conclusiones con el mercado y con los actores involucrados en el proyecto. Podría concluirse diciendo que un método Canvas es poco más que una simple formalidad, o que lo verdaderamente importante radica en la determinación de una estrategia sólida y en su adecuada implementación. Aunque podría parecer paradójico, la introducción del lienzo en nuestra forma de abordar el análisis estratégico nos garantiza abordar este de un modo riguroso, especialmente si lo comparamos con técnicas como la *tormenta de ideas* o el *análisis FODA*<sup>4</sup>.

Widjajanti, Prihantin y Wijayanti (2022) indicaron que el método Canvas resulta ser un informe conciso, reemplazando al clásico plan de negocios, el cual puede ser de mucha utilidad para grandes, medianas y pequeñas empresas. La ventaja de este método sobre ellos es que resulta menos sistemático y rígido. Lo que sí es importante decir es que con ellos no se reemplazan los clásicos elementos de un plan de negocios, sino que se mantiene esa estructura. Lo que se hace con la utilización de estos métodos de diseño visual es rendir la información de una forma más gráfica, lo que ayuda a mejorar su entendimiento. Otra ventaja, sin lugar a duda, es la posibilidad de expresar ideas en grupo de una forma dinámica, rápida e interactiva que, con el clásico plan de negocios, donde una persona a la vez tiene acceso a la única copia existente. Es importante aclarar que el método Canvas no está reñido con ninguno de los cuatro métodos tradicionales, sino que se pueden usar juntos, complementándose.

El método Canvas pretende aportar el beneficio de la visualización en un entorno más dinámico y flexible que el clásico plan de negocios, siempre que el formador tenga presente que el uso del entorno gráfico esté al servicio de la formulación del modelo de negocio y no al revés. Las ventajas

---

<sup>4</sup> FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En la siguiente sección haremos una introducción a esta herramienta y como podrá el lector apreciar, es mucho más potente la riqueza de ese análisis luego de hacer las precisiones pertinentes sobre el lienzo de CANVAS.

de usar estas técnicas son las siguientes: ayuda a comprender un modelo de negocio y los distintos segmentos de clientes, permitiendo valorar la propuesta de valor. Todo de forma visual, no tecleando en un ordenador. Anima como herramienta de diagnóstico y negociación, en formato papel interactivo. Construye puentes, filtra ruido y acelera el consenso, generando un lenguaje común sobre la realidad.

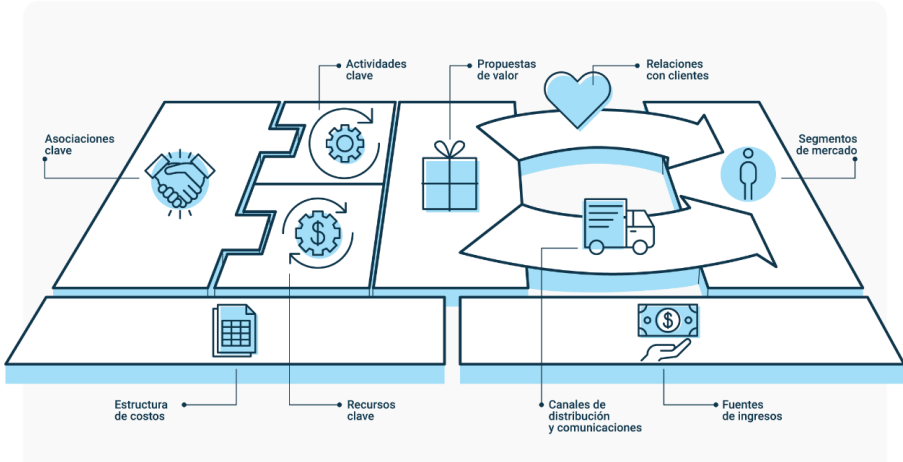
Con respecto a otros métodos de planificación, es tangible que el tiempo que se requiere para llevar a cabo el estudio y desarrollo del modelo Canvas de negocios es bastante menor al que se puede necesitar para hacerlo con un plan de negocios tradicional. Por otro lado, cabe destacar que el carácter visual e intuitivo de este sistema es otro de los factores que merece una mención y que sin duda facilita al promotor la toma de decisiones (Cardeal, et al., 2020). Un mayor grado de implicación al considerar aspectos tales como los segmentos de cliente, las propuestas de valor que se les ofrecen o los canales de relación y distribución, entre otros, obliga al promotor a pensar y meditar sobre aspectos capitales para el éxito de la empresa. Por lo tanto, existe un mayor grado de dedicación o implicación a la hora de establecer los parámetros del modelo Canvas de negocios que en otras metodologías.

En suma, este método de planificación es más visual, rápido e intuitivo. Además, es un sistema que invita al emprendedor a hacerse preguntas acerca del negocio que crear y que, a su vez, le ofrece ideas acerca de las directrices que debería seguir en determinados aspectos o ámbitos del proyecto (Jin et al., 2022). Si bien hay mucha literatura y muchos enfoques diferentes acerca de la creación de empresas, del camino del emprendedor hacia el autoempleo, del estudio de viabilidad de un proyecto, etcétera, el modelo Canvas es innovador y puede proporcionar al emprendedor múltiples ideas acerca de su proyecto, aspectos que no habría tenido en cuenta si no hubiera trabajado con este tipo de herramienta, al tiempo que ofrece sentido a su vaguedad inicial. (Becker y Bröcker, 2021).

En la figura 6 se muestra la estructura del lienzo de CANVAS para el planteo de una idea de negocios. Y en la figura 7 se muestra cuál es el orden sugerido para determinar el valor de la propuesta de negocio.

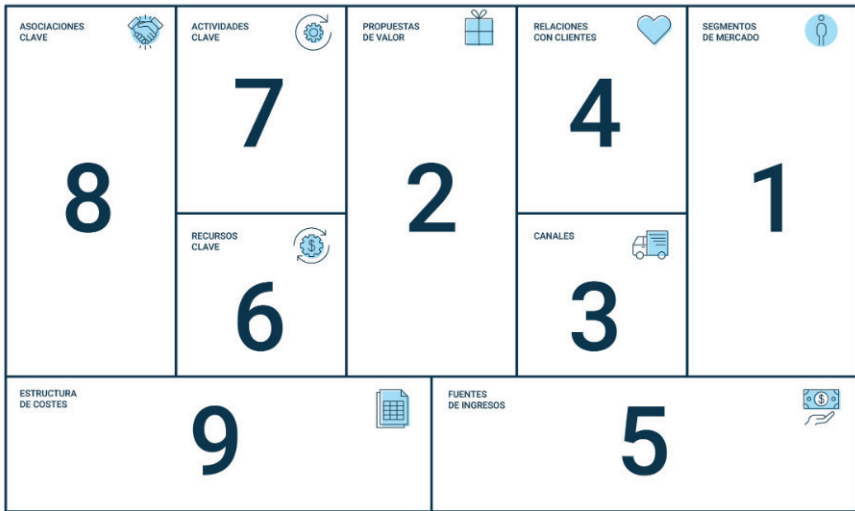


Figura 6. Lienzo de CANVAS.



Nota: Ministerio de Economía de Argentina (2024)

Figura 7. Orden de llenado del Lienzo de CANVAS.



Nota: Ministerio de Economía de Argentina (2024)

A continuación, vamos a explicar la información que debe considerarse para completar cada uno de los nueve sectores del lienzo.

### Sector 1: Segmento de Mercado

Se refiere a la identificación del grupo objetivo para la propuesta de negocios. Para ello es importante describir cuáles son los conjuntos de

personas u organizaciones que tienen el problema o necesidad que se va a resolver con el producto o servicio a ofrecer. Un mercado es un grupo de clientes potenciales o actuales: personas, organizaciones o ambos, con una necesidad o deseo común al que es posible hacer llegar el producto, servicio o idea, y que además está dispuesto a pagar por ello. Para segmentar un mercado se requiere el desarrollo de los siguientes pasos:

1. Dividir el mercado total a partir de alguna característica demográfica, geográfica, psicográfica y conductual.
2. Elegir el mercado objetivo en el que tengas mayor posibilidad de penetrar, en ese punto debes de establecer si harás esfuerzos para uno o varios mercados.
3. Seleccionar el público meta, tomando en cuenta cuál sería su comportamiento específico. Te ayuda enormemente si defines un perfil de consumo ideal para tu propuesta.

Para tener una mejor idea sobre los ítems anteriores, se puede aplicar el siguiente conjunto de preguntas que pueden ayudar a aclarar más sobre los grupos objetivos y sus necesidades (Universidad Complutense de Madrid, 2018):

1. ¿Cuáles son las características de los consumidores/clientes? (Edad, género, ingresos, educación, profesión, residencia)
2. Si el mercado es empresarial, ¿cuáles son las características de las empresas clientes? (sector, tamaño, ingresos, procesos de decisión, identificación de sus proveedores, histórico de compras)
3. ¿Quién compra?
4. ¿Quién usa?
5. ¿Quién decide?
6. ¿Tus clientes van a ser los consumidores finales?
7. ¿Quiénes son los consumidores finales de tu producto o servicio?
8. ¿Quiénes son tus clientes?
9. ¿Cómo vas a identificar a los consumidores/clientes?

10. ¿Cómo saber cuántos son los consumidores/clientes?
11. ¿Existen varios grupos de consumidores/clientes?
12. De todos los potenciales grupos de consumidores/clientes, ¿cuáles son los más importantes para tu negocio?
13. ¿Cuáles son las razones de priorización de tus grupos de consumidores/clientes?
14. ¿Qué datos conoces sobre el mercado?
15. ¿En qué fuentes te has basado? ¿Son fiables las fuentes de información?
16. ¿Proporcionan suficiente análisis del estado actual y futuro potencial del mercado objetivo?
17. ¿Existe alguna investigación de mercado con respecto a tu producto o servicio?
18. Si es así, ¿se basa en una muestra representativa de los consumidores/clientes potenciales?
19. Si no es así, ¿cómo puedes respaldar que existe una oportunidad?
20. ¿En qué fase del ciclo de vida del producto se encuentra el mercado objetivo? (Introducción, crecimiento, madurez, declive)
21. ¿Tu mercado potencial: ¿crece, decrece o se mantiene estable?
22. Si crece o decrece, ¿cómo de rápido?
23. ¿A qué tipo de mercado vas a atacar?

## **Sector 2: Propuesta de Valor**

En esta sección se describe el cómo se va a satisfacer las necesidades del cliente, poniendo especial énfasis en lo que va a hacer que tu propuesta sea diferente a la competencia. Debe existir correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de cliente elegido. Es importante no confundir la declaración de la propuesta de valor con argumentos de venta o de marketing, de esta manera se evite que la propuesta enunciada se convierta en una declaración filosófica más que perceptible o tangible para tu segmento.

Algunas preguntas que te pueden servir para definir la propuesta de valor se muestran a continuación (Universidad Complutense de Madrid, 2018):

1. ¿De qué se trata?
2. ¿Cuál fue la inspiración para crearlo?
3. ¿Cómo funciona?
- 4a. ¿El producto o servicio es igual que otros, es una innovación incremental o es una innovación disruptiva?
- 4b. Si es incremental, ¿está el mercado objetivo en la etapa de crecimiento, madurez o declive?
5. ¿Existe más de una versión de los productos o servicios para diferentes mercados objetivos?
6. ¿Cuáles son las características y los beneficios del producto o servicio?
7. ¿Cuál es el ciclo de vida del producto y de las ventajas competitivas?
8. ¿Existe algún indicador que muestre el valor añadido por el uso del producto o servicio?
9. ¿Tu producto o servicio reemplaza a algún otro existente?
10. ¿Por qué razones lo va a hacer?
11. ¿Tus consumidores/clientes necesitarán ser “educados” para que aprendan a usar o a valorar tu producto o servicio?
12. ¿Es fácil de entender tu propuesta de valor?
13. ¿Hasta qué punto la oportunidad de tu idea depende de cambios en las creencias y actitudes del consumidor/cliente?
14. Si es el caso, ¿qué cambios debe haber en los gustos y preferencias del consumidor/cliente?

Una vez que se respondan las preguntas anteriores es importante también reflexionar sobre si la competencia está proveyendo u ofreciendo ideas similares o complementarias a la que usted plantea. Algunas preguntas que pueden orientar esta reflexión son (Universidad Complutense de Madrid, 2018):

1. ¿Eres el primero en entrar al mercado con este producto o servicio?
2. ¿Ser el primero en entrar al mercado es una ventaja?

3. ¿Cuáles son los competidores directos?
4. ¿Cuáles son los competidores indirectos?
5. ¿Cuál va a ser tu participación en el mercado?
6. ¿Cuál es tu ventaja competitiva?
7. ¿Tu competencia está teniendo éxito?
8. ¿En qué se basa su éxito?
9. ¿Tus competidores suponen una barrera de entrada al mercado?
10. ¿Es importante esa barrera?
11. ¿Cómo pretendes franquearla?
12. ¿Qué ideas innovadoras han implementado los competidores y con qué resultados?
13. ¿Tu competencia notará tu entrada en el mercado?
14. ¿Cuál será la reacción esperada de la competencia ante tu entrada en el mercado?
15. ¿Cuál es el posicionamiento frente a la competencia?
16. ¿Cuáles son los argumentos de diferenciación frente a la competencia? ¿Es fácil llegar a los consumidores/clientes?

### **Sector 3: Canales**

Este sector aborda las definiciones sobre los canales de distribución y comunicación. El canal de distribución se refiere a la forma como hago que llegue mi producto a conocimiento del cliente, mientras que el canal de comunicación hace alusión a la difusión de la propuesta para que sea conocido el producto o el servicio para prestar. Es importante que la forma como se comunica el producto o servicio incorpore los atributos diferenciadores de nuestra propuesta y que le provee al cliente de los medios apropiados para que pueda comprar nuestra propuesta.

Algunas preguntas que pueden ayudar a orientar la declaración con respecto a los canales se muestran a continuación (Universidad Complutense de Madrid, 2018):

1. ¿Cómo se va a entregar/prestar al cliente?
2. ¿El producto o servicio requiere algún tipo de packaging?

3. ¿Vas a entregar directamente el producto y/o a través de? ¿Por qué canales, on-line, punto de venta?
4. ¿Existen restricciones comerciales para ello?, ¿cuáles?
5. ¿Cómo los movilizo?
6. ¿Qué tipo de relaciones vas a establecer con tus consumidores/ clientes?
7. ¿Cómo sabes que están dispuestos a adquirir tus productos/ servicios?
8. ¿Cómo sabes que tu oferta es valiosa para los consumidores/ clientes?
9. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor/cliente para que adquiera este producto o servicio?
10. ¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor a tu cliente y mantener el valor que le genera?
11. ¿Qué actividades necesitas dominar para identificar a los potenciales consumidores/clientes?
12. ¿Qué actividades son clave para establecer buenas relaciones con tus consumidores/clientes?

#### **Sector 4: Relaciones con clientes**

Se refiere a la forma como se espera gestionar la experiencia del cliente. Las formas de relacionamiento más comunes son: (a) Directa, en la cual hay contacto directo con el cliente, (b) Automatizada, el contacto se da mediante el uso de medios informáticos o robotizados, y (c) Autoservicio, los clientes se sirven a sí mismo. La elección de la forma de relacionamiento está vinculada con el tipo del producto o servicio que se pretenda ofrecer, mientras más sofisticada sea la propuesta, es mayor la necesidad de interacción. Algunas preguntas que pueden servir para una correcta elección de la forma de contacto son:

1. ¿Qué medios y formas de contacto utilizaré con el cliente para que conozca mi producto o servicio?
2. ¿Son estos los medios usuales en el sector?

3. ¿Cómo se logrará que el mensaje llegue a los destinatarios deseados?
4. ¿Qué tipos de materiales de marketing se emplearán?
5. ¿Cómo se logrará que estos materiales generen ventas o fidelicen?

### **Sector 5: Fuentes de ingresos**

Se debe reconocer cuáles son las formas de monetización de la idea de negocios. En ese sentido se definen aspectos cruciales como: formas de pago, modalidad de adquisición del bien o servicio (compra, alquiler, suscripción, etc.). Un aspecto por considerar es si se van a aplicar estrategias de precios tales como promoción, captación, fidelización y/o referidos. Algunas preguntas que pueden servir para una correcta elección de la forma de contacto son (Universidad Complutense de Madrid, 2018):

1. ¿Qué formas de pago se aceptarán (efectivo, tarjeta de crédito, cheques, transferencias bancarias, tarjetas de débito, botones de pago, etc.)?
2. ¿Se trasladan los costos de uso de terminales de pago al cliente o asumo una parte yo?
3. ¿Se utilizará descuentos o rebajas por volumen de adquisición o se manejarán precios diferenciados si se pagan de formas diferente a dinero en efectivo?

### **Sector 6: Recursos clave**

Los recursos claves se refiere a los activos que generan la fuente de ventaja de la idea de negocio. Algunos ejemplos de estos son: Recursos financieros, que son los que permiten la gestión económica del negocio; Recursos humanos, son las personas que deben contratarse de forma indispensable para que el negocio funcione; Físicos, son los medios materiales, instalaciones, vehículos, máquinas y cualquier otro mobiliario que se requieran para la marcha del negocio; e, Intelectuales, aquí se incluye factores como marca, patentes, derechos de autor, contratos de exclusividad u otros que sean necesarios para alcanzar los permisos legales que avalen el funcionamiento formal del negocio.

Algunas preguntas que pueden servir para una correcta elección de los recursos para el funcionamiento del negocio son (Universidad Complutense de Madrid, 2018):

1. ¿Qué perfiles serán necesarios para cada etapa de la empresa?
2. ¿Qué personas son clave?
3. ¿Cómo se van a captar esas personas clave?
4. ¿Cómo se va a lograr su compromiso?
5. ¿En qué actividades clave van a estar involucradas estos recursos y cuáles serán sus funciones?
6. ¿Qué infraestructuras, materiales de transporte o bienes de equipo, utillaje y equipamiento técnico necesitas?
7. ¿En qué actividades clave van a estar involucrados estos recursos materiales?
8. ¿Qué tipo de permisos son necesarios para que el negocio pueda funcionar con la autorización de las entidades de control?
9. ¿Se necesita protección intelectual sobre la imagen o marca de la idea de negocio?
10. ¿Se necesita el pago de patentes o franquicias para la explotación comercial de la idea de negocio?

### **Sector 7: Actividades clave**

Se refiere a la descripción de las tareas más importantes que son fundamentales para que el negocio funcione. Para definir si una actividad es clave o no, se puede estimar que pasaría con la idea de negocio si se deja de hacer. Habitualmente el impacto que tiene la falta de acción en las actividades clave es una reducción en los ingresos o la incapacidad de gestionarlos. La pregunta principal que se debe responder en ese sector es: ¿Cuáles son las tareas que deben ejecutarse para el cumplimiento del sector?, algo que debe tenerse en cuenta es que las tareas claves tienen relación con los recursos claves necesarios.

En algunas actividades, es posible que no podamos delegar en terceros y la única posibilidad sea que seamos los mismos socios los que tengamos que llevarlas a cabo. De esta manera, encontramos que el hecho



de determinar en qué actividades vamos a participar y en cuáles vamos a delegar y de qué manera, nos puede ayudar a la hora de organizar la empresa, lo que no significa que sea desfavorable cambiar las actividades clave de la empresa en función de la situación del mercado o de la propia empresa. Sabemos que las empresas que se encuentran en crecimiento y expansión y las que están en un mercado maduro y consolidado no se comportan igual: lo que sirve para unas a lo mejor no sirve para las otras.

En otras actividades, que tan solo son una parte del total de actividad de la empresa, es imprescindible saber cuándo se debe actuar. Algunas actividades marcarán los tiempos del resto de las actividades, como el ejemplo de la época de recogida de cerezas o el de confección del catálogo internacional. A la hora de establecer los tiempos de las actividades, hay que tener en cuenta el plazo con los proveedores, para actuar dentro del período del año óptimo desde un punto de vista económico. Finalmente, en cuanto a la forma de organizar la empresa, es necesario ver si las actividades se agrupan en una sola unidad o en más de una. A modo de ejemplo, diremos que existen empresas que llevan de manera centralizada todas las actividades; otras lo hacen de forma descentralizada o con delegaciones repartidas por la geografía, incluso en diferentes países, y hay quienes tienen un sistema mixto.

### **Sector 8: Asociaciones clave**

Este punto se vincula con la construcción de una red de socios estratégicos que son indispensables para que el negocio funcione, estas alianzas podrían ser con proveedores o con compradores (Lozano-Chaguay, et al., 2019). La red debe ser funcional para aspectos como la logística, la comunicación y la captación o fidelización.

Será conveniente que se analicen los diferentes modelos empresariales que se podrían utilizar. A continuación, algunos ejemplos de posibilidades asociativas:

- a) Gestión colateral: Acuerdo con empresas de servicios afines para obtener sinergias comerciales.

- b) Comercialización: Acuerdo de una empresa de base con agentes de venta existentes para ampliar el alcance de las ofertas y diversificar el mercado.
- c) Duplex: Acuerdo comercial entre dos empresas, fuerte y débil, para complementar el núcleo básico.
- d) Alianzas internacionales: Las empresas pueden celebrar alianzas a nivel mundial para el intercambio de ventajas técnicas o económicas.
- e) Filtro del canal: Gestión de la entrada de los productos a través de una sola empresa o una cadena de tiendas. Hace referencia al modelo empresarial basado en el conocimiento y la implementación de buenas prácticas.
- f) Relación con el cliente: La mejor atención es no atención: Liberar a sus clientes del servicio al cliente, mantenerlos felices y controlar costos.

### **Sector 9: Estructura de costes**

Finalmente, este sector se relación con el reconocimiento de los egresos necesarios para operar el modelo de negocios. Las fuentes para determinar los costes son los recursos, actividades y alianzas claves, por ejemplo, salario de personas a contratar, compra de materia prima, pago de servicios básicos, compra de suministros y materiales, mantenimientos, alquileres, etc. La identificación y orden de los costos son claves para tomar decisiones sobre la eficiencia y que luego se puedan efectuar reorganizaciones o rediseños de la idea de negocio, para alcanzar los niveles de rentabilidad proyectados.

Si luego de la lectura de estos considerados tienes algunas dudas sobre cómo completar las secciones para tu idea de negocio, te invitamos a revisar el siguiente enlace que muestra un ejemplo sobre una idea para un negocio popular: [https://www.youtube.com/watch?v=wcaJ\\_mWIZK4](https://www.youtube.com/watch?v=wcaJ_mWIZK4)

### 1.3 EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA IDEA DE NEGOCIO TRAS EL LIENZO CANVAS

Luego de haber plasmado una idea de negocios bien detallada en los nueve sectores CANVAS conviene efectuar un análisis más exhaustivo sobre los factores en el entorno de mercado que pueden afectar tu capacidad de gestión de la propuesta de negocio. En esa sección vamos a revisar el Análisis Adentro-Afuera y el Afuera-Adentro; el primero permite la evaluación de tus propias capacidades emprendedoras y luego considerar los nuevos productos o servicios que se puedan ofrecer en el mercado como derivación de tu acción, el segundo en cambio permite identificar las necesidades del mercado y cómo utilizar tus propios recursos y capacidades para el aprovechamiento de oportunidades.

#### El análisis Afuera-Adentro

Para el desarrollo de este análisis se debe tomar en cuenta los tres entornos que afectan a una idea de negocios: general, de la industria y competitivo. El entorno general reúne las tendencias económicas (tasa de inflación, de interés, tipos de cambio, etc.), socioculturales (corrientes sociales que afectan la demanda de los consumidores), políticas y jurídicas (regulaciones gubernamentales y fiscales), tecnológicas (desarrollos informáticos o sistemáticos, inteligencia artificial, etc.) y ambientales (preocupación por el medio ambiente, regulaciones ambientales, externalidades, etc.) que afectan la marcha de un negocio. En la tabla 4 se muestra algunas preguntas para identificar la influencia de las tendencias anteriores sobre su propuesta de negocio.

Tabla 4. Pregunta para análisis de tendencias.

Tendencia	Pregunta de apertura
Económica	¿Puede influenciar mi política de precios la inflación o los tipos de interés?, ¿Qué tan variable es la inflación y los tipos de interés?, ¿Cómo es el poder adquisitivo de los ciudadanos?
Sociocultural	¿Qué modas o estereotipos modelan el comportamiento de consumo de los compradores?, ¿Los consumidores guían su comportamiento de compra en la opinión de <i>influencers</i> ?

Política y Jurídicas	¿Son impredecibles los cambios en las normas jurídicas?, ¿Tiene credibilidad la palabra del gobierno central?, ¿Son comunes el pago de coimas para evitar/eludir controles de las autoridades?
Tecnológicas	¿Qué nuevos desarrollos se están dando en el uso de aplicativos para teléfonos móviles?, ¿Son determinantes el uso de redes sociales en mi idea de negocio para lograr la captación de mercado?
Ambientales	¿Qué preocupaciones tienen los consumidores sobre el entorno ambiental?, ¿Mi idea de negocio genera impactos relevantes sobre la preocupación ambiental de los posibles compradores?

El entorno de la industria por su parte permite el conocimiento de quienes son los competidores en el segmento de tu idea y permite definir cómo construir una ventaja competitiva y sus fuentes de percepción. Los aspectos claves que se definen en esta parte son: nuevos competidores, reconocimiento de productos sustitutos, rivalidad, poder de los proveedores y poder de los compradores. En la tabla 5 se muestran algunas preguntas claves que pueden modelar la identificación de atributos para cada término clave.

Tabla 5. Preguntas para análisis del entorno de la industria.

Término clave	Pregunta de apertura
Nuevos competidores	¿Qué tan fácil/difícil es la entrada a la industria de nuevos competidores?
Productos sustitutos	¿Pueden los clientes recurrir a otros productos o servicios para reemplazar los que ofrece la industria?, ¿Cuáles?
Rivalidad	¿Qué tan intensa es la rivalidad entre competidores dentro de la industria?
Poder de Proveedores	¿Los proveedores de la industria tienen poder para determinar unilateralmente las condiciones de intercambio de sus bienes (precio, cantidades, descuentos, etc.)?
Poder de Compradores	¿Los clientes de la industria tienen poder para obligar a las empresas a fijar precios bajos?

Finalmente, el entorno competitivo permite identificar la fortaleza, posición y posibles respuestas que puedan adoptar los rivales hacia los recién llegados. Este es un elemento crítico para poder avanzar en la materialización de la idea de negocio debido a si el entorno es muy agresivo

se puede ver afectada la estimación de ingresos y rendimiento de la idea del negocio. Algunas preguntas que pueden plantearse en este análisis se muestran a continuación.

1. ¿Quiénes serán los competidores actuales de la nueva idea de negocio?, ¿Controlan recursos únicos de acceso al mercado: proveedores, financiamiento, etc.?
2. ¿Quién más podría ver y explotar la misma oportunidad de negocio que yo estoy planteando?
3. ¿Hay alguna manera de que los competidores reales o potenciales puedan formar alianzas entre sí, para disuadir la entrada de un nuevo negocio?
4. ¿Cómo responderán los competidores a la decisión de la nueva iniciativa de negocio de incursionar en la industria?

### **El análisis Adentro-Afuera**

Este análisis tiene un enfoque de introspección, donde tú como iniciador de una idea de negocios debe evaluar con qué cuenta para poder materializar tu propuesta. Se evalúan dos dimensiones: Recursos y capacidades, y Competencias centrales. Los recursos y capacidades se refieren al conjunto de insumos y habilidades con las que cuentas para poder realizar el negocio, los recursos pueden ser tangibles (visibles y fáciles de medir) e intangibles (no visibles y difíciles de medir); la combinación de recursos y capacidades son las que permite la creación de ventaja competitivas, por las que el mercado paga y elige tu idea de negocio.

Las competencias centrales en cambio se refieren a las habilidades grupales que puede desarrollar la idea de negocio. Cuando hablamos de habilidades grupales estamos en un momento donde ya se ha identificado cuáles son los recursos claves internos con los que vas a contar y por tanto lo que se pretende lograr es que estos permitan la construcción de una personalidad organizacional por la cual el negocio es elegido. Por ejemplo, ¿por qué es tan exitoso Starbucks?, si bien algunos estudios hablan de su amplia variedad de cafés gourmet y la alta calidad de su menú, lo cierto

es que hay muchos competidores grandes y pequeños que han copiado esa variedad y calidad, pero no repercuten la fama de esa empresa por un factor clave: la experiencia Starbucks; es decir, el entorno ambiental y la referencia social que implica consumir en esa cafetería.

Pues bien, una vez que se tiene identificado los factores externos y los internos que influyen sobre tu idea de negocio ahora se integran ambos análisis en la herramienta FODA. El análisis FODA permite obtener un panorama completo sobre la situación de la idea de negocio y el entorno estratégico en el que se pretende desenvolver. El análisis FODA incorpora los factores positivos (Fortalezas y Oportunidades) que ocurren dentro y fuera de la empresa, respectivamente; para enfrentar o atenuar los factores negativos (Debilidades y Amenazas). En la figura 8 se muestra un ejemplo de qué factores se pueden considerar para cada caso.

Figura 8. Ejemplos de factores que se pueden considerar en análisis FODA.

	<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
<b>Dentro de la empresa</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias centrales importantes</li> <li>• Fortaleza financiera</li> <li>• Capacidad innovadora</li> <li>• Administración hábil o experimentada</li> <li>• Estrategia adecuadamente planeada</li> <li>• Instrumento eficaz para la incursión</li> <li>• Red sólida de contactos personales</li> <li>• Reputación positiva en el mercado</li> <li>• Tecnología protegida por derechos de autor</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes financieras inadecuadas</li> <li>• Estrategia inadecuadamente diseñada</li> <li>• Falta de habilidades o experiencia gerencial</li> <li>• Capacidad inadecuada para la innovación</li> <li>• Reputación negativa en el mercado</li> <li>• Instalaciones inadecuadas</li> <li>• Problemas de distribución</li> <li>• Habilidades de marketing limitadas</li> <li>• Ineficiencias en la producción</li> </ul>
<b>Fuera de la empresa</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de mercado no explotado</li> <li>• Nuevo producto o nuevo mercado geográfico</li> <li>• Cambio favorable en la dinámica de la industria</li> <li>• Mercado con alto potencial de crecimiento</li> <li>• Tecnologías incipientes</li> <li>• Cambios que permiten la expansión en el extranjero</li> <li>• Desregulación gubernamental favorable</li> <li>• Creciente fragmentación del mercado</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Incremento en la demanda de compradores o proveedores</li> <li>• Desplazamiento de las ventas hacia productos sustitutos</li> <li>• Creciente regulación gubernamental</li> <li>• Cambios adversos en el ciclo de negocios</li> <li>• Desaceleración del crecimiento de un mercado</li> <li>• Preferencias cambiantes de los clientes</li> <li>• Cambios demográficos adversos</li> </ul>

Nota: Longenecker et al. (2012, p. 87)

Como se puede advertir, el análisis FODA tiene un enfoque hacia el presente ante que a situaciones futuras, por tanto, conviene que una vez que tengas planteado tu análisis FODA te preguntes si las oportunidades que has detectado se mantendrán en el futuro o podrás continuar explotándolas con el objetivo de mantener tu liderazgo en la innovación

que estás planteando. Aún así, este ejercicio se vuelve prospectivo en el largo plazo, debido a que para mantener el curso de tu idea de negocio debes de adoptar estrategias que maximicen las posibilidades de éxito en el aprovechamiento de las oportunidades de negocio que has detectado.

Hasta aquí terminamos estos ejercicios de reflexión sobre tu idea de negocio.

## 1.4 EJEMPLOS DE IDEAS DE NEGOCIOS APLICANDO EL LIENZO DE CANVAS

En esta sección vamos a desarrollar unos ejemplos de cómo se completan los diferentes sectores del lienzo de CANVAS. Primero vamos a iniciar con una empresa muy reconocida en el medio tecnológico: APPLE INC, y luego una empresa reconocida en el sector de alimentos: ALPINA.

APPLE INC es una de las marcas más reconocidas en el sector de tecnología a nivel mundial. Desde luego, la calidad y el prestigio que tiene esta marca no necesita detallarse. Esta marca empezó con una propuesta de valor Canvas novedosa en su época, ya que ofreció los primeros smartphones con características notables para la época. Además, hoy en día, sigue mejorando progresivamente en el diseño y en la potencia de sus dispositivos electrónicos. Sus principales socios claves son los creadores de hardware, desarrolladores independientes y generadores de contenido.

En su lienzo de modelo Canvas se exponen que sus costos principales son los de servicio al cliente, recursos humanos, alquiler de locales y, por supuesto, la fabricación y desarrollo de su sistema operativo iOS. Si bien APPLE INC estaba más dirigido a un público adulto empresarial en sus inicios, en los últimos años se diversificó y ahora es muy común que los jóvenes utilicen productos de esta compañía, considerando la calidad de estos. Aquí te dejamos la propuesta del modelo Canvas de APPLE INC en la figura 9.

Figura 9. Modelo CANVAS de APPLE INC.

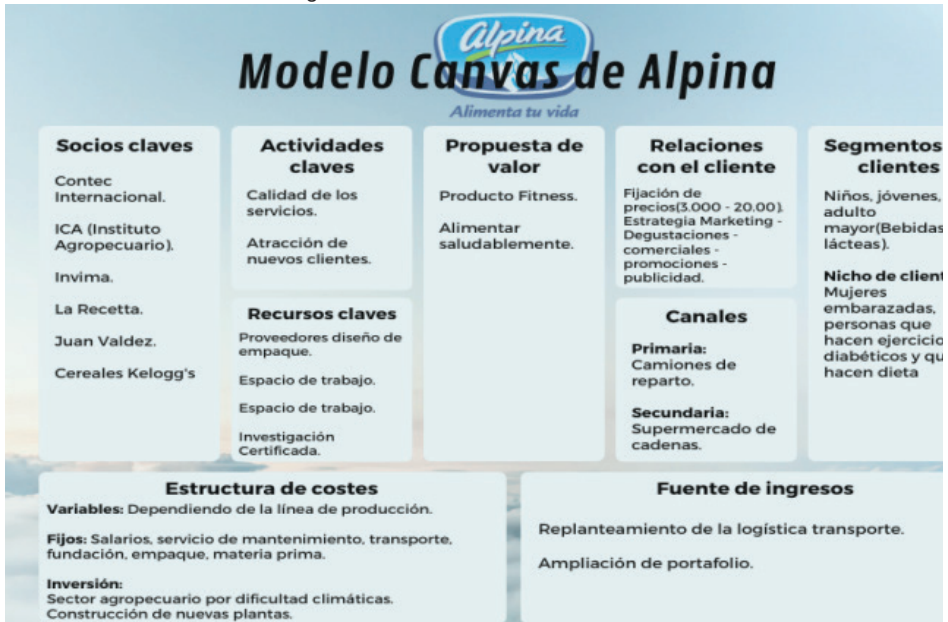


ALPINA es una empresa en el negocio de la alimentación, principalmente abarca productos lácteos y sus derivados los cuales se orientan a un mercado bastante amplio. Hace algunos años atrás incluyeron dentro de su portafolio productos con menos grasa y lactosa para penetrar en los mercados de personas con restricciones en el consumo de leche y sus derivados enteros y con lactosa. La marca llega principalmente a través de tiendas y puntos de conveniencia en barrios, aunque también tiene presencia en comisariatos y gasolineras.

Debido a que los productos lácteos se recomienda el consumo para la obtención de calcio y mantenimiento de la flora intestinal, su línea de comunicación se basa fundamentalmente en la alimentación saludable y en la moda *fitness*. Sus principales recursos de operación son los espacios de trabajo interno y los laboratorios de investigación donde analizan la creación de lactobacilos eficientes para la digestión. Adicionalmente tienen colaboraciones comerciales con otras empresas alimenticias como Kelloggs, Juan Valdez, entre otros. En la figura 10 se aprecia el modelo CANVAS de esta empresa.



Figura 10. Modelo CANVAS de ALPINA.



¿Te animas a desarrollar ahora tu idea de negocios en el lienzo CANVAS?

## PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

- ¿Qué es una idea de negocio?
  - Una posibilidad de negocio sin fundamentos
  - Un plan de negocio terminado
  - Una propuesta para resolver una necesidad en el mercado
  - Un análisis financiero de un mercado
- ¿Cuál es el primer paso para desarrollar una idea de negocio?
  - Conseguir financiación
  - Registrar la empresa
  - Identificar una necesidad o problema
  - Crear un plan de marketing

3. Según el capítulo, ¿qué hace el método Canvas?

- A) Es una herramienta para evaluar el rendimiento de ventas
- B) Es un método para analizar la competencia
- C) Es una herramienta visual para estructurar el modelo de negocio
- D) Es un software para diseñar productos

4. ¿Cuál de los siguientes es un tipo de idea para el desarrollo de negocios?

- A) Idea sin valor
- B) Idea repetitiva
- C) Idea basada en hobbies
- D) Idea sin análisis

5. ¿Qué es el pensamiento innovador?

- A) Un enfoque en imitar a la competencia
- B) Una estrategia para reducir costos
- C) Un proceso de reflexión creativa para explorar opciones
- D) Una herramienta para contratar empleados

6. ¿Qué importancia tiene la experiencia personal en el desarrollo de ideas de negocio?

- A) No es relevante
- B) Es esencial para todas las ideas
- C) Es una fuente de ideas potenciales
- D) Impide pensar en ideas nuevas

7. ¿Qué significa el análisis FODA?

- A) Fortalezas, Oportunidades, Deudas, Análisis
- B) Finanzas, Objetivos, Decisiones, Acción
- C) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
- D) Funciones, Operaciones, Desarrollo, Análisis

8. ¿Qué pregunta puede ayudar a identificar los segmentos de mercado?

- A) ¿Cuántos productos venderás?
- B) ¿Cómo será el empaque?
- C) ¿Quién usa el producto?
- D) ¿Dónde estará la oficina?

9. ¿Qué se considera un recurso clave para un negocio?

- A) Solo el financiamiento
- B) Cualquier activo necesario para operar
- C) Un plan de ventas
- D) Solo la maquinaria

10. ¿Cuál es el propósito de una propuesta de valor?

- A) Generar ganancias inmediatas
- B) Mejorar el sistema contable
- C) Satisfacer las necesidades del cliente de manera única
- D) Imitar lo que hace la competencia

11. ¿Qué significa reconocer oportunidades en el contexto empresarial?

- A) Buscar siempre el máximo beneficio
- B) Analizar tendencias generales
- C) Identificar problemas o necesidades del mercado
- D) Ofrecer productos a bajo costo

12. ¿Cuál es una ventaja clave del método Canvas según el texto?

- A) Mayor cantidad de datos
- B) Reducción en tiempos de planificación
- C) Menor creatividad requerida
- D) Enfoque en costos

13. ¿Qué se debe evitar en la declaración de una propuesta de valor?
- A) Ser breve
  - B) Ser clara
  - C) Convertirla en una declaración filosófica
  - D) Hacerla accesible
14. ¿Para qué se utiliza el flujo de pensamiento innovador?
- A) Para reducir el número de empleados
  - B) Para generar más ingresos rápidamente
  - C) Para encontrar mejoras o combinaciones en productos
  - D) Para diseñar logotipos
15. ¿Qué permite el análisis de entorno de la industria?
- A) Comprender a los clientes solamente
  - B) Conocer la competencia y posibles ventajas competitivas
  - C) Identificar formas de recortar presupuestos
  - D) Determinar el tiempo de vida de un producto
16. ¿Qué se busca al segmentar un mercado?
- A) Reducir la inversión
  - B) Definir un público específico
  - C) Producir más productos
  - D) Eliminar clientes problemáticos
17. ¿Qué significa la fase de madurez en el ciclo de vida de un producto?
- A) El producto empieza a ganar clientes
  - B) El producto alcanza su pico de ventas
  - C) El producto está en fase de desarrollo
  - D) El producto no genera ganancias

18. ¿Cuál es un factor de cambio válido para generar una idea de negocio?

- A) Hobbies
- B) Competencia directa
- C) Altos costos
- D) Aumento de impuestos

19. ¿Cuál de los siguientes es un aspecto del análisis Afuera-Adentro?

- A) Evaluar solo las amenazas externas
- B) Analizar solo los productos existentes
- C) Identificar oportunidades desde el entorno externo
- D) Solo evaluar fortalezas internas

20. ¿Qué pregunta puede ayudarte a definir tus canales de distribución?

- A) ¿Quién será el proveedor?
- B) ¿Dónde estará la fábrica?
- C) ¿Cómo llegará mi producto al cliente?
- D) ¿Qué costo tendrá el producto?

## RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS

1.

Respuesta Correcta: Identificar una necesidad o problema

Justificación: Es el primer paso para asegurar que el producto o servicio tenga un mercado potencial.

2.

Respuesta Correcta: Identificar problemas o necesidades del mercado

Justificación: Permite identificar una base sólida para el desarrollo de ideas que aporten valor.

3.

Respuesta Correcta: Es una herramienta visual para estructurar el modelo de negocio

Justificación: Canvas facilita la organización de las ideas de negocio de manera clara y estructurada.

4.

Respuesta Correcta: Idea basada en hobbies

Justificación: Los hobbies representan una fuente de inspiración que puede llevar a ideas únicas en el mercado.

5.

Respuesta Correcta: Un proceso de reflexión creativa para explorar opciones

Justificación: Este proceso permite encontrar oportunidades y mejoras en productos o servicios.

6.

Respuesta Correcta: Es una fuente de ideas potenciales

Justificación: La experiencia personal ofrece conocimientos prácticos y específicos del mercado.

7.

Respuesta Correcta: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Justificación: FODA permite evaluar tanto factores internos como externos del negocio.

8.

Respuesta Correcta: ¿Quién usa el producto?

Justificación: Definir los usuarios ayuda a segmentar y enfocar mejor el negocio.

9.

Respuesta Correcta: Cualquier activo necesario para operar

Justificación: Recursos clave son todos los elementos que permiten la operación y ventaja competitiva.

10.

Respuesta Correcta: Satisfacer las necesidades del cliente de manera única

Justificación: La propuesta de valor debe enfocarse en lo que diferencia la oferta en el mercado.

11.

Respuesta Correcta: Identificar problemas o necesidades del mercado

Justificación: Permite reconocer oportunidades que satisfacen necesidades reales.

12.

Respuesta Correcta: Reducción en tiempos de planificación

Justificación: Canvas es rápido y visual, lo que acelera la planificación en comparación con otros métodos.

13.

Respuesta Correcta: Convertirla en una declaración filosófica

Justificación: La propuesta debe ser concreta y accesible para el cliente objetivo.

14.

Respuesta Correcta: Para encontrar mejoras o combinaciones en productos

Justificación: Este proceso fomenta la innovación al buscar ideas para nuevos productos.

15.

Respuesta Correcta: Conocer la competencia y posibles ventajas competitivas

Justificación: El entorno de la industria ayuda a identificar factores que afectan la competitividad.



16.

Respuesta Correcta: Definir un público específico

Justificación: Segmentar permite un enfoque más efectivo en clientes potenciales.

17.

Respuesta Correcta: El producto alcanza su pico de ventas

Justificación: La madurez es la fase de mayor estabilidad en ventas de un producto.

18.

Respuesta Correcta: Hobbies

Justificación: Los hobbies son una fuente válida de inspiración para ideas de negocio.

19.

Respuesta Correcta: Identificar oportunidades desde el entorno externo

Justificación: El análisis Afuera-Adentro evalúa cómo aprovechar factores externos.

20.

Respuesta Correcta: ¿Cómo llegará mi producto al cliente?

Justificación: Los canales de distribución definen cómo se entrega el producto al usuario final.

## CASO DE AUTOEVALUACIÓN

Nick Anglada está de lleno en el mundo de las motocicletas. Pero su atención sólo se limita al transporte motorizado sobre dos ruedas – le gustan las bicicletas rápidas, divertidas y que son verdaderas obras de arte. Y éste es el enfoque de su nuevo negocio, Nick Anglada Originals, un nombre para una empresa tan bueno que de inmediato revela la esencia de su negocio. Desde el lanzamiento de su empresa, en febrero de 2009, Anglada ha logrado convertir a su nuevo negocio en uno con valor de \$2 millones vendiendo bicicletas (de \$25 000 a \$100 000 cada una) que están “tuneadas” según los gustos específicos de celebridades, como la Blink-182 de Travis Barker y su “arte sobre ruedas” que ha adornado las portadas de docenas de revistas sobre motociclismo.

La singularidad es la clave de la estrategia de la empresa, pero va más allá de eso. Anglada habla así sobre el énfasis de su empresa:

*La personalización es una obra de arte, pero en última instancia, debe estar en armonía con la revelación del cliente. Me gusta Picasso, ya que es considerado un gran artista. Pero no todos quieren un Picasso colgando de sus paredes. Cuando le dices a las personas que fabricas bicicletas, al instante se imaginan un tipo grande y sudoroso cubierto de tatuajes y enfundado en un overol. Desprecio ese preconceito. Soy primero y antes que nada un artista; sólo ha dado la casualidad de que mi lienzo es una máquina grande y rápida.*

Así que Anglada utiliza pinturas impresionantes, creativos patrones paralelos y mucho, mucho cromo para crear asombrosas motocicletas, únicas en su tipo y que garantizan ser el centro de las miradas –pero diseñadas en cada caso, según los gustos precisos del individuo que las ordena. “Equilibrar el alto desempeño, la funcionalidad y la estética innovadora, una Nick Anglada Original es el epitome del diseño moderno de las motocicletas”, declara el sitio web de la empresa. No hay duda de que el producto permite a los compradores “trascender el promedio y convertirse en algo más”; y eso es exactamente lo que Anglada tiene en mente.

### Pregunta 1

Con base en los modelos presentados en este capítulo, ¿qué tipo de estrategia ha adoptado Anglada en su nueva iniciativa de negocios?

### Pregunta 2

Identifique las fortalezas sobre las cuales se ha construido el negocio. ¿Ve alguna debilidad que pueda ser un problema para la empresa?

### Pregunta 3

¿Existe alguna amenaza particular que represente un riesgo para Nick Anglada Originals en un futuro? ¿Puede identificar alguna oportunidad que le pueda permitir a la empresa expandirse en el futuro?

### Pregunta 4

¿Qué recursos y capacidades constituyen la base de su negocio? ¿Considera que éstas serán suficientes para crear una ventaja competitiva sostenible para la empresa? ¿Por qué?

## REFERENCIAS DEL CAPÍTULO

Becker, M., y Bröcker, J. (2021). Business Model Canvas – Overview of the main advantages and disadvantages. IUCF Working Paper No. 6. Recuperado de: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/234963/1/Business-Model-Canvas-Overview-of-main-advantages-and-disadvantages.pdf>

Cardeal, G., Höse, K., Ribeiro, I., y Götze, U. (2020). Sustainable business models-canvas for sustainability, evaluation, method, and their application to additive manufacturing in aircraft maintenance. *Sustainability*, 12 (21). <https://doi.org/10.3390/su12219130>

Jin, Y., Ji, S., Liu, L., y Wang, W. (2022). Business model innovation canvas: a visual business model innovation model. *European Journal of Innovation Management*, 25 (5), 1469-1493, <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0079>

Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., y Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimientos. 16ª. Edición. Cengage Learning. ISBN: 978-1-111-53287-1

Lozano-Chaguay, L., Caicedo-Flores, J., Fernández-Bayas, T., y Onofre-Zapata, R. (2015). El modelo de negocio: metodología CANVAS como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>

Marfuah, U., y Ambaria, R. (2019). Business development strategy with business model Canvas Approach at Pakdhe Mie Chicken Shop-Cimanggis, Depok. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8 (2). <https://www.ijstr.org/final-print/feb2019/Business-Development-Strategy-With-Business-Model-Canvas-Approach-At-Pakdhe-Mie-Chicken-Shop-Cimanggis-Depok.pdf>

Ministerio de Economía de Argentina (2024). ¿Cómo crear y definir tu modelo de negocio?. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/capacitar/como-crear-y-definir-tu-modelo-de-negocio>

Murray, A., y Scuotto, V. (2016). The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (3), 94-109. <https://doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>

Universidad Complutense de Madrid (2018). Preguntas para la confección de un modelo de negocio con *business model CANVAS*. Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-1177/PREMIOS%202015/16%20Preguntas%20para%20el%20desarrollo%20de%20un%20Modelo%20de%20Negocio.pdf>

Widjajanti, K. Prihantin, F. y Wijayanti, R. (2022). Sustainable development of business with CANVAS Business Model Approach: Empirical Study of MSMEs Batik Blora, Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Plannig*, 17 (3), 1025-1032. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170334>

# CAPÍTULO 2

## INDICADORES PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA DE MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS

Una vez que se tiene definida la idea de negocios y reconocidos cuáles son los recursos necesarios para poner en marcha la propuesta hay que presupuestar cuánto dinero se necesita para que la operación rinda lo esperado. Por tanto, una tarea importante es la estimación de cuánto será el costo de funcionamiento del negocio y cuál debe ser el volumen de ventas adecuado para ir recuperando la inversión en recursos que se realiza. En este capítulo se aborda paso a paso la construcción de indicadores financieros necesarios para evaluar la marcha económica del negocio.

El análisis contable de los ingresos, costos y gastos es un pilar fundamental para la gestión del nuevo negocio. Es habitual encontrar mucha confusión en el uso de estos términos asumiendo, por ejemplo, que los ingresos son exclusivamente las ventas, o que los costos corresponden únicamente a los pagos a empleados (Morales-Castro, Morales-Castro y Alcocer-Martínez, 2014). Los ingresos no se circunscriben simplemente a las ventas; abarcan todas las entradas monetarias que una empresa recibe, bien sea por ventas de bienes o servicios, alquileres, intereses, dividendos, entre otras. Es decir, cualquier entrada de efectivo generada por la empresa se considera como ingreso.

Los costos comprenden todos los desembolsos necesarios para producir bienes o proporcionar servicios, tales como gastos en materia prima, costos de producción, gastos de distribución y administrativos (Mariño-Becerra y Medina, 2012). Cabe destacar que los costos están intrínsecamente ligados a la generación de ingresos, representando los sacrificios financieros necesarios para obtener un beneficio. Por último, los

gastos son todos aquellos desembolsos de dinero que la empresa realiza en el curso de su operación diaria. Los gastos incluyen pagos de alquiler, servicios públicos, suministros, publicidad y promoción, entre otros. Los gastos son indispensables para mantener la operatividad de la empresa y se registran en el estado de resultados, reflejando la disminución de activos o el aumento de pasivos.

De ahí que el análisis contable de ingresos, costos y gastos es un proceso complejo que permite a las empresas entender su situación financiera y tomar decisiones estratégicas basadas en información contable.

## 2.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial se define como la cantidad de dinero o capital que se requiere para conseguir el funcionamiento de un negocio (López-Vera, et al., 2016). Estos recursos pueden provenir de fuentes propias tales como ahorros o activos personales (cocina, auto, mobiliario, etc.) que se dispondrán para las actividades del negocio. En caso de que estos no sean suficientes, se pueden conseguir recursos de terceros que pueden ser de familiares, amigos, instituciones financieras, programas de incubación de emprendimientos y fondos concursables.

La fuente de información para reconocer cuáles son los recursos iniciales proviene de la sección 6 y 8 del lienzo de CANVAS explicado anteriormente. Una lista de recursos es: Terrenos, Edificios, Maquinarias y Equipo, Mobiliarios, Gastos legales para la constitución del negocio, Gastos por patentes y marcas, Compra anticipada de materiales e insumos para la operación, Arriendos pagados por anticipado en caso de alquiler de local, entre otros. Luego de identificar qué recursos se compran, se alquilan o se pagan por anticipado, se debe de especificar el valor en unidades monetarias. En la tabla 6 se muestra un ejemplo de lista de recursos para la inversión inicial de un negocio popular de venta de batidos desde el hogar.

Tabla 6. Estimación de inversión inicial para un puesto de venta de batidos.

Recursos Necesarios	Valor Unitario (en dólares)	Cantidad	Valor total de la Inversión (en dólares)
Refrigeradora	500	1	500
Licuadaora	95	2	190
Juego de cuchillos	40	1	40
Juego de tablas de picar	25	1	25
Juego de sillas plásticas	16.25	8	130
Juego de mesas plásticas	12.55	2	25.10
Mostrador	350	1	350
Adecuaciones civiles en el domicilio para el local	960	1	960
Valor total de la inversión inicial			2,220.10

Para el ejemplo propuesto de un local de venta de batidos, la inversión inicial estimada es \$ 2,220.10. Nótese que sólo se ha incluido aspectos relacionados con activos necesarios para la venta del producto y para recibir a los clientes. Sin embargo, se podría incluir a manera de cobertura un valor estimado de la compra de frutas y demás insumos para preparar batidos para los primeros tres meses. Esto no implica que se va a comprar frutas para tres meses, sino que es una reserva para comprar cada vez que los niveles de existencia se reduzcan.

De manera general se puede agregar montos de reserva para cualquier otro pago que debería ser cubierto por las ventas del negocio, pero que en esta etapa de experimentación se es consciente que podría no tenerse el nivel de ventas requerido para pagar con los mismos fondos del negocio y por tanto la reserva ayude a fondear la operación.

## 2.2 EL PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos se refiere a la estimación de las entradas de efectivo planeados para el negocio (López-Vera et al., 2016). Este presupuesto se alimenta del pronóstico de ventas, que a su vez es una estimación de las ventas que va a tener una organización durante un

determinado período. La estimación proviene de la determinación del flujo de compra de los consumidores, la cual puede verse afectada por períodos estacionales y por aspectos emocionales que guían la conducta de compra de los consumidores.

Por ejemplo, supongamos que estamos en una localidad donde viven 100 personas donde no se ha establecido un negocio de venta de sánduches; y usted ha observado que las personas, para poder comprar ese producto, deben desplazarse a otra localidad que se encuentra a 15 minutos de donde usted vive. Adicionalmente, sabe por experiencia que las personas habitualmente compran este producto para la merienda y cada comprador suele llevar en promedio entre 2 a 4 sánduches para compartir con su familia (las familias en promedio están constituidas por cuatro miembros), por día. Esta compra suele ocurrir con frecuencia durante los períodos escolares de su localidad: mayo a enero, el resto de los meses la compra suele reducirse hasta tres veces por semana.

Con la situación hipotética anterior podemos hacer una estimación de cómo sería el presupuesto de ingresos para nuestra venta de sánduches. En la tabla 7 se muestran los cálculos respectivos.

Tabla 7. Estimación de la demanda potencial en un mes típico.

Ítem	Valores	Regla de cálculo
Población	100	a)
Tamaño promedio familia	4	b)
Cantidad de familias	25	c) = a) / b)
Consumo promedio	3	d) = (4 + 2)/2
Compra por día	75	e) = c) x d)
Compra semanal	525	f) = e) x 7
Compra mensual	2100	g) = f) x 4

Como se puede apreciar, la línea de compra mensual representa la cantidad de demanda potencial mensual que tiene este mercado hipotético durante mayo y enero. Sin embargo, para los meses en los cuales no existe el mismo comportamiento de la demanda, la demanda potencial mensual se reduce de 2100 sandwiches a 900, como se muestra en la tabla 8.



Tabla 8. Estimación de la demanda potencial en un mes atípico.

Ítem	Valores	Regla de cálculo
Compra por día	75	a)
Compra semanal	225	b) = a) x 3
Compra mensual	900	c) = b) x 4

Como se puede observar, en los meses atípicos la frecuencia de compra semanal se reduce de 7 a 3 con respecto a los meses típicos. Ello nos da una pauta de que la demanda no tiene un comportamiento constante en todos los meses del año, y en esos períodos seguramente tocará desarrollar alguna estrategia comercial puntual o afinar el control de costos para evitar que los cambios en los deseos de los consumidores afecten la planificación financiera de nuestro negocio. Por tanto, si se quiere desagregar la información de manera puntual para conocer como son los volúmenes de venta potencial en el mercado para cada mes, las cifras quedarían como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Estimación de la demanda potencial para un año.

Mes	Demanda Potencial
Enero	2100
Febrero	900
Marzo	900
Abril	900
Mayo	2100
Junio	2100
Julio	2100
Agosto	2100
Septiembre	2100
Octubre	2100
Noviembre	2100
Diciembre	2100

Llegado a este punto, te toca decidir sobre cuánto es la cantidad de mercado que puedes absorber con tu idea de negocio. Aquí entrarían algunos factores, si por ejemplo, para algún grupo de los vecinos de la localidad les conviene por temas de desplazamiento seguir yendo al poblado vecino

comprar sus sánduches, esa porción de mercado no la podrás captar, y no será parte de tus ingresos. Supongamos que de este negocio solo puedas captar el 40% de las estimaciones de la tabla 7, entonces los volúmenes de venta que tendrás en un mes típico son de 840 sánduches y en un mes atípico será de 360.

La última parte será la determinación del precio al que venderás cada sánduche. De momento vamos a suponer que observando cuánto es el precio al que lo venden en la localidad cercana, tú vas a tomar un precio a la baja para hacer introducción y ganar clientes<sup>5</sup>. Entonces como el precio en la localidad vecina del sánduche es de \$ 4.50, tú lo vas a vender a \$ 4.00. Con esta información adicional se puede preparar el presupuesto de ventas para tu negocio, el cual se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Estimación presupuesto de ventas.

Mes	Demanda Potencial	Porción Para Captar	Cantidades Para Vender	Precio de Venta	Ingresos Estimados
Enero	2100	40%	840	4	3360
Febrero	900	40%	360	4	1440
Marzo	900	40%	360	4	1440
Abril	900	40%	360	4	1440
Mayo	2100	40%	840	4	3360
Junio	2100	40%	840	4	3360
Julio	2100	40%	840	4	3360
Agosto	2100	40%	840	4	3360
Septiembre	2100	40%	840	4	3360
Octubre	2100	40%	840	4	3360
Noviembre	2100	40%	840	4	3360
Diciembre	2100	40%	840	4	3360

Entonces para este mercado hipotético el ingreso esperado por ventas oscilaría entre \$ 1,440 y \$ 3,660. Correspondería ahora definir si es que esa estrategia de introducción sería eficiente para alcanzar algún nivel de rentabilidad. Para responder esa necesidad primero debe de prepararse el presupuesto de costos y gastos.

<sup>5</sup> Si bien el supuesto es bastante generalista, sirve para poder avanzar en la construcción del presupuesto de ingresos. Más adelante retomaremos la idea sobre las formas como se puede definir el precio de venta en un producto.

## 2.3 EL PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

La determinación de los costos y gastos en los negocios suele ser una de las labores más complejas y diversas (Mariño-Becerra y Medina, 2012). Los procedimientos para calcular dependen de cuál es el tipo de actividad que tenga la unidad productiva, así por ejemplo un negocio de intermediación comercial determina sus costos de manera diferente a un negocio industrial o a uno de prestación de servicios. Aun así, la clave está en reconocer si los egresos que se generan se relacionan directamente al objeto o servicio que vamos a vender, o si estos egresos no se relacionan directamente con el objeto de venta, pero son necesarios para la operación del negocio. Por ejemplo, continuando con el negocio de venta de sánduches, adquirir panes es vital para la marcha del negocio; pero el pago del alquiler de un local no lo es<sup>6</sup>.

Vamos ahora a diferenciar lo que es costo y gasto. López-Vera et al., (2016) señalaron que costo se refiere a todo aquel egreso que se relaciona con el producto, habitualmente se lo puede reconocer en los mismos atributos del producto o por los recursos que he empleado para la preparación/fabricación del producto. Gasto en cambio alude a todo egreso que no se relaciona con el producto, su pago es independiente al nivel de producción que se pretenda desarrollar. De estas definiciones se puede advertir que los costos se recuperan total o parcialmente con la venta de un producto o la prestación de un servicio; mientras que los gastos se pueden cubrir total o parcialmente con el transcurrir del tiempo de operación, habitualmente el tiempo que debe pasar es mensual.

Los costos pueden ser de dos tipos: Fijos y Variables. Un costo variable es aquel que se relaciona con el volumen de producción y venta de artículos, de ahí que sufren cambios cuando la producción y venta aumenta o disminuye. Algunos ejemplos de costo variable son: materias primas,

---

<sup>6</sup> En efecto, yo puedo preparar los sandwiches en mi domicilio y luego venderlos ambulante. Sin embargo, si quisiera posicionar mi producto como algo fresco no podría explotar ese concepto en la venta ambulante, porque debo prepararlo previamente. Y el hecho que esté en la calle sin las condiciones adecuadas de ambientación podría afectar la calidad del producto. Entonces, si quiero vender mi sánduche como un producto fresco y sano, me conviene mejor prepararlo en un local, y en el momento que me lo pidan.

salarios a destajo o fijo para las personas involucradas en la producción, materiales que se usan para la venta, etc. Los costos fijos en cambio son aquellos que no se afectan con los cambios en el volumen de producción, algunos ejemplos de costos fijos son: alquiler de local, salarios de personal que administra o controla a los involucrado en la producción, gastos de mantenimiento, depreciaciones y amortizaciones, servicios básicos, etc.

Regresemos a nuestro ejemplo de la idea de negocios de vender sánduches. Supongamos que para la idea de negocio vamos a vender un único producto que es el sánduche de jamón y queso. Nuestra receta nos dice que el sánduche se conforma por una unidad de pan, dos rodajas de jamón y dos rodajas de queso. Además, para la preparación de alimentos necesitamos dos tablas de picar, dos cuchillos. Debido a que queremos dar la concepción de producto fresco, alquilamos un pequeño local en el que tendremos: un mostrador, un refrigerador, dos mesas y ocho sillas. El consumo de agua y energía eléctrica se pagan de forma mensual, y de manera anual se debe pagar una patente comercial y una tasa de habilitación de negocio al municipio local.

Todo lo anterior se ha cotizado y se tiene el siguiente programa de costos fijos, costos variables y gastos que se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Programa de costos fijos, variables y gastos.

Tipo de ítem	Ítem	Cantidad	Unidad de medida	Costo Total
Materias primas y materiales	Pan	1	fundas de 10 panes c/u	3.50
	Queso	1	paquete de 1000 gr	8.75
	Jamón	1	paquete de 1000 gr	9.25
	Funda con diseño	1	paquete de 300 fundas	2.75
	Servilleta	1	paquete de 300 servilletas	0.50
Mobiliario y equipos	Tabla de picar	2		6.50
	Cuchillos	2		18.00
	Balanza grameras	1		65.00
	Mostrador	1		300.00
	Refrigerador	1		750.00
	Mesas	2		85.00
	Sillas	8		132.00

Servicios básicos y gastos legales	Planilla de energía eléctrica	1		60.00
	Planilla de agua	1		50.00
	Alquiler local comercial	1		250.00
	Patente comercial	1		100.00
	Tasa de habilitación	1		50.00

Ahora vamos a separar los componentes fijos y variables de costos, así como los gastos. Empezando con los componentes variables, la receta indica que para cada sánduche de jamón y queso necesitamos: un pan, dos rodajas de jamón (cada rodaja pesa 50 gramos) y dos rodajas de queso (cada rodaja pesa 50 gramos), una funda y una servilleta. Entonces el requerimiento que se tendrá para los costos variables en volúmenes de unidades es como se muestran en la tabla 12.

Tabla 12. Presupuesto de costos variables en unidades.

Mes	Cantidades de Pan	Cantidades de Queso gramos	Cantidades de Jamón gramos	Cantidades de fundas	Cantidades de Servilletas
Enero	840	84000	84000	840	840
Febrero	360	36000	36000	360	360
Marzo	360	36000	36000	360	360
Abril	360	36000	36000	360	360
Mayo	840	84000	84000	840	840
Junio	840	84000	84000	840	840
Julio	840	84000	84000	840	840
Agosto	840	84000	84000	840	840
Septiembre	840	84000	84000	840	840
Octubre	840	84000	84000	840	840
Noviembre	840	84000	84000	840	840
Diciembre	840	84000	84000	840	840

Dividiendo el costo total para la unidad de medida, en los ítems que tienen esa información en la tabla 11, se obtiene el costo variable por unidad. Luego ese monto se multiplica por las cantidades que se requieren

de queso, jamón, fundas y servilletas<sup>7</sup>, respectivamente. A continuación, se suman los valores parciales para cada ítem y se obtienen los resultados de la tabla 13, donde se presenta el presupuesto de costos variables para esta idea de negocio.

Tabla 13. Presupuesto de costos variables en dólares.

Mes	Costo del Pan	Costo del Queso	Costo del Jamón	Costo de las fundas	Costo de las servilletas	Costo Variable Total
Enero	294	735	777	7.7	1.4	1815.1
Febrero	126	315	333	3.3	0.6	777.9
Marzo	126	315	333	3.3	0.6	777.9
Abril	126	315	333	3.3	0.6	777.9
Mayo	294	735	777	7.7	1.4	1815.1
Junio	294	735	777	7.7	1.4	1815.1
Julio	294	735	777	7.7	1.4	1815.1
Agosto	294	735	777	7.7	1.4	1815.1
Septiembre	294	735	777	7.7	1.4	1815.1
Octubre	294	735	777	7.7	1.4	1815.1
Noviembre	294	735	777	7.7	1.4	1815.1
Diciembre	294	735	777	7.7	1.4	1815.1

Una vez que se han estimado los costos variables, procedemos a evaluar los costos fijos. A partir de los mobiliarios y equipos que se necesiten para la marcha del negocio, equipos tecnológicos, adecuaciones o si se adquieren vehículos, locales o edificaciones, se debe obtener la depreciación. El concepto de depreciación es útil para asignar un desgaste del uso de activos en función de la vida útil. La normativa tributaria ecuatoriana reconoce el método de línea recta para asignar los costos de la depreciación.

La línea recta consiste en dividir el valor total del activo para el tiempo de vida útil y para mensualizar, se divide para 12. La norma tributaria vigente define como vida útil máxima a los tipos de activo como se muestra a continuación.

<sup>7</sup> El lector puede verificar con la información de la tabla 9 que el costo unitario del pan es:  $\$ 3.50/10 = \$ 0.35$ ; el del queso es:  $\$ 8.75/1000 = \$ 0.0088$ ; el del jamón  $\$ 9.25/1000 = \$ 0.0093$ ; el de las fundas es:  $\$ 2.75/300 = \$ 0.0092$ ; el de las servilletas  $\$ 0.50/300 = \$ 0.0017$ . Estos son los valores que se multiplican con 840, 84000, 84000, 840 y 840; respectivamente en los meses típicos, y con 360, 36000, 36000, 360 y 360 en los meses atípicos.

Equipos tecnológicos	3 años
Muebles y equipos	10 años
Vehículos	5 años
Edificios, locales propios	20 años

Sin embargo, no todo mobiliario necesariamente se tiene que asignar como un activo que se depreciará. En las empresas habitualmente se define un valor de costo para considerarlo como activo depreciable, si lo adquirido se encuentra por debajo de ese monto, se lo envía al gasto. Si replicamos ese criterio, podemos observar que las tablas de picar, los chuchillos y la balanza gramera tienen costos muy bajos. Y si llevamos a valores unitarios el costo de cada mesa y silla también llegaremos a la conclusión de que son montos bajos, por tanto, podríamos definir que todo activo con un costo menor a \$ 200 se envía al gasto, caso contrario, se deprecia.

De esta manera, la depreciación estimada para el mobiliario que se va a utilizar en la venta de sándwiches se muestra en la tabla 14. Ese valor obtenido será el mismo todos los meses, independientemente de lo típico o atípico del comportamiento de las ventas.

Tabla 14. Presupuesto de costos fijos en dólares.

Ítem	Costo	Vida Útil	Depreciación anual	Depreciación Mensual
Mostrador	300.00	10	30	2.50
Refrigerador	750.00	10	75	6.25

Ahora pasamos a recopilar los gastos. Partiendo de la información presentada en la tabla 11. Hay ciertos egresos que se pagaran una sola vez al año: las tasas y permisos, de ahí tendremos cargos recurrentes que son los servicios básicos. Una forma de reconocer esos gastos que se desembolsan una sola vez es mediante la provisión, es decir, acumular todos los meses un proporcional del gasto que se va a efectuar para luego pagarlo. Sumando las tasas y los permisos da \$ 150 y dividiendo entre 12, tenemos una provisión de \$ 12.5 por mes. Entonces el presupuesto de

egresos de forma mensual mostrará el comportamiento que se describe en la tabla 15.

Tabla 15. Presupuesto de gastos en dólares.

Mes	Tasa + Permiso (valor provisionado)	Servicios Básicos	Alquiler	Total Gastos
Enero	12.5	110.00	250.00	372.50
Febrero	12.5	110.00	250.00	372.50
Marzo	12.5	110.00	250.00	372.50
Abril	12.5	110.00	250.00	372.50
Mayo	12.5	110.00	250.00	372.50
Junio	12.5	110.00	250.00	372.50
Julio	12.5	110.00	250.00	372.50
Agosto	12.5	110.00	250.00	372.50
Septiembre	12.5	110.00	250.00	372.50
Octubre	12.5	110.00	250.00	372.50
Noviembre	12.5	110.00	250.00	372.50
Diciembre	12.5	110.00	250.00	372.50

Nótese que por el momento hemos dejado de lado el valor de las mesas, de las sillas, y el costo completo de los mobiliarios depreciables. Volveremos a hablar de ellos en la sección 2.7. Por lo pronto, el presupuesto completo de costos y gastos para esta idea de negocio es como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Presupuesto de costos y gastos totales.

Mes	Costo Variable Total	Costo Fijo Total	Gastos Totales	Presupuesto de Costos y Gastos
Enero	1,815.10	8.75	372.50	2,196.35
Febrero	777.90	8.75	372.50	1,159.15
Marzo	777.90	8.75	372.50	1,159.15
Abril	777.90	8.75	372.50	1,159.15
Mayo	1,815.10	8.75	372.50	2,196.35
Junio	1,815.10	8.75	372.50	2,196.35
Julio	1,815.10	8.75	372.50	2,196.35
Agosto	1,815.10	8.75	372.50	2,196.35
Septiembre	1,815.10	8.75	372.50	2,196.35



Octubre	1,815.10	8.75	372.50	2,196.35
Noviembre	1,815.10	8.75	372.50	2,196.35
Diciembre	1,815.10	8.75	372.50	2,196.35

Ahora que tenemos un poco más claro cómo se obtienen y estiman los costos y gastos para una propuesta de negocio, regresamos al tema de la fijación de precios. ¿Cómo podemos saber si el haber tomado un precio ligeramente más bajo a lo que hace la competencia de otra localidad es eficaz?, y adicionalmente, ¿Podría mejorarse esa estrategia?. Para responder a estas preguntas es fundamental adentrarse en las formas como se puede establecer un precio. Esto es lo que presentaremos en la siguiente sección.

## 2.4 LA DETERMINACIÓN DE PRECIOS

La determinación del precio de un bien o servicio es un papel crucial para un negocio. Así, por ejemplo, si los clientes perciben que el precio fijado se encuentra por encima del bienestar subjetivo que tendrían adquiriendo nuestro producto o servicio, entonces terminarían rechazando nuestra propuesta. Por el contrario, si se fija un precio demasiado bajo o subsidiado acortaría las posibilidades de maximización del beneficio. La fijación de precios entonces depende de tres variables: la percepción de los clientes, la competencia potencial o futura y los costos (Longenecker et al., 2012).

Una fijación dirigida hacia la percepción del cliente o la competencia potencial nos lleva a investigar sobre cuál sería el precio de reserva del consumidor, es decir, cuál es el mayor precio que estaría dispuesto a pagar por el producto (López-Vera, et al., 2016). Pero para poder llegar a ese nivel de conocimiento es importante tener creada una reputación en el mercado bajo la cual se esperaría un cierto nivel de fidelidad hacia nuestra marca. Esto debido a que un cambio en la provisión del producto podría hacer que una parte del mercado perciba ese cambio y se vea tentado a abandonar la compra de nuestro producto, por considerar que no se están ofreciendo más los atributos por los cuales antes nos preferían.

Como en la mayoría de los negocios populares, la propuesta de valor está recién encaminándose a construir esa reputación, conviene entonces hacer una fijación basada en los costos. Este enfoque se orienta en cubrir principalmente las necesidades de recuperación de los valores que se han invertido para la gestación del producto o servicio. Una vez identificados esos valores, el dueño del negocio define un margen de utilidad por encima de los costos para acelerar la velocidad de recuperación. El problema con este enfoque es que, ante un incremento de los costos de producción, los precios deben también aumentar; esto podría afectar la capacidad de venta sobre todo si nuestros clientes no asimilan la subida de precio como un crecimiento también de su experiencia de consumo.

Para determinar un precio a partir de los costos se utiliza la siguiente ecuación:  $P = \frac{CTU}{1 - \%U}$ ; donde CTU representa a los costos totales unitarios, %U es el porcentaje de utilidad que lo define el propietario del negocio (López-Vera et al., 2016). Este cálculo se puede efectuar en la medida que el emprendedor tenga independencia para hacer fijación de precios, en casos donde uno dependa de una matriz o se dedique a comercializar productos en representación de un distribuidor mayor se tomará el precio que indique el socio comercial. Sin embargo, es importante señalar también que la fijación independiente del precio también depende de la medida en que nuestro producto o servicio por sí mismo sea capaz de comunicar la propuesta de valor. En la tabla 17 se muestra ejemplos de cómo diferentes formas de presentar un mismo producto podrían transmitir que vale lo que cuesta.

Tabla 17. Propuesta de valor diferente sobre un mismo producto.

Tipo de Papas	Propuesta de Valor
Cortadas en tiras, listas para cocinar	Útil para servir en la cena, en pocos minutos
Versión orgánica	Percepción de que es un producto con beneficios saludables
Envasadas en fundas de 1 kg	Conveniencia
Al por mayor, lavadas en fundas de 5 Kg	Beneficio de estar limpias
Al por mayor, no lavadas en fundas de 5 Kg	<i>Commodity</i>

Regresando a nuestro ejemplo de la elaboración de sánduches el cálculo del CTU se muestra en la tabla 18, separándolos entre los meses de ventas normales (840 sánduches) y los de ventas atípicas (360 sánduches).

Tabla 18. Estimación del costo total unitario (CTU).

Mes	Presupuesto de Costos y Gastos	Cantidades de Sánduches por mes	Costo Total Unitario (CTU)
Enero	2,196.35	840.00	2.61
Febrero a Abril	1,159.15	360.00	3.22
Mayo a Diciembre	2,196.35	840.00	2.61

Si asumimos que los negocios de la otra localidad que proveen de sánduches a nuestra localidad tienen una estructura de costos y gastos bastante similar a la nuestra, entonces podemos encontrar cuánto es el margen de utilidad referencial que deberíamos tomar. Despejando la ecuación de precios para el margen de utilidad quedaría de la siguiente forma:  $1 - \%U = \frac{CTU}{Precio}$ ; entonces, con los datos que tenemos del CTU de la tabla 18, encontramos el margen de utilidad como lo muestra la tabla 19.

Tabla 19. Definición del porcentaje de utilidad.

Mes	Costo Total Unitario (CTU)	Precio de la competencia	1-%U	% Utilidad
Enero	2.61	4.50	0.58	0.42 ó 42%
Febrero a Abril	3.22	4.50	0.72	0.28 ó 28%
Mayo a Diciembre	2.61	4.50	0.58	0.42 ó 42%

Como se puede observar el margen de utilidad de la competencia para los meses de venta normal es del 42% y para los meses de venta atípica es el 28%. Lo cual sugiere que la competencia para poder mantener las ventas utiliza una estrategia de colocar volumen en los meses de menor demanda, este rasgo es importante para nosotros que recién vamos a empezar pues podemos adoptar la misma estrategia para nuestra idea de negocio. Ahora bien dado que nosotros vamos a adoptar un precio más bajo, nuestro porcentaje de utilidad será de 34.75% para los meses de

venta normal y de 19.5% para los de venta atípica; con lo cual nos estamos moviendo dentro de los márgenes competitivos del mercado, teniendo oportunidad para posicionar nuestra idea.

## 2.5 MARGEN DE UTILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO

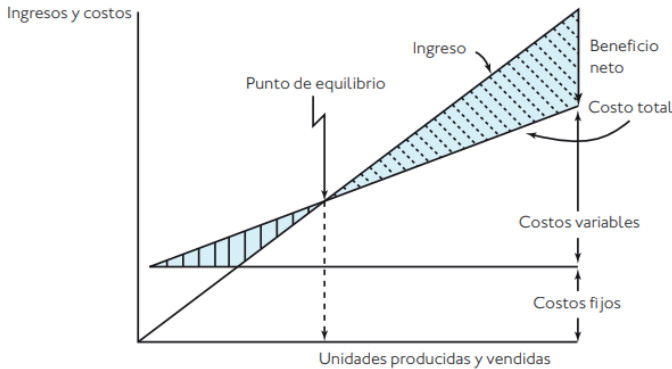
El margen de utilidad es un indicador que permite identificar cuánto es la ganancia unitaria que tiene el negocio por la venta de cada producto (Correa-Jiménez y López Vera, 2024). Se obtiene a partir de la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario<sup>8</sup>. De acuerdo con los datos hipotéticos con los que se ha trabajado en las secciones anteriores, el precio de venta unitario para los sánduches es de \$ 4, y el costo variable unitario es de \$ 2.16. Entonces el margen de utilidad es de:  $\$ 4.00 - \$ 2.16 = \$ 1.84$ . Esto quiere decir, que por cada sánduche que vendemos y luego de descontar los egresos directos en los que incurrimos para su elaboración, obtenemos \$ 1.84; esta suma es la que contribuye a poder cubrir los egresos no directos (costos fijos y gastos) en los que se incurrió para elaborar los sánduches.

A ese punto convendría entonces tener un indicador que nos muestre cuánto es el volumen mínimo que debemos vender entonces para que estén cubiertos tantos los costos variables, así como los costos fijos y los gastos, esta es la utilidad del punto de equilibrio. Metodológicamente, el punto de equilibrio se obtiene del cociente entre la sumatoria de costos fijos y gastos con el margen de utilidad. Como se puede apreciar en la figura 8, el punto donde se corta la curva de costo total con la de beneficio (ingreso) total es el volumen de unidades donde no se gana ni se pierde<sup>9</sup>. Los tramos anteriores a ese punto muestran que el costo total es mayor que el beneficio total, por tanto, hay pérdida; mientras que los tramos posteriores muestran que el costo total es menor que el beneficio total, de manera que hay utilidad.

<sup>8</sup> El costo variable unitario se obtiene de la división entre el costo variable total y la cantidad de unidades a vender, para efectos prácticos del ejemplo de los sánduches, el costo variable total indicado en la tabla 14 es de \$ 1,851.10 y la cantidad de sánduches es 840, entonces  $1851.10/840 = 2.16$ . Este costo es igual en los meses de venta atípicos. ¿puede el lector identificar por qué?

<sup>9</sup>

Figura 11. Representación del punto de equilibrio.



Nota. Baca-Urbina (2010, p. 149)

Aplicando este cálculo a nuestro caso, entonces los costos fijos y gastos totales anuales suman \$ 4,575<sup>10</sup> y el margen de utilidad es \$ 1.84; de manera que el punto de equilibrio anual es:  $4,575/1.84 = 2,486$  sánduches; que dividido entre 12 da: 207 sánduches. Esto implica que si en nuestra idea de negocio llegamos a vender hasta 207 sánduches entonces habremos generado el ingreso necesario para cubrir los costos variables, los costos fijos y gastos. Si se vende menos tendremos pérdidas y si vendemos más (como hemos proyectado hacerlo) entonces estamos generando utilidades.

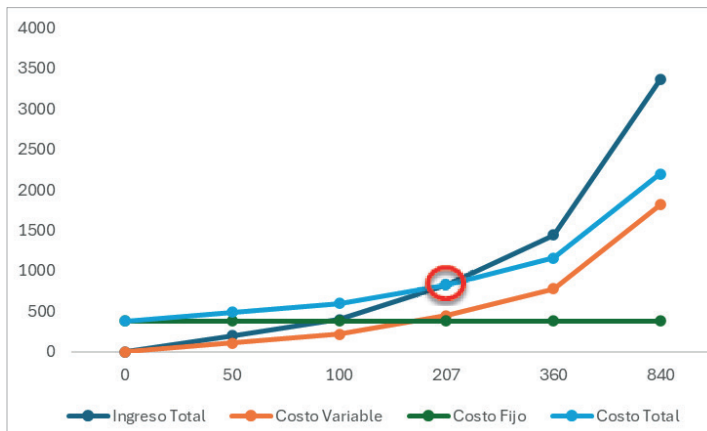
Para mostrar gráficamente lo anterior se ha procedido a efectuar una tabla de estimación del ingreso, el costo variable y el costo fijo para las cantidades esperadas a vender en meses típicos y atípicos, así como si se venden las cantidades que hemos obtenido en el cálculo del punto de equilibrio. Los resultados se muestran en la tabla 20 y la figura 12.

Tabla 20. Estimación de valores para el punto de equilibrio.

Unidades	Ingreso Total	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Total
0	-	-	381.25	381.25
50	200.00	108.00	381.25	489.25
100	400.00	216.00	381.25	597.25
207	828.80	447.55	381.25	828.80
360	1,440.00	777.60	381.25	1158.85
840	3,360.00	1,814.40	381.25	2195.65

<sup>10</sup> Se obtiene sumando las columnas de Costos Fijos Totales y Gastos Totales en la tabla 14.

Figura 12. Representación del punto de equilibrio del negocio de sándwiches.



Como se puede apreciar, si se fabrican 207 unidades, la línea de costo y el ingreso totales son iguales (círculo rojo). Cualquier nivel de producción antes de 207 muestra que los costos totales son mayores a los ingresos totales, y cualquier nivel por encima de 207 muestra utilidades dado que los ingresos totales son mayores que los costos totales. Además, podemos apreciar visualmente en la figura 8 que los costos variables siempre se encuentran por debajo de la línea de ingresos totales, lo que ocurre es que antes de 207 sándwiches mensuales, la estructura de costos fijos aún no se aprovecha en su totalidad, y son esos egresos los que no se cubren. De ahí la importancia de lograr que las ventas crezcan y se vayan captando más consumidores potenciales.

## 2.6 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO O FLUJO DE CAJA

La confección de un presupuesto ofrece a los directivos una visión holística de la situación, lo cual orienta eficazmente su toma de decisiones. Asimismo, si tras un período se efectúa un acucioso seguimiento y análisis de desviaciones, el presupuesto se transforma en una poderosa herramienta de control (Borbor-Alvarado y López-Vera, 2024). La finalidad de crear un presupuesto empresarial radica en proporcionar una base sólida para

monitorizar los resultados conseguidos con el paso del tiempo, facilitar la toma de decisiones futuras y actuar como un medio de comunicación entre los miembros de la empresa. Elaborar un presupuesto de caja adecuado para nuestra empresa significa prever de manera integral los cobros en efectivo o por cuenta bancaria durante un determinado período, asegurando así la disponibilidad de fondos suficientes al momento de ejecutar los pagos.

Como se puede inferir, la importancia del presupuesto de caja reside en garantizar la disponibilidad de fondos necesarios para enfrentar los pagos. Al prever los cobros y considerar las particularidades del mercado y las formas de pago, se pueden evitar situaciones de insuficiencia de efectivo. Es indispensable tener dinero suficiente para pagar a los proveedores y mantener un saldo adecuado en caja, evitando los costos de financiamiento y los costos de oportunidad derivados de excedentes inactivos.

Una vez determinados los ingresos, los costos y los gastos de la propuesta de negocio, se debe evaluar la generación de liquidez o las necesidades de liquidez (según sea el caso) para cada uno de los períodos de proyección. En ese sentido, se utiliza un estado financiero denominado flujo de caja, que muestra el saldo neto de la caja una vez que se han realizado las actividades operacionales del negocio: captación de ventas, pago de los insumos y recursos relacionados con el objeto de venta y pago de los gastos. Un esquema de flujo de caja para el negocio de venta de sánduches se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Estimación de valores para el punto de equilibrio.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo Inicial de Caja		1,164	281	281	281	1,164
<b>Ingresos</b>						
Ventas al contado	3,360	1,440	1,440	1,440	3,360	3,360
<b>Egresos</b>						
Costos Variables	1,815	778	778	778	1,815	1,815
Costos Fijos	9	9	9	9	9	9
Gastos Fijos	373	373	373	373	373	373
Saldo Final de Caja	1,164	281	281	281	1,164	1,164
Saldo Acumulado de Caja	1,164	1,445	562	562	1,445	2,327

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial de Caja	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164
<b>Ingresos</b>						
Ventas al contado	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360
<b>Egresos</b>						
Costos Variables	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815
Costos Fijos	9	9	9	9	9	9
Gastos Fijos	373	373	373	373	373	373
Saldo Final de Caja	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164
Saldo Acumulado de Caja	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327

Como se puede observar, este negocio no presenta períodos de iliquidez, salvo entre febrero a abril donde el saldo final de caja cae a \$ 281. De ahí en los períodos de venta normales, el saldo de caja es de \$ 1,164. Al mes de diciembre, este negocio genera un saldo acumulado de caja de \$ 2,327. Es decir, que, si todo el dinero del negocio se lo pusiera en un recipiente, al final de año tendríamos esa cantidad guardada dentro del recipiente.

La estrategia que este negocio debe de conservar es que, al tener meses seguidos de ventas bajas, debe utilizar los excedentes de los meses de venta alta para hacer frente ante cualquier problema operacional que pueda surgir. Por otra parte, el dueño de este negocio debe de esforzarse por cumplir esos volúmenes de venta y asegurar los niveles de liquidez presentados en la tabla anterior.

## 2.7 VALORACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Volvamos a la información inicial para la estimación de costos y gastos de la idea de negocio (López-Vera, et al., 2016). Como dijimos anteriormente, el valor del mobiliario no se ha incluido dentro de los costos, se ha incluido la depreciación de los activos que correspondían, pero no su costo de compra. Esos rubros los vamos a incluir dentro de una cuenta más general que se llama inversión inicial. La inversión inicial se refiere a aquellos activos muebles, inmuebles e intangibles que son necesarios incurrir en su



compra antes de que el negocio funcione, son los recursos con los cuales se va a dar la provisión del bien o servicio. En la tabla 22 se ve un detalle de la inversión inicial para el ejemplo que estamos desarrollando.

Tabla 22. Inversión inicial en activos muebles.

Tipo de ítem	Ítem	Cantidad	Costo Total
Mobiliario y equipos	Tabla de picar	2	6.50
	Cuchillos	2	18.00
	Balanza grameras	1	65.00
	Mostrador	1	300.00
	Refrigerador	1	750.00
	Mesas	2	85.00
	Sillas	8	132.00

La suma de los mobiliarios asciende a \$ 1,356.50. Ahora bien, podría haber rubros que obligatoriamente se deben prepagar anticipadamente y que eventualmente podrían ser parte de la inversión inicial. Por ejemplo, cuando se alquila un inmueble, el dueño suele pedir de 2 a 3 meses anticipados del valor de arriendo como depósito inicial. O si se estima que la compra de materiales e insumos para la provisión de bienes y servicios no se puede conseguir con facilidad y hay que hacer compras anticipadas, etc.

Supongamos que en esta idea de negocio de venta de sánduches nuestro emprendedor debe pagar un depósito de arriendo equivalente a dos mensualidades; y que desea tener una reserva de inventario equivalente a los costos variables de los tres primeros meses de operación. De esta manera, la inversión inicial tiene el valor que se muestra en la tabla 23.

Tabla 23. Valor de la inversión inicial.

Ítem de Inversión Inicial	Valor para pagar
Compra de activos	1,357
Depósitos de Arriendo	500
Reserva compra de materiales	3,371
Inversión Inicial Total	5,228

Una vez obtenida la inversión inicial total procedemos a elaborar una tabla donde recojamos además el flujo de caja que se genera de forma

mensual para los períodos que se han planificado. Se colocan con signo positivo todos los flujos que representen entrada de dinero y con signo negativo los que representan salidas. Esta información se presenta en la tabla 24.

Tabla 24. Flujo de Caja del proyecto elaboración de sánduches.

Mes	FCj
Inicial	- 5,227.50
Enero	1,164.00
Febrero	281.00
Marzo	281.00
Abril	281.00
Mayo	1,164.00
Junio	1,164.00
Julio	1,164.00
Agosto	1,164.00
Septiembre	1,164.00
Octubre	1,164.00
Noviembre	1,164.00
Diciembre	1,164.00

Si el proyecto lo hemos financiado exclusivamente con fondos propios, es decir, recursos de nuestro bolsillo o hemos aportado con activos que teníamos sin uso y los ponemos a disposición del negocio; entonces utilizamos exclusivamente dos alternativas de valoración de la propuesta: TIR<sup>11</sup> y Período de recuperación. La TIR me muestra cuál es el rendimiento esperado de la propuesta de negocio. Mientras que el período de recuperación indica en qué momento el flujo de caja que genera el negocio paga la inversión inicial.

Para el cálculo del TIR utilizaremos una hoja de cálculo. En la cual buscamos la fórmula TIR y a partir de los flujos de la tabla 22 ingresamos los argumentos en la función, como se muestra en la figura 13.

<sup>11</sup> Acrónimo de Tasa Interna de Retorno.

Figura 13. Cálculo del TIR.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

Mes	FCj
Inicial	- 5,227.50
Enero	1,164.00
Febrero	281.00
Marzo	281.00
Abril	281.00
Mayo	1,164.00
Junio	1,164.00
Julio	1,164.00
Agosto	1,164.00
Septiembre	1,164.00
Octubre	1,164.00
Noviembre	1,164.00
Diciembre	1,164.00

The dialog box 'Argumentos de función' shows the following details:

- Función: TIR
- Valores: C30:C42
- Estimar: (empty)
- Resultado de la fórmula = 0.123172503

Se obtiene una tasa de retorno de 12.31%. Si el emprendedor tiene por costumbre ganar en sus otros negocios una tasa similar a la obtenida, se puede concluir que el proyecto es bueno; caso contrario, debería rechazar el proyecto tal como se encuentra diseñado. Otra forma de evaluar la pertinencia de esta tasa es comparando cuánto margen genera a partir del costo del financiamiento. Por ejemplo, si este emprendedor compró el mobiliario con una tarjeta de crédito y los difirió; y el tipo de interés que le cobran es del 16%, entonces este proyecto no debe ser ejecutado pues retorna menos (12.31%) de lo que costó la compra de activos para implementar el proyecto (16%).

Quando se incluye el efecto financiamiento en la adquisición del inventario inicial, se debe esperar que la TIR sea mayor al costo financiero del financiamiento. Habitualmente se considera aceptable hasta una diferencia de tres veces el costo financiero con respecto del TIR como válido en un proyecto nuevo, cualquier diferencia superior puede ser una señal de riesgo y que posiblemente hay rasgos que no se han incluido de forma apropiada en la estimación de ingresos, costos o gastos.

Para definir en qué momento recuperamos la inversión inicial procedemos a hacer una suma aritmética acumulada entre los flujos de caja que se presentaron en la tabla 24, y nos detenemos el momento en que dicha suma acumulada se convierte en positiva. Los resultados se muestran en la tabla 25.

Tabla 25. Cálculo del período de recuperación.

Mes	FCj	FCj Acumulado
Inicial	- 5,227.50	- 5,227.50
Enero	1,164.00	- 4,063.50
Febrero	281.00	- 3,782.50
Marzo	281.00	- 3,501.50
Abril	281.00	- 3,220.50
Mayo	1,164.00	- 2,056.50
Junio	1,164.00	- 892.50
Julio	1,164.00	+ 271.50
Agosto	1,164.00	
Septiembre	1,164.00	
Octubre	1,164.00	
Noviembre	1,164.00	
Diciembre	1,164.00	

Como se puede apreciar, la inversión en el negocio de sánduches se recupera en el mes de julio. Todo lo que se genera de ese momento en adelante es utilidad para el emprendedor.

## 2.8 EL PAPEL DE LOS ESCENARIOS

Los resultados que se han obtenido de la valoración económica de la idea de negocio muestran que, si se cumplen los supuestos de precios, costos y gastos, esta propuesta tiene potencial para generar rendimientos aceptables (Esandi, Milanesi y Pesce, 2012). Sin embargo, cabría preguntarse: ¿qué pasaría si en la aplicación del proyecto no se alcanzan los supuestos presentados?, ¿qué pasaría si los clientes consideran que el precio del producto no está acorde a los beneficios que transmitimos y por tanto habría que bajar los precios?, ¿qué pasaría si una nueva pandemia o un incremento de criminalidad reduce el deseo de las personas de salir a comprar un sánduche para su merienda?, y muchos más ¿qué pasaría si...? (López y Bastantes, 2015).

Evidentemente la planificación financiera de una idea de negocio no va a reducir todos los riesgos que puedan surgir luego de la propuesta es

lanzada al mercado. Pero una forma útil es replicar la estimación alterando el escenario que se ha estimado como normal. Por ejemplo, se podría asumir que tenemos que bajar más el precio a \$ 3 por unidad; o que el costo del jamón y el queso se incrementa 3% más como resultado del incremento del IVA, etc.; luego de definir cuáles son las variables con mayor riesgo de cambio, se vuelven a preparar los presupuestos, los flujos y finalmente la valoración para comparar los resultados de la estimación normal. Después este ejercicio también se puede estimar en sentido de que los indicadores mejoran, por ejemplo, se puede poner el mismo precio de la otra localidad, etc.; y volver a estimar.

Con las estimaciones adicionales que enunciamos, a las cuales llamaremos coloquialmente pesimista y optimista ya tienes elementos de análisis para saber que comportamientos esperados son más posibles de ocurrir; y por supuesto, saber reaccionar a tiempo.

## PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué representa el análisis contable en la gestión económica?
  - A) Un proceso para reducir costos
  - B) Una herramienta para seleccionar personal
  - C) Una base para entender la situación financiera y tomar decisiones
  - D) Un método para aumentar la producción
2. ¿Qué es la inversión inicial en un negocio?
  - A) El dinero necesario solo para los primeros días
  - B) El total de ingresos proyectados
  - C) El capital necesario para poner en marcha el negocio
  - D) La ganancia esperada del primer año
3. ¿Cuál de los siguientes se considera ingreso en contabilidad?
  - A) Solo las ventas de productos
  - B) Cualquier entrada monetaria generada por la empresa
  - C) El saldo inicial en caja
  - D) Solo el dinero recibido por clientes
4. ¿Qué incluye el presupuesto de ingresos?
  - A) Una estimación de los gastos mensuales
  - B) Un pronóstico de ventas
  - C) El saldo inicial de caja
  - D) Un cálculo de los costos variables
5. ¿Qué se necesita para crear un presupuesto de caja?
  - A) Solo considerar el saldo final
  - B) Observar las entradas y salidas de dinero previstas
  - C) Tener solo en cuenta los ingresos
  - D) Calcular solo los gastos

6. ¿Qué es un gasto en contabilidad?

- A) Un costo variable que se recupera
- B) Todo desembolso relacionado con el producto
- C) Desembolsos necesarios para la operación, no directamente ligados al producto
- D) Una compra anticipada de materias primas

7. ¿Qué es el margen de utilidad?

- A) La diferencia entre el costo fijo y el ingreso
- B) El porcentaje de ganancia sobre los costos fijos
- C) El beneficio unitario luego de cubrir el costo variable
- D) El total de ventas mensual

8. ¿Qué significa 'punto de equilibrio'?

- A) El volumen de ventas que genera ganancias altas
- B) El número de productos que maximiza el ingreso
- C) El nivel de ventas donde los ingresos igualan a los costos totales
- D) El nivel de ventas al que se inicia la operación

9. ¿Qué se incluye en el cálculo de un costo fijo?

- A) Costos que cambian con la producción
- B) Costos que no varían con el volumen de producción
- C) Costos de materias primas
- D) Costos de mercadeo

10. ¿Para qué se utiliza el flujo de caja?

- A) Para controlar los costos
- B) Para visualizar la liquidez proyectada
- C) Para planear la cantidad de ventas necesarias
- D) Para definir el precio del producto

11. ¿Por qué es importante el análisis de ingresos, costos y gastos?
- A) Para crear un modelo de ventas agresivo
  - B) Para calcular impuestos exclusivamente
  - C) Para comprender la rentabilidad y tomar decisiones estratégicas
  - D) Para aumentar el precio de los productos
12. ¿Qué describe el presupuesto de costos y gastos?
- A) Solo el total de ingresos
  - B) Solo el pago de salarios
  - C) Los egresos asociados tanto al objeto de venta como a la operación
  - D) El costo de las materias primas únicamente
13. ¿Qué significa tener un 'escenario pesimista' en el presupuesto?
- A) Calcular un mayor número de ventas
  - B) Reducir los costos variables al máximo
  - C) Considerar posibles situaciones que bajen el rendimiento del negocio
  - D) Incrementar los gastos para mejorar la imagen
14. ¿Qué se debe tener en cuenta para definir el precio de un producto?
- A) La ganancia deseada exclusivamente
  - B) El margen de utilidad de la competencia
  - C) El costo total unitario y la percepción del cliente
  - D) El tipo de tecnología utilizada
15. ¿Para qué sirve la tasa interna de retorno (TIR) en un negocio?
- A) Para calcular el precio del producto
  - B) Para evaluar la rentabilidad de una inversión
  - C) Para definir el margen de utilidad de ventas
  - D) Para conocer el valor de los activos



16. ¿Qué papel juegan los costos fijos en el cálculo del punto de equilibrio?

- A) No afectan al punto de equilibrio
- B) Reducen el número de unidades necesarias para cubrir costos
- C) Aumentan el volumen de ventas necesario para equilibrar
- D) Solo se incluyen en productos físicos

17. ¿Qué es la depreciación y por qué es importante?

- A) Es la pérdida de valor que permite gestionar activos a lo largo del tiempo
- B) Es un costo variable que se aplica a las ventas
- C) Es una reducción temporal en los precios
- D) Es una herramienta para planificar las ventas

18. ¿Qué diferencia un costo variable de un costo fijo?

- A) Un costo fijo es cambiante y un costo variable es constante
- B) El costo variable depende del volumen de producción
- C) Ambos varían según la demanda del producto
- D) El costo variable solo incluye pagos a empleados

19. ¿Cuál es el objetivo del presupuesto de caja?

- A) Aumentar la cantidad de ventas
- B) Asegurar que siempre haya fondos disponibles para pagos
- C) Eliminar la necesidad de préstamos
- D) Predecir los ingresos por ventas en un mes

20. ¿Por qué se realiza un análisis de escenarios en la planificación financiera?

- A) Para cubrir solo la inversión inicial
- B) Para explorar cómo pueden cambiar los resultados según distintas situaciones
- C) Para garantizar que siempre se gane el 10% de utilidad
- D) Para aumentar la inversión inicial en cada etapa

## RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS

1.

Respuesta Correcta: Una base para entender la situación financiera y tomar decisiones

Justificación: El análisis contable permite tomar decisiones estratégicas basadas en una comprensión de la situación económica real.

2.

Respuesta Correcta: El capital necesario para poner en marcha el negocio

Justificación: La inversión inicial incluye todos los recursos necesarios para iniciar la operación de un negocio.

3.

Respuesta Correcta: Cualquier entrada monetaria generada por la empresa

Justificación: Los ingresos incluyen todas las entradas de efectivo, no solo las ventas, por su impacto en la situación financiera.

4.

Respuesta Correcta: Un pronóstico de ventas

Justificación: El presupuesto de ingresos estima el dinero que se espera recibir, ayudando a planificar la operación del negocio.

5.

Respuesta Correcta: Observar las entradas y salidas de dinero previstas

Justificación: Un presupuesto de caja eficaz refleja los movimientos de efectivo necesarios para mantener la operación.

6.

Respuesta Correcta: Desembolsos necesarios para la operación, no directamente ligados al producto

Justificación: En contabilidad, los gastos son egresos necesarios para mantener el negocio operativo, pero no se relacionan directamente con los productos.

7.

Respuesta Correcta: El beneficio unitario luego de cubrir el costo variable

Justificación: El margen de utilidad muestra la ganancia que se obtiene por cada unidad, después de descontar los costos variables.

8.

Respuesta Correcta: El nivel de ventas donde los ingresos igualan a los costos totales

Justificación: El punto de equilibrio es crucial para saber cuántas unidades vender para cubrir todos los costos sin generar pérdidas.

9.

Respuesta Correcta: Costos que no varían con el volumen de producción

Justificación: Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes, independientemente de la producción o venta de productos.

10.

Respuesta Correcta: Para visualizar la liquidez proyectada

Justificación: El flujo de caja permite gestionar las finanzas operativas, mostrando si hay suficiente efectivo para cubrir los gastos proyectados.

11.

Respuesta Correcta: Para comprender la rentabilidad y tomar decisiones estratégicas

Justificación: El análisis detallado de ingresos, costos y gastos ayuda a evaluar la rentabilidad y a tomar decisiones informadas.

12.

Respuesta Correcta: Los egresos asociados tanto al objeto de venta como a la operación

Justificación: El presupuesto de costos y gastos ayuda a prever todos los egresos necesarios para la producción y operación.

13.

Respuesta Correcta: Considerar posibles situaciones que bajen el rendimiento del negocio

Justificación: El escenario pesimista ayuda a planificar en caso de que ocurran imprevistos que impacten negativamente en el negocio.

14.

Respuesta Correcta: El costo total unitario y la percepción del cliente

Justificación: Definir el precio depende tanto del costo de producción como de la percepción del valor por parte del cliente.

15.

Respuesta Correcta: Para evaluar la rentabilidad de una inversión

Justificación: La TIR permite determinar si una inversión es rentable en comparación con otros posibles proyectos o inversiones.

16.

Respuesta Correcta: Aumentan el volumen de ventas necesario para equilibrar

Justificación: Los costos fijos afectan la cantidad mínima de ventas necesarias para cubrir todos los gastos y evitar pérdidas.

17.

Respuesta Correcta: Es la pérdida de valor que permite gestionar activos a lo largo del tiempo

Justificación: La depreciación ayuda a calcular el desgaste y permite una asignación adecuada de costos a lo largo de los años.

18.

Respuesta Correcta: El costo variable depende del volumen de producción

Justificación: A diferencia de los costos fijos, los costos variables aumentan o disminuyen según la cantidad de unidades producidas.

19.

Respuesta Correcta: Asegurar que siempre haya fondos disponibles para pagos

Justificación: El presupuesto de caja busca garantizar que siempre exista dinero disponible para enfrentar los pagos de la operación.

20.

Respuesta Correcta: Para explorar cómo pueden cambiar los resultados según distintas situaciones

Justificación: El análisis de escenarios permite prever cómo diferentes situaciones pueden afectar los resultados del negocio.

## CASO DE AUTOEVALUACIÓN

Ahora te animamos a que trabajes en la estimación de los presupuestos de ingreso, costos y gastos para tu idea de negocio. Recuerda trabajar con tu hoja del lienzo de CANVAS para asegurarte que has incluido todos los criterios que son vitales para la puesta en marcha de tu negocio. Aquí te proponemos algunas de las tablas que hemos desarrollado en este capítulo.

### Presupuesto de Ingresos

Mes	Demanda Potencial	Porción Para Captar	Cantidades Para Vender	Precio de Venta	Ingresos Estimados
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

## Presupuesto de Costos y Gastos

Mes	Costo Variable Total	Costo Fijo Total	Gastos Totales	Presupuesto de Costos y Gastos
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

## Flujo de Caja

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo Inicial de Caja						
<b>Ingresos</b>						
Ventas al contado						
<b>Egresos</b>						
Costos Variables						
Costos Fijos						
Gastos Fijos						
Costos financieros						
Saldo Final de Caja						
Saldo Acumulado de Caja						

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial de Caja						
<b>Ingresos</b>						
Ventas al contado						
<b>Egresos</b>						
Costos Variables						

Costos Fijos						
Gastos Fijos						
Costos financieros						
Saldo Final de Caja						
Saldo Acumulado de Caja						

## REFERENCIAS DEL CAPÍTULO

Baca-Urbina, G. (2010). Evaluación de proyectos. 6ta Edición. Mc-Graw-Hill Interamericana. ISBN: 978-607-15-0260-5

Borbor-Alvarado, A., y López-Vera, J. (2024). Estrategias de control de inventario de suministros para la mejora de la rentabilidad de una compañía agrícola-minera. *Revista InveCom*, 4(2), <https://doi.org/10.5281/zenodo.10841323>

Correa-Jiménez, S., y López-Vera, J. . (2024). Incidencia del financiamiento en el rendimiento financiero de las pymes bananeras: un estudio empírico para la provincia de El Oro. *Revista InveCom*, 5(1), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10854350>

Esandi, J., Milanesi, G., Pesce, G. (2012). Análisis de escenarios y opciones reales: un caso de aplicación para empresas de base tecnológica. XXXII Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Córdoba, Argentina. En RIDCA. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4318>

Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., y Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimientos. 16ª. Edición. Cengage Learning. ISBN: 978-1-111-53287-1

López-Vera., J., Basantes-Cuesta, E., Villaprado-Chávez, O., y Apolinario-Quintana, R. (2016). Fundamentos de Planificación Comercial y Financiera. Grupo Compás. ISBN: 978-9942-760-44-9

López, J. y Basantes, E. (2015). El estudio de caso en la investigación comercial. *Revista Empresarial*, 9(2), 25-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419722>

Mariño-Becerra, G., y Medina, I. (2012). La administración financiera una utopía en las mipyme. Editorial Académica Española. ISBN: 9783659009877

Morales-Castro, A., Morales-Castro, J., y Alcocer-Martínez, F. (2014). Administración Financiera. Grupo Editorial Patria. ISBN: 978-607-438-859-3



# CAPÍTULO 3

## ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA LA GESTIÓN DEL NEGOCIO POPULAR

Los negocios populares suelen tener, como rasgo diferenciador de otras iniciativas de emprendimiento, que involucran a miembros de la familia de origen o de la ampliada (López-Vera, Salazar-Sánchez y Burgo-Bencomo, 2023; Vera y Quintana, 2015). Los expertos en negocios familiares suelen presentar hasta tres clasificaciones de empresas familiares a partir de los lazos generacionales presentes en la gestión del negocio (Liew y Loo, 2024): (a) Negocio administrado por el propietario, donde el emprendedor fundador gestiona directamente el negocio y el resto de miembros de la familia participan como ejecutores; (b) Sociedades entre hermanos, el emprendedor fundador ha traspasado la gestión del negocio al grupo de hijos, aunque mantiene una cierta influencia en la toma de decisiones, no es el principal gestor el emprendedor fundador; y (c) Consorcio entre primos, es un modelo donde se la gestión se ha traspasado hacia la tercera y subsecuentes generaciones quienes asumen la función de propiedad y administración del negocio.

En este capítulo vamos a analizar las características de la presencia familiar en los negocios populares, así como las ventajas y desventajas de involucrar a la familia como miembros gestores o ejecutores del negocio. Luego se pasará a presentar algunas estrategias genéricas que pueden servir para la sostenibilidad del negocio popular.

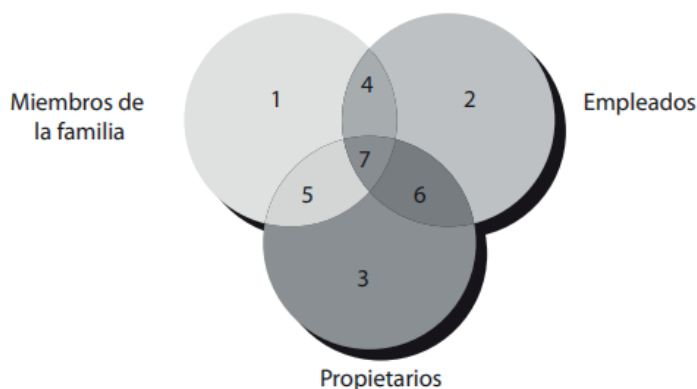
### 3.1 LA FAMILIA EN LOS NEGOCIOS POPULARES

Todo negocio familiar está compuesto por relaciones familiares y de negocios, aunque ambas instituciones son independientes, tarde o

temprano terminarán integrándose los objetivos y valores familiares con los del negocio (Razzak, 2023). Partiendo del hecho de que la principal función de una familia es el cuidado y atención de sus miembros y el de la empresa es asegurar la maximización del beneficio de sus integrantes; entonces los negocios familiares intentan el logro de beneficios para que el grupo familiar pueda alcanzar un nivel de bienestar basado en la creación de valor y riqueza, en la familia y en el negocio.

En la figura 14 se muestra el modelo de tres círculos que define la forma de actuación de los miembros de la familia en un negocio familiar.

Figura 14. Modelo de tres círculos de las empresas familiares.



Nota: Longenecker et al. (2012, p. 137)

La explicación de esta figura es como sigue. 1 representa a los miembros de la familia que no participan en el negocio. 2 son los empleados del negocio que no pertenecen a la familia. 3 son los propietarios que no son miembros de la familia y no participan en las operaciones del negocio. 4 son los empleados miembros de la familia que no son propietarios. 5 son los propietarios miembros de la familia pero que no participan en las operaciones del negocio. 6 es el empleado propietario que no es miembro de la familia. Y 7 son los empleados y propietarios miembros de la familia. Estas combinaciones posibles, por sencillas que parezcan, reflejan realmente la forma como los individuos en el negocio familiar se involucran directa o indirectamente con las actividades del negocio y a su vez imprimen sus

propios intereses y perspectivas que podrían diferir de la visión grupal de la familia.

Así, por ejemplo, un miembro de la familia que trabaja en la empresa pero que no tiene propiedad (grupo 4) podría verse tentado a favorecer las oportunidades más generosas de empleo y avance para los miembros de la familia, que alguien que sea miembro de la familia y que sea propietario (grupo 5) o un empleado no miembro de la familia y sin propiedad (grupo 2). Como se puede inferir, los intereses en conflicto pueden complicar el proceso de la gestión debido a que crean tensiones y conflictos. Las relaciones entre los miembros de la familia son más sensibles que entre empleados sin relación filial entre sí. La existencia de una reunión familiar implica alusiones emocionales que pueden complicar el proceso de revisión y control en un negocio familiar.

No obstante, esta situación que puede servirse como un punto en contra a iniciar un negocio familiar también puede considerarse como un factor de fuerza frente a un negocio donde no haya relaciones filiales (Magrelli et al., 2022). Las empresas familiares han mostrado en la literatura ser unidades productivas con mayor cohesión debido a que el espíritu de cuerpo entre los miembros de la familia hace que se sopesen situaciones adversas para continuar juntos como familia. Así, por ejemplo, en negocios no familiares, los trabajadores suelen considerar marcharse del negocio si perciben un debilitamiento en sus ingresos o cambios en la atmósfera de trabajo. De acuerdo con James et al., (2021) en los negocios familiares, la marcha suele ser lo último en considerarse debido a que los miembros de la familia evalúan aspectos como la reputación de la familia o la presión de mantenerse en actividad por el valor afectivo que representa el socio fundador en el miembro de la familia, tal vez quien la fundó fue un padre, madre o un abuelo.

Los negocios familiares transmiten también la sensación de tradición a los clientes externos y a los colaboradores. Canovi et al., 2023 indicaron que cuando estos negocios logran una sucesión generacional exitosa, implica que la gestión familiar ha sido capaz de crear un activo

patrimonial que luego debe ser administrado con cuidado para lograr las siguientes sucesiones. No obstante, en el camino puede surgir de que en algún momento el miembro de la familia que esté a cargo de la gestión adopte decisiones lejanas a las relaciones filiales y afectar la sostenibilidad del negocio familiar.

Estas relaciones continuas que tensan la delgada línea de ventajas y desventajas del negocio familiar nos llevan a poner en una balanza cuáles son las ventajas y desventajas de la propiedad y gestión familiar (Bağış et al., 2023; Kammerlander, 2022; Zhang et al., 2022). En la tabla 26 se muestra este balance.

Tabla 26. Ventajas y desventajas del negocio familiar.

Ventajas	Desventajas
Culturas y valores que provee el grupo familiar para el negocio.	Las familias tienden a buscar equilibrio en las relaciones, una empresa en cambio debe balancear la competencia y la meritocracia.
Compromiso para actuar con sentido de responsabilidad en la marcha del negocio familiar.	La familia busca preservar las tradiciones, mientras una empresa debe innovar para crecer.
Cultura organizacional estable debido a que se mantiene la propiedad dentro del grupo familiar.	La familia se caracteriza por la unidad y la cooperación, las empresas crecen en la medida que haya diversidad y competencia.
Confiabilidad y orgullo por la trayectoria empresarial.	Para la familia la lealtad está por encima de la oportunidad, para las empresas la oportunidad debe ser aprovechada independientemente de la lealtad.

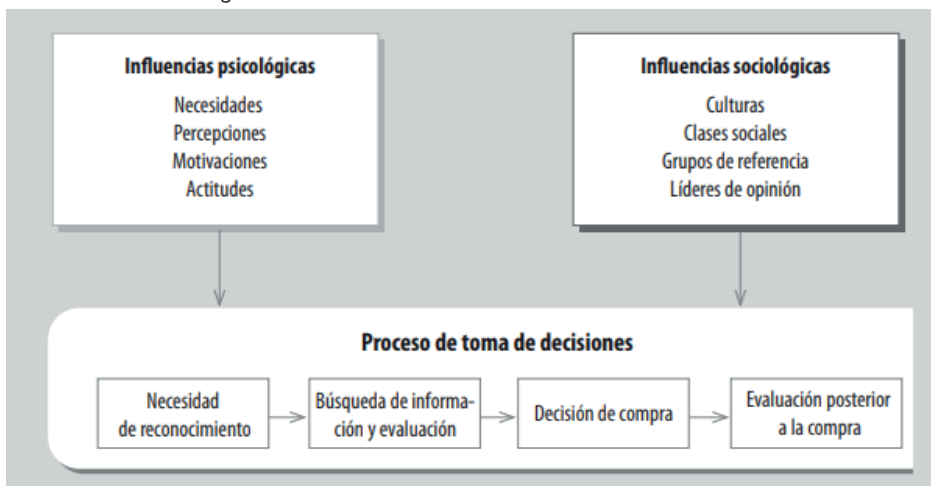
Nota. Elaborado a partir de (Bağış et al., 2023; Kammerlander, 2022; Zhang et al., 2022)

Estos desafíos de los negocios familiares hacen énfasis en la necesidad de establecer un buen gobierno en la entidad para administrar el negocio de forma profesional. Este gobierno debe reunir las habilidades y competencias para cubrir las brechas generacionales, establecer una dirección organizacional que no riña con las relaciones familiares y con ello contribuir a una sucesión efectiva. Habitualmente los principales problemas de gestión en los negocios familiares se dan en los criterios para adoptar estrategias comerciales y financieras. De esto nos ocuparemos en las siguientes secciones.

### 3.2 ESTRATEGIAS COMERCIALES

Akpan, Effiom y Akpanobong (2023) indicaron que los negocios populares, a diferencia de las empresas pequeñas, medianas y grandes, deben centrar principalmente su estrategia comercial en la construcción de relaciones, reconociendo el papel del comprador como un tomador de decisiones que elige a partir de un contexto que influye intrínseca y extrínsecamente. En la figura 15 se puede apreciar un modelo resumido de comportamiento del consumidor.

Figura 15. Modelo resumido de conducta del consumidor.



Nota: Longenecker et al. (2012, p. 425)

Como se puede observar, el proceso de compra inicia primero con la necesidad de reconocimiento; es decir, observa cuál es el cambio en el estado de las cosas que lleva a que tenga que tomar una decisión. Por ejemplo, en el caso del negocio de sánduches, supongamos que el cliente se da cuenta que la movilización a otra localidad para comprar sánduches le está llevando a gastar más gasolina; y este comienza a ser un monto relevante que le reduce su presupuesto personal. Debido a ello, se sugiere a sí mismo que debería buscar otra alternativa más cercana y que le reduzca esos costos de traslado.

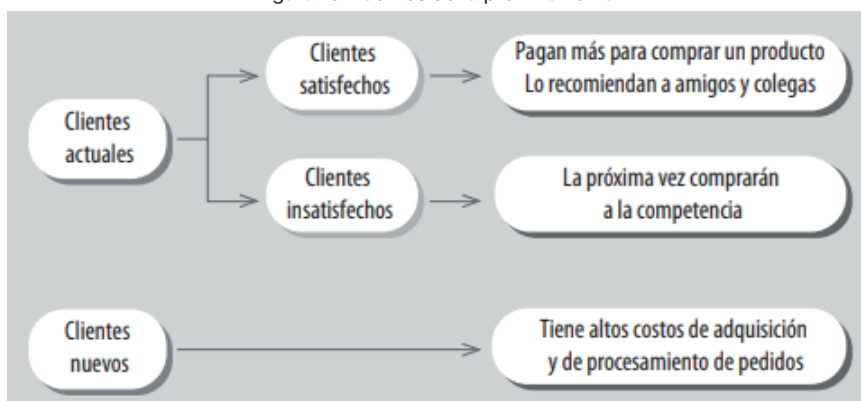
Es en ese momento cuando el consumidor busca información y comienza a evaluar entre las opciones que van surgiendo. La evaluación suele incluir algunos criterios o funciones mínimas como para tomar una decisión, además también consulta con grupos de referencia (amigos, compañeros de trabajo, familia, etc.) si conocen o han estado dispuestos a considerar un cambio en sus hábitos de compra. Si tras esa fase, el nuevo producto resulta aceptado por el cliente entonces se reconfigura el hábito y de ahí en adelante el cliente pasara a estar revisando periódicamente que los atributos perceptuales de su cambio de elección se estén alcanzando. Por ejemplo, en el caso de los sánduches que abordamos en el capítulo anterior, puede que este cliente preocupado por los desplazamientos haya visto nuestro local, pero no le llamaba visitarnos, entonces pregunta a su grupo de referencia por nuestro local; si recibe buenas retroalimentaciones con seguridad él se acercará a probar y luego evaluar si debe volver a comprar.

Para lograr que esa inquietud de venir a probar el sánduche genere efectos permanentes en nuestro negocio entonces debe trabajarse en la construcción de relaciones con el cliente. La gestión de las relaciones con el cliente (CRM, su acrónimo en inglés) es una estrategia de negocios que se adopta con el objetivo de optimizar la rentabilidad, los ingresos y lograr la satisfacción del cliente a partir de la focalización en grupos de clientes muy bien definidos y precisos. La mentalidad CRM implica que el cliente sea tratado de forma superlativa, de tal manera que la vuelta a comprar más allá de la satisfacción que da el producto sea por la experiencia de compra.

Los beneficios de la estrategia CRM es porque permite construir las ventas a partir de la repetición del cliente actual y del comentario que este hace a sus grupos de referencia y que podría motivar ventas adicionales para nosotros. El conservar relaciones con los clientes actuales reporta los siguientes beneficios: (1) Los costos para adquirir nuevos clientes son más altos, (2) Los clientes antiguos gastan más dinero que los nuevos clientes, (3) Los clientes satisfechos promueven la compra de un bien o servicio con amigos y colegas, (4) El costo de procesar pedidos es más bajo para el caso de clientes actuales, (5) Los clientes actuales tienen un disposición a

pagar más por los productos si se mantienen los beneficios que ofrece el producto o servicio. Como muestra la figura 16, las fuentes para la siguiente venta tienen efectos de minimización de costos de atención que desgastar la búsqueda de clientes nuevos.

Figura 16. Fuentes de la próxima venta.



Nota: Longenecker et al. (2012, p. 411)

Para lograr un programa CRM exitoso es fundamental que en la construcción de relaciones se apueste por adoptar un esquema de atención basado en la perfilación del cliente por lo que necesita sobre el producto y lo que la competencia ofrece. Por ejemplo, si a nivel de sánduches la competencia ofrece rapidez en la preparación, nosotros podemos ofrecer variedad de opciones en el menú para que el cliente pueda armar el contenido de su sánduche con todos los *toppings* disponibles. O si la competencia ofrece el autoservicio como modalidad de atención, nosotros podríamos ofrecer el contacto humanizado; dando de esta manera un atributo diferenciador y que obviamente sea correspondido por la repetición de venta al cliente. El estandarizar la gestión del cliente en función de sus necesidades y no sólo del producto permite alcanzar el máximo rendimiento posible, en la figura 17 se muestran las diferentes combinaciones posibles entre la lealtad y la satisfacción del cliente.

Figura 17. Rendimientos crecientes de la satisfacción del cliente.



Nota: Longenecker et al. (2012, p. 414)

La figura anterior nos muestra que la lealtad del cliente aumenta a una tasa creciente en la medida que su satisfacción también aumenta. En otros términos, esto quiere decir que los esfuerzos iniciales para incrementar la satisfacción podrían no producir resultados sorprendentes al inicio, pero mientras se construye la relación, hacer que los clientes vean en nosotros alguien distinto a la competencia. Y la recompensa será que los clientes actuales se mantengan cautivos con la propuesta de valor de nuestro negocio, esto implica que se vuelvan *apóstoles* de lo que estamos produciendo. Por el contrario, si en un inicio no se orienta el negocio hacia la satisfacción, esto va a llevar que los clientes actuales se vuelvan *terroristas* y en lugar de recomendar amablemente nuestro producto, serán quienes ahuyenten a quienes se puedan interesar.

Ahí la importancia de construir relaciones fuertes con nuestros clientes como estrategia comercial para la penetración y mantenimiento en el tiempo de nuestra idea de negocio.

### 3.3 ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Para que los negocios familiares populares prosperen, es esencial contar con un presupuesto mensual bien estructurado. Esto significa definir cuánto dinero entra y sale del negocio cada mes, incluyendo ingresos y todos los gastos, desde los productos hasta servicios y alquiler. Llevar un control de cada uno de estos rubros permite saber si el negocio está generando suficientes ganancias o si hay áreas en las que se puede mejorar. Este



ejercicio también ayuda a anticipar gastos y evita que el dueño del negocio se quede sin fondos para reponer inventario o cubrir otras necesidades. Es común en negocios familiares mezclar las finanzas personales y del negocio, lo cual puede llevar a problemas económicos. Para evitar esto, es recomendable asignar un “sueldo” al dueño y a los colaboradores familiares, de modo que el dinero del negocio se use solo para gastos relacionados con la empresa. Finalmente, una herramienta útil es la regla 50-30-20: destinar el 50% de los ingresos a gastos operativos, el 30% a crecimiento y el 20% a ahorro, creando un fondo para emergencias o futuras inversiones.

Llevar un control de inventario adecuado es otro aspecto vital para la estabilidad financiera de cualquier negocio. Saber exactamente cuántos productos se tienen, cuáles se venden más y cuáles no, permite evitar pérdidas innecesarias. Un negocio de subsistencia, como una tienda de abarrotes o una papelería, puede beneficiarse enormemente de contar físicamente sus productos una vez a la semana. Esto ayuda a identificar los productos que están por agotarse y los que se venden menos, lo cual facilita la toma de decisiones en futuras compras. Además, minimizar costos es fundamental para cualquier negocio; comparar precios y negociar con proveedores puede generar un ahorro considerable. Por ejemplo, en una tienda de alimentos, cambiar a un proveedor que ofrezca descuentos al comprar en mayor volumen puede hacer una gran diferencia en los gastos. Finalmente, es importante reducir el desperdicio de productos; en una frutería, por ejemplo, los productos perecederos deben colocarse en un orden que favorezca la venta de los más antiguos para evitar pérdidas.

Otra práctica importante es separar las finanzas personales de las del negocio. Aunque parezca difícil al principio, abrir una cuenta bancaria solo para el negocio ayuda a mantener un registro claro de todos los ingresos y gastos empresariales. De esta forma, el dueño puede tener una visión real de la rentabilidad del negocio, sin confusiones. Cuando varios familiares trabajan en el negocio, como en el caso de una panadería o una tienda de barrio, es útil asignarles un sueldo fijo, de modo que todos sepan cuánto ganan y no retiren dinero de las ganancias de manera aleatoria.

Esto también permite que el dinero del negocio se mantenga para futuras inversiones o para cubrir gastos imprevistos. Separar las finanzas también facilita los registros contables y hace que el flujo de caja sea más predecible y manejable. Así, la estabilidad financiera del negocio se fortalece y se evita el riesgo de pérdidas por gastos inesperados o no planificados.

Además, llevar un registro de ingresos y gastos diario ayuda a los dueños a comprender cómo está funcionando el negocio. Esto puede hacerse en una libreta o utilizando aplicaciones gratuitas y sencillas que facilitan el control de las finanzas. Por ejemplo, anotar cada ingreso y cada gasto al final del día ofrece un panorama claro de cuánto se ganó o se perdió. Mantener este tipo de registros no solo ayuda en la administración, sino que también permite anticiparse a posibles problemas de efectivo. También es recomendable llevar un registro de los créditos otorgados a los clientes, para asegurarse de que las cuentas se mantengan en orden. Así, el dueño del negocio puede hacer un seguimiento de quién debe y cuánto debe, evitando posibles pérdidas por falta de control en la cobranza. Este tipo de registro puede sonar básico, pero es esencial para lograr un buen manejo de las finanzas.

Un fondo de reserva es una práctica clave para negocios que dependen del día a día. Ahorrar un pequeño porcentaje de las ganancias cada semana permite crear un fondo de emergencia que ayudará en momentos de necesidad o en temporadas bajas de ventas. Además, invertir en mejoras, aunque sea poco a poco, hace que el negocio sea más atractivo para los clientes. Por ejemplo, una tienda de ropa podría destinar parte de sus ganancias a mejorar la presentación de sus productos o a comprar mobiliario que haga la tienda más cómoda. Otra buena práctica es diversificar los productos del negocio para no depender de un solo tipo de venta. En una tienda de abarrotes, por ejemplo, añadir productos de papelería o de limpieza puede generar ingresos adicionales y atraer a nuevos clientes. La tecnología también puede ser una gran aliada: desde aplicaciones sencillas para llevar registros hasta hojas de cálculo, estas herramientas ayudan a simplificar la administración y a llevar un control eficiente de las finanzas.

Finalmente, debemos hacer una mención aparte sobre cómo gestionar el capital de trabajo. En los negocios populares las ventas se efectúan mayormente al contado y deben de cubrir los usos de los diferentes activos agotables como los suministros, materiales y materias primas. Por tanto, la pregunta central es: ¿cuánto de esos activos agotables debo tener en existencia para no terminar inmovilizando la liquidez del negocio?. La respuesta a esta pregunta dependerá sobre la facilidad de conseguir esos activos agotables, así como la existencia o no de espacio y mecanismos de almacenamiento de los excedentes. Esto te llevará a definir un lote económico sobre la cual hacer la reposición de las existencias, la idea clave en la gestión del inventario de estos activos agotables es que estos recursos roten antes que se agoten. La rotación implica que se está abasteciendo el negocio popular al ritmo de que la demanda varía, una ruptura no es buena señal debido a que eso implicaría no poder vender y eso a su vez mina la posibilidad de construir ventas relacionales como se especificó en la primera sección de este capítulo.

## PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuál es el principal objetivo de los negocios familiares?
  - a) Maximizar la riqueza para los propietarios.
  - b) Mantener las relaciones familiares y el bienestar del grupo.
  - c) Buscar solo el crecimiento del negocio.
  - d) Adoptar una estructura jerárquica sólida.
  
2. ¿Qué caracteriza principalmente a los negocios familiares?
  - a) La participación de múltiples empresas.
  - b) Un sistema rígido de operaciones.
  - c) Su enfoque en la creación de valor para la familia.
  - d) El uso de recursos externos principalmente.
  
3. ¿Cuál es una ventaja de los negocios familiares según el texto?
  - a) Mayor competencia interna.
  - b) Alta rotación de empleados.
  - c) Constante conflicto familiar.
  - d) Estabilidad en la cultura organizacional.
  
4. ¿Qué implica la sucesión generacional en un negocio familiar?
  - a) La transferencia de propiedad y gestión a nuevas generaciones.
  - b) La venta de la empresa a terceros.
  - c) El cierre del negocio.
  - d) La pérdida de valores tradicionales.
  
5. ¿Qué estrategia es importante para mejorar las ventas en negocios populares?
  - a) Construir relaciones con los clientes.
  - b) Invertir en publicidad de lujo.
  - c) Expandirse rápidamente en otros mercados.
  - d) Reducir los costos de producción sin enfoque en calidad.

6. ¿Qué tipo de empresa es gestionada directamente por el fundador?

- a) Consorcio entre primos.
- b) Sociedad entre hermanos.
- c) Negocio administrado por el propietario.
- d) Empresa pública.

7. ¿Cuál es una desventaja común de los negocios familiares?

- a) Dificultad para generar valores familiares.
- b) Conflictos por diferencias de intereses entre familiares.
- c) Falta de identidad en el mercado.
- d) Falta de compromiso entre empleados.

8. ¿Cuál es el propósito de la estrategia CRM en negocios populares?

- a) Disminuir la calidad del producto.
- b) Implementar una estructura jerárquica rígida.
- c) Aumentar las ventas mediante la construcción de relaciones con clientes.
- d) Reducir el número de empleados.

9. ¿Cuál es un beneficio de mantener clientes actuales según el texto?

- a) Aumentar los costos operativos.
- b) Disminuir el compromiso con los clientes.
- c) Generar mayores ingresos a largo plazo.
- d) Evitar la innovación en el negocio.

10. ¿Qué ventaja tiene un negocio familiar al transmitir tradición?

- a) Incrementa la lealtad de clientes y colaboradores.
- b) Evita que los empleados tengan conflictos.
- c) Reduce la competencia en el mercado.
- d) Limita las oportunidades de crecimiento.

11. ¿Cuál es el rol principal de los negocios populares en términos de estrategia comercial?

- a) Centrarse en la construcción de relaciones con los clientes.
- b) Establecer un sistema de ventas internacionales.
- c) Reducir costos de operación al mínimo.
- d) Aumentar la competencia interna entre familiares.

12. ¿Cómo contribuye la lealtad del cliente a un negocio familiar?

- a) Genera estabilidad y continuidad en el negocio.
- b) Aumenta los costos operativos significativamente.
- c) Impide que otros clientes ingresen.
- d) Lleva a una reducción en la calidad del servicio.

13. ¿Qué implica el modelo de tres círculos en un negocio familiar?

- a) Diferenciar entre empleados y propietarios externos.
- b) Distinguir entre miembros de familia, empleados y propietarios en el negocio.
- c) Determinar el valor de mercado del negocio familiar.
- d) Dividir las responsabilidades entre socios y gerentes.

14. ¿Cuál es una práctica financiera recomendada en negocios populares?

- a) Usar los ingresos de la empresa para gastos personales.
- b) Separar las finanzas personales de las del negocio.
- c) Pedir préstamos personales en nombre del negocio.
- d) Invertir todas las ganancias en publicidad.

15. ¿Cómo afecta el control de inventarios a la estabilidad de un negocio?

- a) Aumenta los costos de operación considerablemente.
- b) Evita pérdidas al manejar eficientemente los productos.
- c) Reduce la necesidad de ventas adicionales.
- d) Limita la expansión del negocio.

16. ¿Qué acción es clave para un negocio popular que busca retener a sus clientes?

- a) Incrementar los precios regularmente.
- b) Ofrecer un trato personalizado y humanizado.
- c) Reducir el inventario disponible.
- d) Establecer una política de ventas compleja.

17. ¿Cuál es un riesgo de no separar las finanzas en un negocio familiar?

- a) Se dificulta identificar la rentabilidad real del negocio.
- b) Aumenta la rentabilidad general del negocio.
- c) Incrementa el capital disponible para emergencias.
- d) Reduce la necesidad de un flujo de caja constante.

18. ¿Qué enfoque puede usar un negocio popular para competir en el mercado?

- a) Reducir al mínimo los costos de calidad del producto.
- b) Mantener una estructura jerárquica rígida.
- c) Eliminar cualquier forma de competencia interna.
- d) Ofrecer un valor añadido que la competencia no ofrece.

19. ¿Qué puede generar la falta de un fondo de emergencia en un negocio familiar?

- a) Mayor liquidez en épocas de baja venta.
- b) Dificultades financieras en períodos de baja venta.
- c) Aumento constante de ventas.
- d) Incremento en la satisfacción del cliente.

20. ¿Cuál es una ventaja de diversificar los productos en un negocio?

- a) Reduce la lealtad de los clientes actuales.
- b) Aumenta las fuentes de ingresos del negocio.
- c) Evita la competencia en el mercado.
- d) Disminuye la rentabilidad del negocio.

## RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS

1.

Respuesta correcta: Mantener las relaciones familiares y el bienestar del grupo.

Justificación: Los negocios familiares buscan el bienestar del grupo familiar, integrando valores y objetivos familiares con los del negocio.

2.

Respuesta correcta: Su enfoque en la creación de valor para la familia.

Justificación: Una característica clave es la creación de valor familiar, que los distingue de empresas puramente comerciales.

3.

Respuesta correcta: Estabilidad en la cultura organizacional.

Justificación: La estabilidad en la cultura organizacional es común en estos negocios debido a su enfoque en tradiciones familiares.

4.

Respuesta correcta: La transferencia de propiedad y gestión a nuevas generaciones.

Justificación: La sucesión generacional implica la transferencia de la gestión y propiedad a las nuevas generaciones familiares.

5.

Respuesta correcta: Construir relaciones con los clientes.

Justificación: Construir relaciones con los clientes es crucial para la sostenibilidad de los negocios populares, dada su cercanía al cliente.



6.

Respuesta correcta: Negocio administrado por el propietario.

Justificación: Este tipo de negocio es directamente gestionado por el fundador, con una participación en su operación.

7.

Respuesta correcta: Conflictos por diferencias de intereses entre familiares.

Justificación: Los conflictos familiares por intereses son una desventaja común debido a la proximidad de relaciones.

8.

Respuesta correcta: Aumentar las ventas mediante la construcción de relaciones con clientes.

Justificación: La estrategia CRM se centra en construir relaciones duraderas para aumentar las ventas y la fidelización del cliente.

9.

Respuesta correcta: Generar mayores ingresos a largo plazo.

Justificación: Mantener clientes actuales genera ingresos sostenibles a largo plazo, a diferencia de adquirir nuevos clientes.

10.

Respuesta correcta: Incrementa la lealtad de clientes y colaboradores.

Justificación: Transmitir tradición aumenta la lealtad de clientes, ya que genera confianza en el valor histórico y la identidad del negocio.

11.

Respuesta correcta: Centrarse en la construcción de relaciones con los clientes.

Justificación: Los negocios populares deben centrarse en construir relaciones fuertes con sus clientes para fomentar la lealtad.

12.

Respuesta correcta: Genera estabilidad y continuidad en el negocio.

Justificación: La lealtad de los clientes garantiza ingresos y estabilidad, ayudando a superar tiempos difíciles en el negocio familiar.

13.

Respuesta correcta: Dividir las responsabilidades entre socios y gerentes.

Justificación: El modelo de tres círculos define los diferentes roles de familia, propiedad y empleo dentro del negocio familiar.

14.

Respuesta correcta: Separar las finanzas personales de las del negocio.

Justificación: Separar finanzas personales y del negocio evita problemas financieros y permite una visión clara de rentabilidad.

15.

Respuesta correcta: Evita pérdidas al manejar eficientemente los productos.

Justificación: El control de inventarios ayuda a manejar los productos eficientemente, reduciendo pérdidas y maximizando recursos.

16.

Respuesta correcta: Ofrecer un trato personalizado y humanizado.

Justificación: El trato personalizado es clave para retener clientes en negocios populares, ofreciendo una ventaja sobre competidores.

17.

Respuesta correcta: Se dificulta identificar la rentabilidad real del negocio.

Justificación: No separar finanzas dificulta ver la rentabilidad real del negocio, mezclando gastos personales y comerciales.

18.

Respuesta correcta: Ofrecer un valor añadido que la competencia no ofrece.

Justificación: Ofrecer valor adicional, como productos personalizados, diferencia al negocio y crea una ventaja competitiva.

19.

Respuesta correcta: Dificultades financieras en períodos de baja venta.

Justificación: La falta de un fondo de emergencia afecta la liquidez en tiempos difíciles, poniendo en riesgo la continuidad.

20.

Respuesta correcta: Aumenta las fuentes de ingresos del negocio.

Justificación: Diversificar productos crea ingresos adicionales y atrae a más clientes, asegurando estabilidad y crecimiento.

## REFERENCIAS DEL CAPÍTULO

Akpan, I., Effiom, L., y Akpanobong, A. (2023). Towards developing a knowledge base for small business survival techniques during COVID-19 and sustainable growth strategies for the post-pandemic era. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 36(6), 921–943. <https://doi.org/10.1080/08276331.2023.2232649>

Bağış, M., Kryeziu, L., Kurutkan, M., Krasniqi, B., Yazici, O., y Memili, E. (2023). Topics, trends and theories in family business research: 1996–2020. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 1855–1891. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00904-y>

Canovi, M., Succi, Ch., Labaki, R., y Calabró, A. (2023). Motivating netx-generation family business members to act entrepreneurially: A role identity perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 2187-2214. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00919-w>

James, A., Hadjielias, E., Guerrero, M., Discua-Cruz, A., y Basco, R. (2021). Entrepreneurial families in business across generations, contexts and cultures. *Journal of Family Business Management*, 11 (4), 355-367. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0003>

Kammerlander, N. (2022). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, hoy do family members create value, and who belongs to the family?. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100470>

Khoury, G., Eid, N., y Khoury, E. (2024). Family business trans-generational succession in extreme contexts: a socio-emotional wealth perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 51 (3), 377-403. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2024.136345>

Liew, M., y Loo, Y. (2024). The family-level of generational involvement: impacto n the nexus between entrepreneurial orientation and business performance. *Journal of Family Business Management*. 14 (3), 475-494. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2023-0013>

Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., y Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimientos. 16ª. Edición. Cengage Learning. ISBN: 978-1-111-53287-1

López-Vera, J., Salazar-Sánchez, E., y Burgo-Bencomo, O. (2023). Economías de aglomeración por tipo de actividad productiva en Machala-Ecuador. *Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10296495>

Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R., y De Massis, A. (2022). Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15-44. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>

Vera, J. y Quintana, R. (2015). Emprendimiento Por Necesidad: Una Visión desde UNASUR. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.2080.0089>

Razzak, M. (2023). Emotions, identity, social bonds and commitment to the family business: moderating role of controlling generation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15 (6), 1392-1415. <https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2022-0014>

Zhang, X., Fang, H., Dou, J., y Chrisman, J. (2022). Endogeneity issues in family business research: Current Status and Future Recommendations. *Family Business Review*, 35(1), 91-116. <https://doi.org/10.1177/08944865211049092>

# CAPÍTULO 4

## ¿CÓMO AVANZAR A LA FORMALIDAD DE MI NEGOCIO POPULAR?

Dar el paso de formalizar un emprendimiento puede parecer un reto complicado, especialmente si nunca has lidiado con trámites legales o administrativos. Sin embargo, este proceso es clave para darle un respaldo oficial a tu negocio, abrir puertas a oportunidades de financiamiento y fortalecer la confianza de tus clientes. En este capítulo se pretende explicar algunos procesos que son fundamentales para lograr la formalización de tu negocio popular.

### 4.1 ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA LEGAL PARA TU NEGOCIO

El primer paso hacia la formalización es decidir qué tipo de figura legal se ajusta mejor a tu proyecto. En Ecuador, tienes varias opciones, cada una de ellas se adaptan a la funcionalidad del diseño de negocios que has planteado por iniciar o por el tamaño que tenga en este momento tu negocio. Las modalidades de creación de empresas en Ecuador son las siguientes:

**Sociedad Anónima (S.A.):** Diseñada para empresas de mayor escala, permite un número ilimitado de socios y facilita la negociación de acciones. Requiere un capital mínimo de \$800.

**Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.):** Una opción popular para negocios familiares o pequeños. Permite hasta 15 socios y requiere \$400 de capital inicial. Los cambios en la participación deben ser aprobados por todos los socios.

**Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.):** Ideal para emprendedores modernos. Se puede formar con un solo socio, no exige un capital mínimo y su proceso es totalmente digital.

**Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS):** Es una forma de organización diferente a las anteriores debido a que no buscan un fin de lucro (como las anteriores) sino aportar al bien común y satisfacer las necesidades de sus miembros. Se pueden constituir de forma individual o colectiva. De acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, todo acto económico solidario no genera tributos si se ejecuta entre sus propios miembros (otras EPS), mientras que los actos ejecutados con terceros sí.

Si eliges constituir una S.A, Cia. Ltda., o una S.A.S, es momento de pasar a los trámites necesarios para formalizarla:

**Reservar el Nombre de tu Empresa:** Este trámite asegura que el nombre de tu negocio sea único. Puedes hacerlo en línea a través del portal de la Superintendencia de Compañías. Una vez que se elige la denominación para tu negocio se le debe agregar al fin las siglas de la modalidad que elegiste: S.A., Cia. Ltda., o S.A.S.

**Definir el Objeto Social:** Este apartado describe las actividades que desarrollará tu empresa. Es fundamental para clasificar tu negocio ante las autoridades. El sistema permite elegir una actividad económica principal y hasta cinco actividades suplementarias pero que guarden relación con el objeto principal.

**Cargar Documentos en el Sistema:** Debes escanear y subir documentos básicos como tu cédula, papeleta de votación y el acta constitutiva. Este proceso es rápido y se hace completamente en línea.

**Firmar Documentos Electrónicamente o en Notaría:** Dependiendo del tipo de empresa, algunos trámites pueden requerir una visita a la notaría. Sin embargo, las S.A.S. te permiten firmar electrónicamente. En el caso de las otras figuras legales, debes de seleccionar la Notaría de preferencia y esperar un correo de confirmación de la Superintendencia de Compañías donde se indica el número de

trámite y la institución bancaria donde se debe realizar el pago de registro. Una vez hecho el pago se debe acudir a la Notaría a firmar la escritura de constitución de la empresa y los nombramientos.

**Inscripción en el Registro Mercantil:** Una vez firmados los documentos en notaría, el sistema envía automáticamente la información de constitución y nombramiento al Registro Mercantil; luego de validación interna se registra la escritura y los nombramientos en esa institución.

**Obtener tu Registro Único del Contribuyente (RUC):** Terminado el trámite anterior, el sistema genera un número de expediente y remite la información al Servicio de Rentas Internas (SRI), el cual automáticamente asigna un número de RUC a la compañía.

**(Opcional) Registro Nacional de Emprendimiento:** Como emprendedor se puede registrar el negocio en ese sistema el cual es un servicio especializado en el fomento y acompañamiento a emprendimientos a nivel nacional. Además, la inscripción en este registro te permite el acceso a los beneficios que se expresan en la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

Si eliges constituir una EPS, es momento de pasar a los trámites necesarios para formalizarla:

**Realizar una asamblea constitutiva** con las personas interesadas en conformar la organización. La EPS puede tomar como formas jurídicas de organizaciones comunitarias, asociaciones o cooperativas.

**Elegir directivos y definir el reglamento y estatuto:**

En organizaciones comunitarias: un Representante Legal

En asociaciones: Administrador, Presidente, Secretario, Junta Directiva y Junta de Vigilancia

En cooperativas: Gerente, Consejos de Administración y de Vigilancia

**Elaborar un acta con los siguientes datos:** Lugar y fecha de constitución; Declaración de constitución la organización de forma



libre y voluntaria; Denominación, domicilio y duración; Objeto Social; Fondo de fondo o capital social inicial; Nombres, apellidos, nacionalidad y número de documento de identidad de los fundadores; Nómina de la directiva; Firma de los integrantes fundadores o apoderados.

**Reservar en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en coordinación con la Superintendencia de Compañías,** el uso de una denominación hasta 90 días. Mientras tanto, la SEPS debe en un plazo de hasta 30 días revisar la solicitud de reserva ingresada junto con todos los documentos. Al final la SEPS puede conceder o negar la personalidad jurídica a la organización.

**Registro en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES),** una vez aprobada la EPS, el MIES determina la forma y requisitos como se deben registrar los emprendimientos personales, familiares o domésticos de la organización en el Registro Público. Así mismo el MIES puede verificar de forma periódica que se cumplan los requisitos exigidos en el registro.

Una vez formalizada tu iniciativa de negocio, el siguiente paso es conocer cuáles son las obligaciones laborales y tributarias que debes de cumplir con las autoridades de control en esos ámbitos. En las siguientes secciones abordaremos un poco más sobre estos aspectos.

## 4.2 OBLIGACIONES LABORALES

Una vez constituido legalmente tu negocio puede que necesites contratar nuevo personal o formalizar al que ya esté trabajando contigo, para ello es importante acreditarse como empleador para registrarse en la plataforma del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Para poder acceder a la plataforma del IESS se debe obtener una clave mediante los siguientes pasos:

- 1.- Ingresar a la página del IESS y seleccionar la pestaña Empleadores y de ahí Registro de nuevo empleador.

2.- Elegir el objeto social de tu empresa entre las siguientes opciones: seguro sector privado / seguro sector público / seguro empleador doméstico.

3.- Completar el formulario que se desplegará con los datos de cada persona natural o jurídica que se quiera registrar en el IESS. Una vez completado se debe imprimir el formulario de Solicitud de Clave junto con el Acuerdo de Uso de la Información.

Una vez con el acceso habilitado, se debe proceder al registro de los trabajadores en el IESS, para ello se debe acceder a la página web de esa institución en la opción Empleadores y de ahí Servicios en Línea, luego se debe efectuar los siguientes pasos:

1.- Elegir la opción aviso de entrada y salida e ingresar el número de cédula y clave del empleador.

2.- Seleccionar la opción de aviso de entrada e ingresar el número de cédula del trabajador o varios trabajadores. La información que se ingresa es: fecha de ingreso, tipo de afiliación (trabajador del sector privado o jornada parcial permanente), actividad sectorial que se adapte al perfil del trabajador.

3.- Denominación del cargo que tendrá el trabajador y especificación del sueldo. En caso de que se enrole a una persona a jornada parcial se debe colocar el salario básico y en el campo días a laborar llenar 15 días, de esta manera el cálculo de los beneficios de ley y el control del pago de nómina se hace a la mitad del salario básico; no implica que el trabajador solo va a laborar 15 días al mes.

4.- Dirección del empleado y correo electrónico donde se notifica el aviso de entrada y salida.

5.- Validación y envío de la información, se completa los datos adicionales que pide el sistema y se acepta.

A continuación, se debe hacer el registro de los contratos de trabajo en el Ministerio de Trabajo, estos registros se efectúan directamente en la página web de dicha institución. Debes tener en cuenta que los contratos se registran en un plazo máximo de 30 días de iniciada la relación laboral.

Los documentos que te piden para el registro son: Contrato firmado por las partes y Aviso de Entrada del IESS (el cual debe concordar con la fecha de inicio del contrato). Ingresado los contratos en el Sistema de Registro de Contratos debes de imprimir el talón resumen de la información registrada para constancia tuya.

### 4.3 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

La primera obligación tributaria es la obtención del RUC el cual sirve para identificar una actividad económica frente al ente de control de impuestos en Ecuador que es el SRI. El RUC es obligatorio para prestar servicios o venta de productos sea de forma ocasional o permanente, estas transacciones deben ser facturadas y son la base de la declaración de impuestos. Las principales obligaciones tributarias de un negocio son el impuesto a la renta, el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto a los consumos especiales (ICE).

Si la obtención del RUC se la efectúa como persona natural debes de primero acceder a la página del SRI, llenar el formulario respectivo y de ahí acudir a la agencia más cercana del SRI con los siguientes documentos.

- 1.- Original y copia a color de la cédula de identidad.
- 2.- Original del certificado de votación (solo ecuatorianos)
- 3.- Original y copia de alguno de los siguientes documentos que identifique la dirección donde se realizará la actividad económica: planilla de servicios básicos, estado de cuenta bancaria o de tarjeta de crédito, contrato de arrendamiento o escritura propiedad de inmueble.
- 4.- Podría requerirse entrega adicional de información si las actividades declaradas están relacionadas con la artesanía, contadores, educación, menores emancipados, etc.

Si la obtención del RUC se la efectúa como persona jurídica se presentan a más de los documentos anteriores, la constitución de la compañía y nombramiento del representante legal. Para el caso de los negocios populares existe un régimen tributario específico que es el

Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), en este régimen son partes las personas naturales y jurídicas que hasta el año 2021 hayan tenido ingresos brutos de \$ 0.00 hasta \$ 300,000. El RIMPE se divide en dos categorías:

Negocios Populares, son los negocios que han tenido ingresos de hasta \$ 20,000. Utilizan notas de venta como comprobantes de venta y pagan una cuota anual de \$ 60 donde se incluye el IVA y el impuesto a la renta.

Emprendedores, son las personas naturales, sociedades y artesanos con ingresos superiores a \$ 20,000 y hasta \$ 300,000. Utilizan facturas como comprobantes de venta y realizarán declaraciones semestrales del IVA.

De acuerdo con la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) los emprendedores son microempresas y que están sujetas a la restricción de no sobrepasar ingresos por \$ 300,000 y tener máximo 9 trabajadores. La LRTI también indica que los emprendedores pueden mantenerse hasta 5 ejercicios fiscales en este régimen luego del cual o se incorporan al régimen impositivo general o deben pasar a otra figura jurídica que cumplan con los requisitos.

Una vez obtenido el RUC, el mismo documento indica cuáles son las obligaciones tributarias que debe de cumplir y su periodicidad. La presentación de declaraciones se efectúa dependiendo del tipo de impuesto y para ello la página del SRI dispone de algunos tutoriales que pueden ser de ayuda para cada caso específico.

#### **4.4 MARCA Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

Los derechos de propiedad intelectual permiten la protección de creaciones e intereses a sus titulares. Es conveniente que registres tu marca, eslogan, nombre comercial y/o derechos de autor ya que con el debido registro puedes controlar un uso exclusivo de ellos. Sólo el registro adecuado otorga la propiedad legal de tu creación intelectual frente a terceros que copien, manipulen o desprestigien tus registros. La propiedad

intelectual protege marcas, derechos de autor y patentes; la protección de marca tiene una duración de 10 años y se pueden renovar de forma indefinida, la renovación se puede efectuar entre seis meses antes hasta seis meses después del vencimiento. La protección de derechos de autor tiene una duración de la vida del autor más 70 años. Mientras que las patentes duran 20 años y luego de ese lapso, si se desea conservar la patente, el proceso de inscripción empieza como trámite nuevo.

Para registrar una marca se debe efectuar el siguiente trámite:

1.- Realizar una búsqueda fonética de antecedentes para verificar si existen marcas en Ecuador que hayan sido solicitadas, registradas idénticamente o similares. La búsqueda se debe hacer en la oficina del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) o en un estudio jurídico especializado.

2.- Una vez que haya certeza que la marca está disponible, se debe solicitar el registro o concesión de derecho de marcas accediendo a la página del Registro de Propiedad Intelectual. Ahí se hace el registro de solicitud y luego se gestiona el pago.

3.- Una vez cancelado el trámite, los documentos presentados en la solicitud son examinados, en caso de que no haya oposición al registro, se publica en la Gaceta de Propiedad Industrial

Estos requerimientos legales son los más genéricos para todo tipo de negocio. Sin embargo, también hay permisos específicos que deben de solicitarse en caso de expendir alimentos preparados o sin preparación, juguetes o turismo. En este caso se debe consultar en la página del Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, donde se indican normas técnicas específicas para la buena gestión de los procesos vinculantes al manejo de alimentos, la atención de esos establecimientos, normas de seguridad industrial y certificaciones de competencias profesionales para el prestado de la actividad económica declarada.

## PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué es lo primero que se debe hacer para formalizar un negocio en Ecuador?

- a) Reservar el nombre de la empresa
- b) Obtener el RUC
- c) Definir el objeto social
- d) Escoger una estructura legal para el negocio

2. ¿Cuál es la opción más adecuada para un negocio pequeño y familiar?

- a) Sociedad Anónima (S.A.)
- b) Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.)
- c) Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)
- d) Organización de la Economía Popular y Solidaria (EPS)

3. ¿Qué documento es fundamental para clasificar tu negocio ante las autoridades?

- a) El acta constitutiva
- b) El objeto social
- c) El RUC
- d) El estatuto de la compañía

4. ¿Qué trámite asegura que el nombre de tu negocio sea único en Ecuador?

- a) Registro en el SRI
- b) Inscripción en el RUC
- c) Reservar el nombre de la empresa
- d) Registro en el MIES

5. ¿Cuál es el capital mínimo requerido para una Sociedad Anónima (S.A.)?

- a) \$400
- b) \$800
- c) \$0
- d) \$600

6. ¿Qué característica tiene la S.A.S. respecto al capital inicial?

- a) Requiere un capital mínimo de \$500
- b) No exige capital mínimo
- c) Requiere aprobación notarial
- d) El capital debe ser registrado en el IESS

7. ¿Qué entidad emite el RUC?

- a) Superintendencia de Compañías
- b) Ministerio de Inclusión Económica y Social
- c) Servicio de Rentas Internas (SRI)
- d) Ministerio de Trabajo

8. ¿Qué tipo de organización pertenece a la Economía Popular y Solidaria?

- a) S.A.
- b) Cía. Ltda.
- c) EPS
- d) S.A.S.

9. ¿Cuántos socios puede tener una Cía. Ltda. como máximo?

- a) 10
- b) 15
- c) 5
- d) 20

10. ¿Qué figura legal puede formarse con un solo socio?

- a) S.A.
- b) EPS
- c) Cía. Ltda.
- d) S.A.S.

11. ¿Qué tipo de estructura legal permite firmar documentos electrónicamente?

- a) Sociedad Anónima (S.A.)
- b) Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.)
- c) Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)
- d) Organización de la Economía Popular y Solidaria (EPS)

12. ¿Qué plazo tiene el empleador para registrar un contrato en el Ministerio de Trabajo?

- a) 15 días desde la firma del contrato
- b) 30 días desde la firma del contrato
- c) 15 días desde el inicio de labores
- d) 30 días desde el inicio de labores

13. ¿Qué beneficios brinda el registro en el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE)?

- a) Exoneración total de impuestos
- b) Acceso a beneficios exclusivos y cuotas simplificadas
- c) Reducción de obligaciones laborales
- d) Eliminación de la necesidad de facturación

14. ¿Cuál de los siguientes impuestos incluye el régimen RIMPE para negocios populares?

- a) Impuesto a la renta
- b) IVA
- c) Cuota anual de \$60
- d) Todos los anteriores



15. ¿Cuánto tiempo dura la protección de una marca registrada?
- a) 10 años, renovables indefinidamente
  - b) 5 años, no renovables
  - c) 20 años, con renovación
  - d) Vida del autor más 70 años
16. ¿Qué documento adicional es necesario para registrar un contrato laboral en Ecuador?
- a) Papeleta de votación
  - b) Aviso de Entrada del IESS
  - c) Copia del RUC
  - d) Registro en el MIES
17. ¿Qué entidad regula las cooperativas en Ecuador?
- a) Superintendencia de Compañías
  - b) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
  - c) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
  - d) Servicio de Rentas Internas
18. ¿Qué trámite es opcional para un emprendedor registrado?
- a) Registro en el IESS
  - b) Inscripción en el Registro Nacional de Emprendimiento
  - c) Registro en el SRI
  - d) Pago de impuestos trimestrales
19. ¿Qué entidad supervisa el cumplimiento de contratos laborales?
- a) Superintendencia de Compañías
  - b) Ministerio de Trabajo
  - c) IESS
  - d) SRI

20. ¿Qué plazo tiene la SEPS para conceder o negar personalidad jurídica a una EPS?

- a) 30 días
- b) 60 días
- c) 90 días
- d) 15 días

## RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS

Nota: En este capítulo no hemos incluido las justificaciones, debido a que se necesita que todas las contestes bien, caso contrario, te sugerimos volver a leer la sección donde tengas error.

- 1. d
- 2. b
- 3. b
- 4. c
- 5. b
- 6. b
- 7. c
- 8. c
- 9. b
- 10. d
- 11. c
- 12. b
- 13. b
- 14. c
- 15. a
- 16. b
- 17. c
- 18. b
- 19. b
- 20. a

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)> <https://www.iess.gob.ec>

Ministerio del Trabajo (MDT): <https://www.trabajo.gob.ec>

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN: <https://www.normalizacion.gob.ec>

Servicio de Rentas Internas (SRI): <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI): <https://www.gob.ec/senadi>

Superintendencia de Compañías (SC): <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS): <https://www.seps.gob.ec/>

## REFLEXIONES FINALES

El inicio de negocios populares en las familias tiene como objetivo mediato el aseguramiento de ingresos para subsistir. En Ecuador, no se ha recuperado la capacidad de creación de empleos ni en el sector privado ni en el público y los emprendimientos son la respuesta de la sociedad para la inserción laboral. Una de las desventajas del ecosistema ecuatoriano es que los nuevos negocios que surgen no se sustentan en aspectos de innovación o creatividad, sino que tratan de captar oportunidades de consumo. Estas oportunidades de consumo no suelen ser sostenibles en el tiempo y como resultado se tienen negocios con poca expectativa de vida.

El modelo CANVAS es una técnica muy útil para poder plantear negocios que tengan un rasgo de innovación que permita mantenerse en el tiempo. El análisis de las oportunidades de negocios se descompone en nueve segmentos que identifican cuáles son los factores clave para que la idea pueda ponerse en marcha. El modelo requiere la aplicación de preguntas que vayan reduciendo la cantidad de datos disponibles para centrarse en aquellos más representativos. A este modelo se debe de agregar criterios de observación del macro y microentorno, así como el estudio del comportamiento industrial; de ahí emerge un esquema de negocios que pueda resistir ante los riesgos de mercado.

Una vez caracterizado el modelo CANVAS es fundamental la determinación de ingresos, costos y gastos. La construcción de estas cuentas es a partir de la determinación del segmento de mercado que se va a atender, luego se valorizan los recursos que se emplean para evaluar si el flujo de ventas esperado es relevante como para recuperar los costos variables, y si fuere posible, recuperar de entrada los costos fijos; de esa manera mantener un equilibrio financiero. Sin embargo, la visión de factibilidad financiera requiere también que la inversión se recupere y de ser posible lo más pronto posible al tiempo que espero devengar el uso de los activos productivos. De ahí la importancia que, para alcanzar los objetivos de mercado que se plantean junto al negocio, se deben desarrollar estrategias

relevantes a nivel comercial y financiero que permitan aprovechar el uso de la capacidad diseñada para el negocio.

Si bien ningún negocio opera totalmente en la formalidad es importante ir cumpliendo con la obtención de los permisos que la ley prevé. Para ello es fundamental establecer un cronograma de implementación progresivo de las normas a nuestro negocio, a partir de los tiempos provisionales para la operación del negocio, mientras las autoridades de control efectúan las revisiones pertinentes. Esto no sólo contribuye a que el negocio evite sanciones y multas, sino que lo acerca a más posibilidades de desarrollar actividades productivas con sectores que pagan más, y están interesados en que se cumplan la normativa para presentar nuevas relaciones comerciales basadas en la responsabilidad social empresarial.

## SOBRE LOS AUTORES



### **Juan López-Vera**

<https://orcid.org/0000-0002-8720-0499>

Economista (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil), máster en Administración de Negocios (Universidad Carlos III de Madrid), máster en Análisis del Entorno Económico (Universitat Oberta de Catalunya). Actualmente se desempeña como profesor titular de economía en la Universidad Metropolitana del Ecuador sede Machala. Es profesor ocasional en los sistemas de posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y

Universidad Tecnológica Estatal de Quevedo. Sus temas de interés son la economía urbana, finanzas personales y economía informal. Su producción científica está disponible en Google Académico y Researchgate.



### **Odalys Burgo-Bencomo**

<https://orcid.org/0000-0002-8231-7217>

Ingeniera Agrónoma (Universidad Ciego de Ávila), máster en Ciencias de la Educación “Mención Técnica-Profesional), Doctora en Ciencias Económicas (Universidad del Oriente). Se desempeña como docente titular de la Universidad Metropolitana del Ecuador sede Machala. Sus temas de interés están relacionados con la economía

agrícola y la gestión de pymes agrícolas. Su producción científica está disponible en Google Académico.



### **Edwin Salazar-Sánchez**

<https://orcid.org/0009-0009-5054-953X>

Economista (Universidad Técnica de Machala), Magister en Finanzas y Economía Empresarial (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil), actualmente se desempeña como profesor titular de la carrera de Economía en la Universidad Metropolitana del Ecuador sede Machala. Es Responsable de la Unidad de Talento Humano de la Dirección Provincial El Oro IESS, adicional realiza asesorías y

capacitaciones empresariales en el área financiera, administrativa, económica y relaciones humanas. Sus temas de interés son la economía empresarial, finanzas corporativas, finanzas estatales y relaciones humanas empresariales. Su producción científica está disponible en Google Académico.



### **Gabriela Ortiz-Espinoza**

<https://orcid.org/0009-0007-7011-5136>

Economista por la Universidad Metropolitana del Ecuador. Egresada en la carrera de Derecho por la Universidad Estatal de Milagro (2020-2024). Actualmente se desempeña como Asesora y coach financiera en la Red Ecuatoriana de Capacitación y Desarrollo Empresarial de la ciudad de Machala. Es capacitadora en el Programa de Apoyo a las comunidades de acogida de población migrante y refugiada en las zonas fronterizas

de Colombia, Ecuador y Perú, por encargo del Ministerio Federal de cooperación económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.