



FACE N
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
Universidad Nacional de Asunción

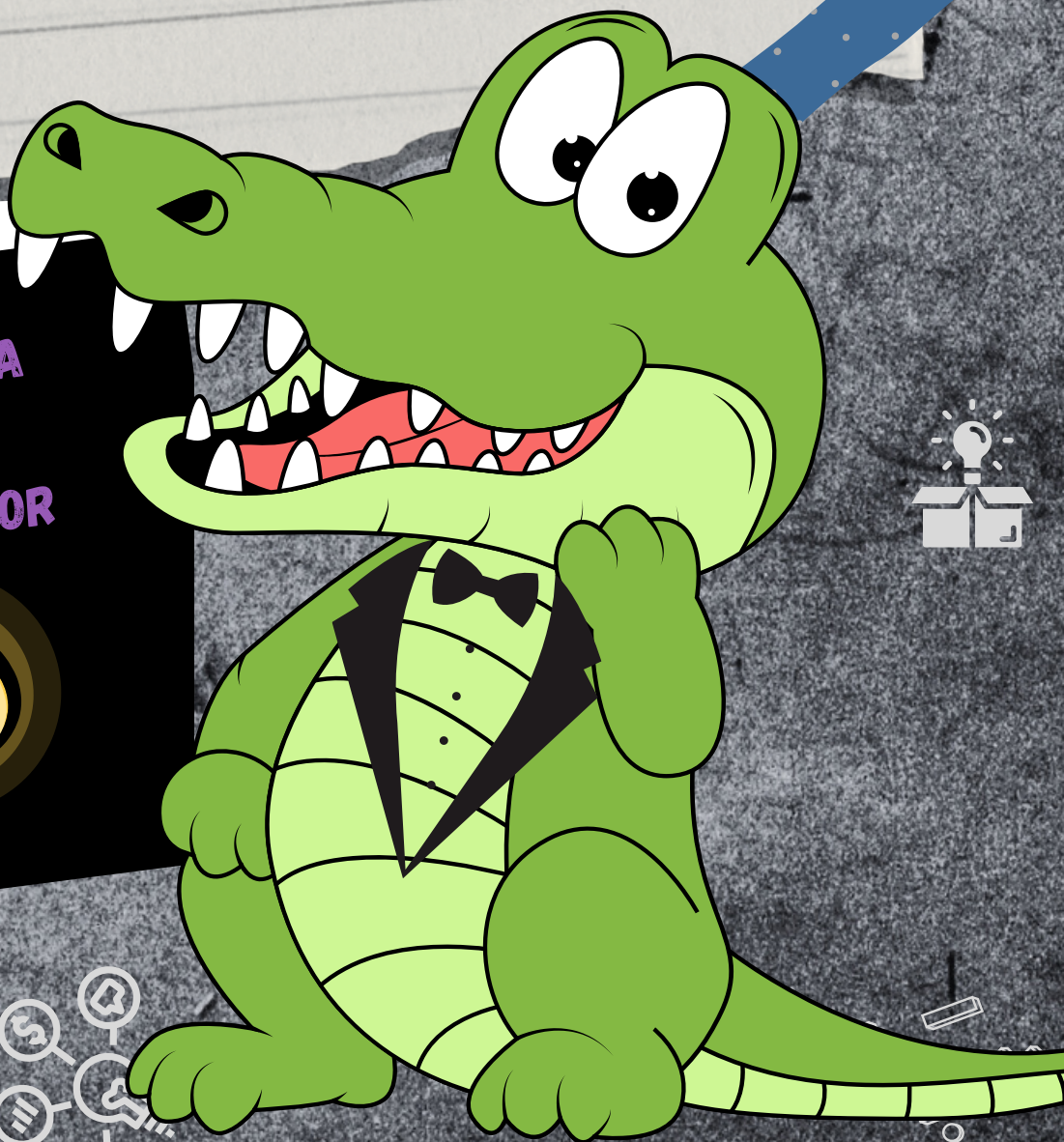


Carlitos

Te enseña a emprender



**GUÍA BÁSICA
PARA EL
EMPRENDEDOR**



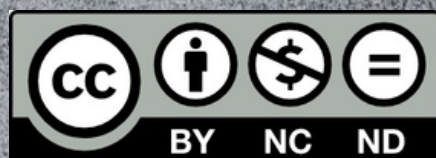
**Datos Internacionales de Catalogación en la Publicación (CIP)
DE LA BIBLIOTECA E INTERNET DE LA FACEN - UNA**

Carlitos te enseña a emprender: guía básica para el emprendedor / María Del Pilar Azcona Pereira, Antonia Felicia Benítez Duarte, Patricio Vidal Fernández Carvallo, Andrea Mabel Fleitas Zayas, Joaquín Ariel Ramírez Avalos, Luis Silva Nar.-- San Lorenzo: Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. Departamentos de Tecnología de Producción y Educación a Distancia, 2024.

106 p. -- Impreso y en línea disponible en
https://www.virtual.facen.una.py/emprendedor/carlitos_emprendedor_GB.pdf

1. Emprendedurismo 2. Plan de negocios. 3. Emprendedores - Paraguay 4. Gestión estratégica 5. Marketing. 6. RRHH I. Título.

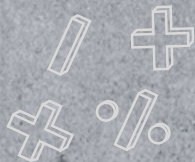
658.4/C283c



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

CARLITOS TE ENSEÑA A EMPRENDER

Una guía básica para el emprendedor



Ficha técnica

Título

CARLITOS TE ENSEÑA A
EMPRENDER
Guía básica para el emprendedor

Coordinadora de Extensión Universitaria

Antonia Felicia Benítez Duarte

Género

Negocios y emprendimientos

Cantidad de páginas

106

Autores

María Del Pilar Azcona Pereira
Antonia Felicia Benítez Duarte
Patricio Vidal Fernández Carvallo
Andrea Mabel Fleitas Zayas
Joaquín Ariel Ramírez Ávalos
Luis Alberto Silva Nar

Formato de distribución

Digital/ Impreso

Publicación

Julio del 2024

Editorial

Universidad Nacional de Asunción

Ilustraciones, diseño interior, tapas, diagramación y maquetado

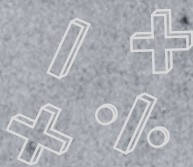
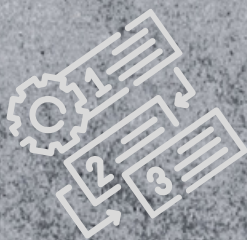
Andrea Mabel Fleitas Zayas
Joaquín Ariel Ramírez Ávalos

Imágenes estándares

www.canva.com

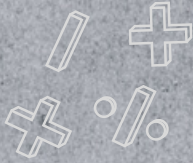
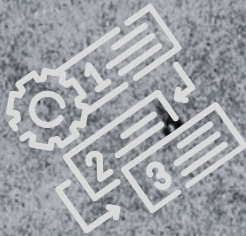
Revisión y corrección

Leticia Dahiana Ruiz Díaz
Carmen Antonia Lugo de Acosta



“No es sobre las ideas. Sino sobre hacer que
estas se vuelvan realidad”

Scott Belsky



¡Hola a todos!

Estamos buscando jóvenes que se encuentren interesados en saber más sobre el emprendedurismo. Si estás leyendo esto, probablemente uno de tus sueños sea crear algo propio que cambie el mundo y tu vida o estés interesado en saber más sobre este tema.

Déjame decirte que has llegado a una guía básica adecuada, que te introducirá a los primeros conceptos y actividades relacionadas con este mundo. Aquí te ayudaremos a lo largo de la lectura para que sepas cómo convertir esas ideas en realidad, desde encontrar la más adecuada o interesante para ti, hasta iniciar y hacer crecer tu proyecto, convirtiéndolo en un negocio rentable.

Te mostraremos cómo conocer el mercado potencial y cómo ofrecer un producto diferenciado en un plan de negocios sencillo, además, te presentaremos algunas herramientas básicas y otras digitales, disponibles de forma gratuita, que te serán útiles para poder enfrentar tus desafíos como emprendedor.

Exploraremos los rasgos claves de los emprendedores exitosos y, al finalizar, podrás realizar ejercicios prácticos para aplicar lo que has aprendido de este material. Prepárate para una aventura de aprendizaje y descubrimiento, de la mano de Carlitos, que con su carisma y ganas de enseñar y compartir, te acompañará en cada página, para que este proceso sea divertido y animado.

¡Comencemos juntos este emocionante viaje de nuevos conocimientos!
¿Estás listo para dar rienda suelta al emprendedor que llevas dentro?

Con entusiasmo,

Los autores.

Contenido

1. Carlitos te enseña las características del emprendedor	11
2. Carlitos te enseña las herramientas del emprendedor	17
2.1. Lienzo canvas	
2.1.1. Lienzo canvas B	
2.2.. Elevator Pitch	
3. Carlitos te enseña el Plan de negocios	29
3.1. Resumen ejecutivo	31
3.2. Gestión estratégica	32
3.3. Plan de marketing	35
3.4. Plan de operaciones	39
3.5. Administración de recursos humanos	43
3.6. Aspectos legales	45
3.7. Plan financiero	54
4. Carlitos te enseña a desarrollar el plan de negocios de su futuro emprendimiento	57
4.1. Resumen ejecutivo	58
4.2. Gestión estratégica	58
4.3. Plan de marketing	60
4.4. Plan de operaciones	66
4.5. Administración de recursos humanos	72
4.6. Aspectos legales	73
4.7. Plan financiero	74
5. Carlitos te enseña a desarrollar el lienzo canvas de su idea	75
6. Carlitos te deja consejos para tu nueva travesía	81
7. Carlitos te muestra recursos básicos que te ayudarán en este proceso	87
8. Carlitos te deja información extra	91
9. Carlitos te invita a completar y llevar a la práctica los ejercicios de repaso	95
10. Glosario	99
11. Referencias utilizadas	103



Te enseña las características del emprendedor



1. Emprendedor

Peter Drucker define al emprendedor como alguien que busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. Según Drucker (1985), los emprendedores ven cambios en el mercado o en la tecnología como una oportunidad para innovar y crear valor, en lugar de una amenaza.

Esta actitud proactiva hacia el cambio es una característica distintiva de los emprendedores.

1.1. La importancia de emprender y los beneficios de tener un negocio propio.

Según Duarte (2009) emprender significa crear algo nuevo, como un negocio o un proyecto, a partir de tus propias ideas y esfuerzos. Es como ser el capitán de tu propio barco, ¡tú decides hacia dónde quieres ir!

No hay edad para empezar a emprender. Los jóvenes ya gozan de la ventaja de las características del emprendedor como la creatividad, la energía y pasión.

¿Sabes qué es lo mejor para iniciar un negocio? ¡Todos lo tenemos en nosotros! Es como un superpoder que nos permite alcanzar nuestros sueños más locos.

Pero la mejor parte es que cuando tienes éxito, no sólo ganas tú, ¡sino que todos los que te rodean también! Imagínate crear algo que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas. Esto es lo que hacen los verdaderos emprendedores: ¡hacer del mundo un lugar mejor! (Paz, 2022).

Algunos de los beneficios de ser dueño de tu propio negocio segun Puchol (2007):

1. Sé tu propio jefe: Serás el responsable en tomar las decisiones y no tener que seguir órdenes de nadie más.
- 2 Haz lo que te apasiona: Ser dueño de tu propio negocio te permite dedicarte a algo que realmente amas y disfrutas.
3. Formarse: Emprender te enseña cómo manejar el dinero, trabajar en equipo y ser responsable.
4. Gana dinero: Si tu negocio tiene éxito, podrás ganar más dinero para ahorrar para tus sueños y metas.
5. Ayuda a los demás. Tu negocio te permite crear productos o servicios que ayudan a las personas y mejoren su calidad de vida.

Iniciar un emprendimiento puede ser intimidante, pero es importante recordar que todo gran empresario comenzó con una idea y la valentía en dar el primer paso, depende de cada uno para hacerlo.

Puedes iniciar reflexionando sobre sus intereses, pasatiempos y habilidades, y considerar cómo puedes transformar estos elementos en un negocio. Ten presente que emprender implica asumir riesgos.

Aunque podrás encontrar desafíos en el camino, también habrá numerosas oportunidades para aprender, crecer y disfrutar.

Lo más valioso es que estarás creando algo propio, algo de lo que vas a poder sentir orgullo.

1.2. Características del emprendedor

Hidalgo, L. F. (2017) enumera algunas de las características de un emprendedor exitoso que pueden tener un impacto significativo en el éxito de un negocio, estas características deben cambiar debido a las nuevas tecnologías. La adaptabilidad y la innovación son fundamentales en un mundo donde la tecnología evoluciona continuamente.

Los emprendedores deben estar dispuestos a aprender y utilizar nuevas herramientas que mejoren la eficiencia y la productividad, buscando siempre nuevas formas de resolver problemas y satisfacer las necesidades del mercado.

Tener una visión clara y la capacidad de prever cómo las tecnologías pueden transformar industrias es fundamental, así como la resiliencia para recuperarse de los fracasos en un entorno de incertidumbre tecnológica. Además, las habilidades de comunicación y la capacidad de redes han sido transformadas por las tecnologías de la información y la comunicación.

Los emprendedores deben dominar las herramientas digitales para interactuar eficazmente con su equipo, clientes y socios, y construir y aprovechar una red profesional en línea. La mentalidad de aprendizaje continuo es también vital, dado el ritmo acelerado del cambio tecnológico.

El emprendimiento es una actividad compleja que requiere de una variedad de características y habilidades. A continuación, encontrarás más sobre algunas de ellas:

La capacidad de asumir riesgos según Kerr, Kerr y Xu (2018), los emprendedores están dispuestos a enfrentar la incertidumbre y asumir riesgos calculados para aprovechar oportunidades de negocio. Esta disposición es crucial para innovar y crecer en cualquier industria.

La creatividad, de acuerdo con Zupan, Kase y Maden (2018), la creatividad permite a los emprendedores generar ideas innovadoras y soluciones únicas a problemas o necesidades insatisfechas identificadas, lo que es esencial para diferenciarse en el mercado y captar la atención de los consumidores.

La perseverancia también es una cualidad vital, en su estudio, Markman y Baron (2020) destacan que la perseverancia, o la capacidad de mantener el esfuerzo y la pasión hacia los objetivos a largo plazo, es lo que permite a los emprendedores superar obstáculos y fracasos.

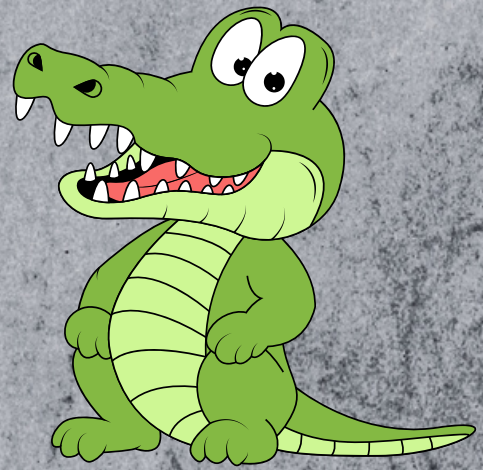
El liderazgo es otra característica importante, Yukl (2019) sostiene que los emprendedores deben ser capaces de inspirar y motivar a su equipo, establecer una visión clara y guiar a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Un buen líder emprendedor no solo tiene una visión innovadora, sino que también sabe cómo movilizar recursos humanos y materiales para convertirla en realidad.

La adaptabilidad es crucial en el entorno empresarial moderno, que está en constante cambio, Según Teece (2018), los emprendedores deben ser capaces de ajustar sus estrategias y operaciones rápidamente en respuesta a nuevas informaciones y circunstancias del mercado.

Cada una de las características mencionadas son esenciales y definen a un emprendedor exitoso. Estas cualidades les permiten identificar y aprovechar oportunidades, superar obstáculos y liderar sus negocios hacia el éxito en un entorno competitivo y en constante evolución.

Frases que caracterizan a un emprendedor



El emprendedor
ve una oportunidad
en toda dificultad.

**La pasión
del emprendedor
no conoce límites
ni horarios**

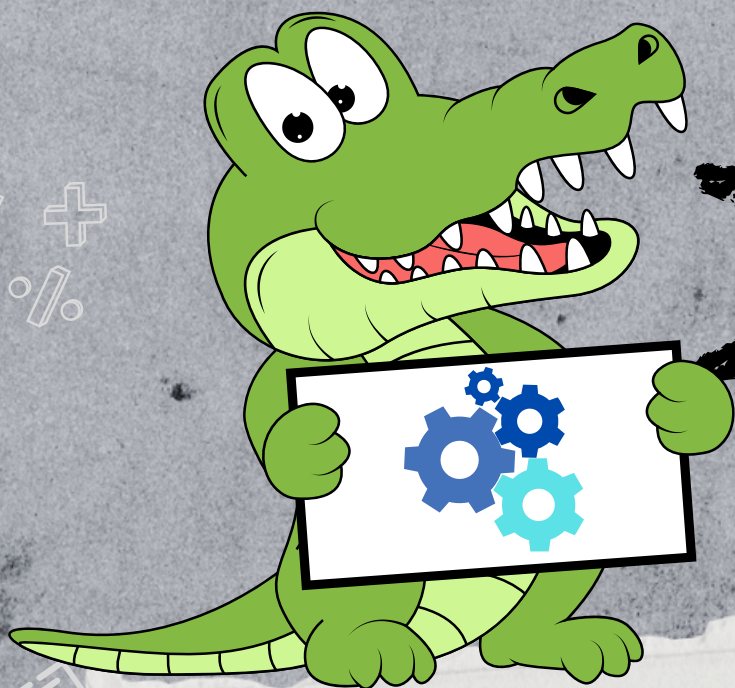
*Para
el emprendedor,
rendirse
no es una opción*

El emprendedor
convierte las ideas
en realidad a través
de la ejecución

**La innovación
es el sello del trabajo
del emprendedor**

*El emprendedor
celebra sus éxitos
y aprende
de sus fracasos*





Carlitos

Te enseña las
herramientas del
emprendedor



2.1. Lienzo Canvas

El Lienzo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, es una herramienta visual de gestión estratégica que permite desarrollar y documentar modelos de negocio nuevos o existentes.

Es una representación gráfica compuesta por nueve bloques que describen la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.1.1 Características del Lienzo Canvas

- ✓ **Visual y Simple:** El Lienzo Canvas es intuitivo y fácil de entender, lo que facilita la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo.
- ✓ **Flexible:** Permite iteraciones rápidas y ajustes, facilitando el proceso de prueba y error necesario para perfeccionar el modelo de negocio.
- ✓ **Integral:** Cubre todos los aspectos clave de un negocio en un solo documento, proporcionando una visión holística de la empresa.
- ✓ **Centrado en el Cliente:** Pone un énfasis significativo en la propuesta de valor y la relación con los clientes, asegurando que el negocio está alineado con las necesidades del mercado.

2.1.2 Componentes del Lienzo Canvas

- 1 Segmentos de Clientes:** define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que una empresa pretende alcanzar y servir.
- 2 Propuesta de Valor:** describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
- 3 Canales:** explica cómo una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor.
- 4 Relación con los Clientes:** describe el tipo de relación que una empresa establece con segmentos específicos de clientes.
- 5 Fuentes de Ingresos:** representa el dinero que una empresa genera de cada segmento de clientes.
- 6 Recursos Clave:** detalla los activos más importantes requeridos para que un modelo de negocio funcione.
- 7 Actividades Clave:** describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione.
- 8 Socios Clave:** identifica la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.
- 9 Estructura de Costos:** describe todos los costos que implica operar un modelo de negocio.

A continuación, te dejamos algunas interrogantes que te ayudarán a comprender de manera efectiva cada una de las secciones del Lienzo Canvas

1

Segmento
de clientes



¿Quiénes son tus clientes y qué necesidades tienen?
¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros segmentos de clientes más importantes?

2

Propuesta
de valor



¿Qué valor ofreces a tus clientes y qué te diferencia de la competencia?
¿Qué problema estamos solucionando? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

3

Canales



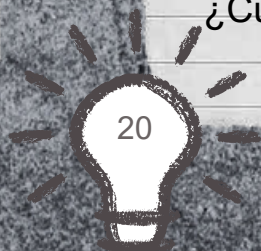
¿Cómo llegas a tus clientes y entregas tu propuesta de valor?
¿Cómo creamos contacto con el cliente? ¿Cuáles son los canales más rentables?

4

Relaciones
con los clientes



¿Qué tipo de relación estableces con tus clientes?
¿Qué tipo de relación el cliente espera con nuestra empresa?
¿Cuál es el costo de mantener esta relación?



5
Fuentes
de ingresos



¿Cómo generas ingresos?
¿Por qué propuesta de valor
estarían dispuestos a pagar
los potenciales clientes?
¿Cómo preferirían pagar?

6
Recursos
clave



¿Qué recursos necesitas para
crear y entregar tu propuesta de
valor?
¿Con qué recursos claves ya
contamos?

7
Actividades
clave



¿Qué actividades son
esenciales para hacer la
propuesta de valor y para que
tu modelo de negocio
funcione?

8
Socios
clave

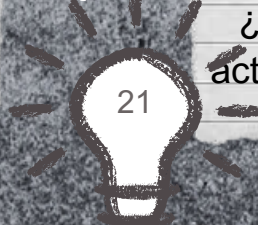


¿Quiénes son
tus socios y proveedores
clave?

9
Estructura
de costos



¿Cuáles son los costos
principales de tu modelo de
negocio?
¿Cuáles son los recursos y
actividades claves más caras?



Aquí puedes observar el lienzo y todos sus componentes

LIENZO CANVAS

Idea de negocio:

8. Socios Claves 	7. Actividades Claves 	1.Propuesta de valor 	4. Relación con el cliente 	2. Segmento del cliente 
	6.  Recursos Claves		3.Canales 	
9. Estructura de Costes		5. Fuentes de ingresos 		

Fuente: Leadre Summaries. Resumen autorizado de: Generación de modelos de negocio, por Alexander Osterwalter e Ives Pigneur, 2011 Deusto.

2.1.3 Canvas B

El Lienzo Canvas B, es una evolución o adaptación del modelo original que se enfoca en aspectos específicos del negocio, como la sostenibilidad, la innovación social o la inclusión de nuevas tecnologías.

Este modelo puede incluir bloques adicionales o modificados que se adapten mejor a las necesidades y objetivos específicos del negocio. Por ejemplo, el "Triple Layered Business Model Canvas" añade capas adicionales para la sostenibilidad ambiental y social (Joyce & Paquin, 2016).

El Lienzo Canvas B es más específico y puede ser adaptado para industrias o negocios con necesidades particulares, como aquellos enfocados en la sostenibilidad o la innovación social.

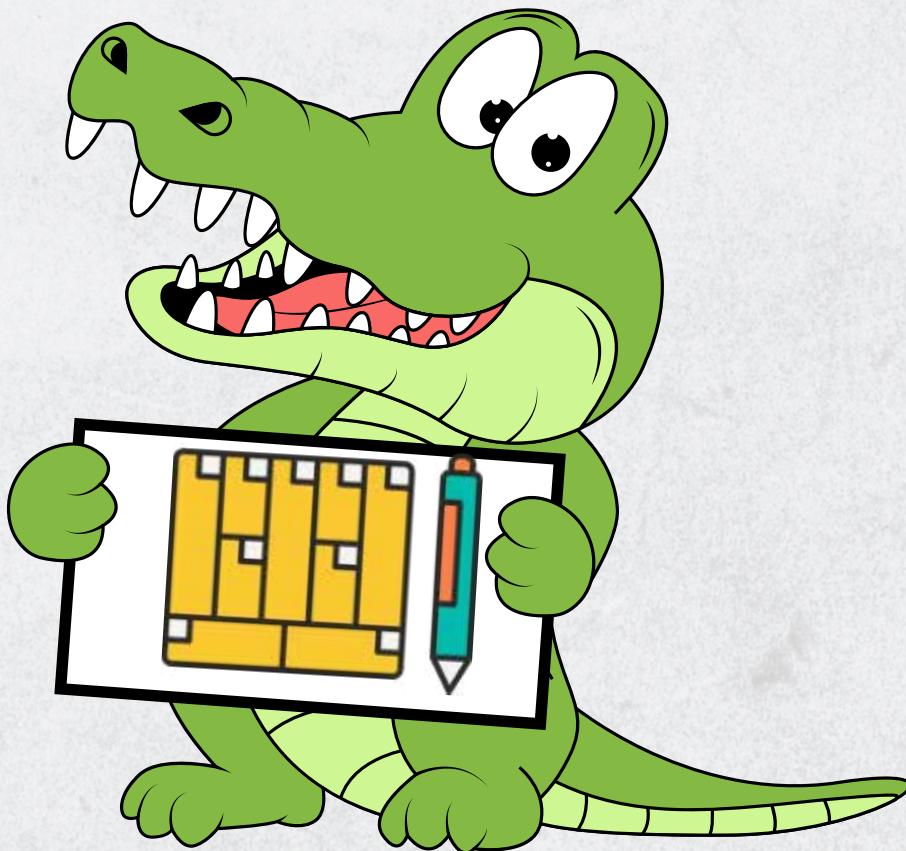


LIENZO CANVAS B

Idea de negocio:

Socios Claves 	Actividades Claves 	Propuesta de valor 	Relación con el cliente 	Segmento del cliente 
	Recursos Claves 		Canales 	
Estructura de Costes 		Métricas de impacto Ambientales y/o sociales esperadas 	Fuentes de ingresos 	

Fuente: Leadre Summaries. Resumen autorizado de: Generación de modelos de negocio, por Alexander Osterwalter e Ives Pigneur, 2011 Deusto.





Modelo Canvas

Parceiros chave
[Escrever aqui]

Atividades chave
[Escrever aqui]

Oferta de valor
[Escrever aqui]

Relacionamento
com o cliente
[Escrever aqui]

Segmento de
clientes
[Escrever aqui]

Principais recursos
[Escrever aqui]

Canais
[Escrever aqui]

Fontes de custos
[Escrever aqui]

Fontes de receita
[Escrever aqui]

2.2 Elevator Pitch

Elevator Pitch es una breve y persuasiva presentación de una idea, proyecto o empresa, diseñada para captar el interés de un posible inversor, cliente o colaborador en un corto período de tiempo, típicamente 30 a 60 segundos.

El objetivo es comunicar de manera clara y concisa el valor y la singularidad de la propuesta para generar interés y abrir la puerta a una conversación más profunda.

Según Clark (2019), un Elevator Pitch debe ser capaz de resumir el propósito y los beneficios clave de la propuesta, destacando lo que la hace única y valiosa.

La habilidad de articular una idea de manera eficaz en un corto espacio de tiempo es crucial en el entorno empresarial actual, donde las oportunidades de captar la atención son limitadas.

El concepto se creó alrededor del año 1980 por Philip B. Crosby. Se popularizó en la educación de negocios durante los años 1980 y 1990. Hoy se utiliza ampliamente en el mundo corporativo como herramienta estratégica para nuevos negocios.

¿Cómo estructurar un pitch?

Claridad de la idea inicial: Es fundamental que comprendas claramente tu idea desde el principio.

Para ayudarte, considera responder a estas preguntas: ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cómo?.

Pensamiento relevante: Enfócate en la o las personas que te escucharán y en lo que realmente les puede interesar. Recuerda que uno de los principios del Elevator Pitch es no aburrir y hablar únicamente de temas relevantes, no te vayas por las ramas.

Enfatiza tus habilidades: No olvides destacar tus talentos. Si eres bueno en algo, menciónelo.

Asegúrate de aportar lo mejor de ti al proyecto y comenta sobre lo que mejor sabes hacer y donde tus habilidades innatas generan más valor. Aquí, las actitudes pueden ser tan importantes como las aptitudes.

Conecta los puntos: Asegúrate de guiar a tu audiencia hacia donde quieres llegar, conectando los puntos de lo que ya has dicho para hacer cada afirmación más relevante. No pierdas el hilo

Sé memorable: Solo serás recordado si te preparas para ello. Escoge cuidadosamente cada palabra y enfócate en un punto clave que quieres que la audiencia recuerde.

Crea una conexión: Establece un vínculo con la persona a quien le estás hablando. Investiga a tu interlocutor. Un Elevator Pitch no se trata de improvisación, sino de preparación y disciplina para construir una posible inversión sobre una base sólida.

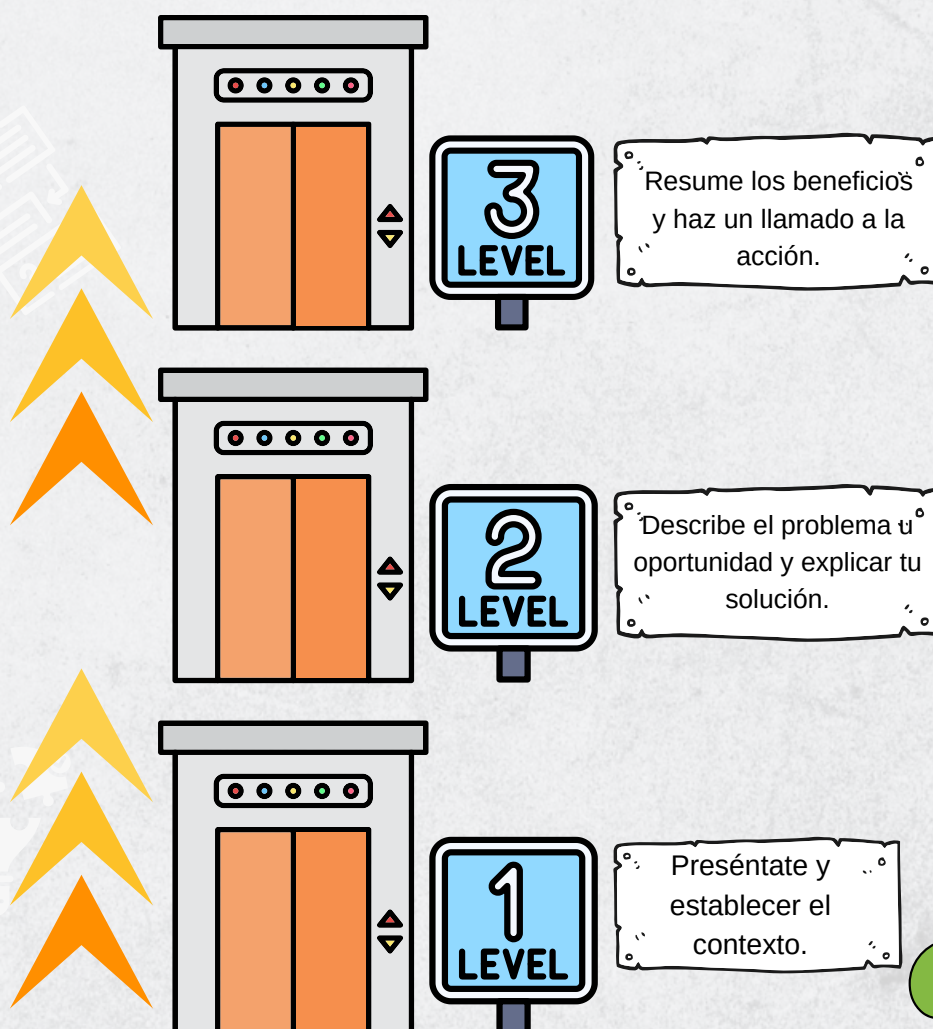
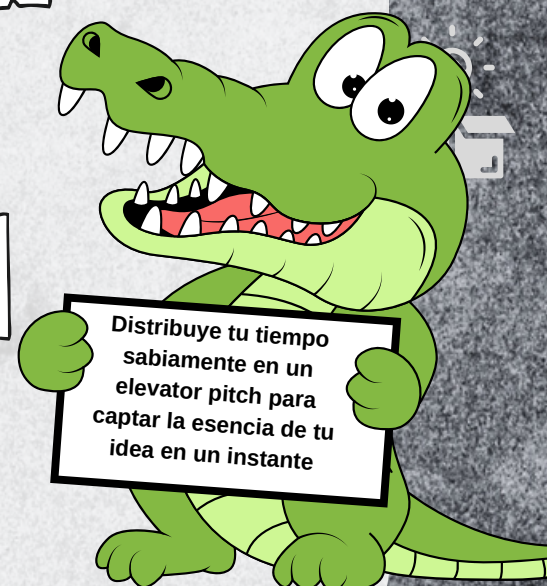
Captura la atención desde el principio: Sabes lo difícil que es mantener la atención de las personas. Debes esforzarte al máximo en tu introducción y mantener el interés desde el inicio.

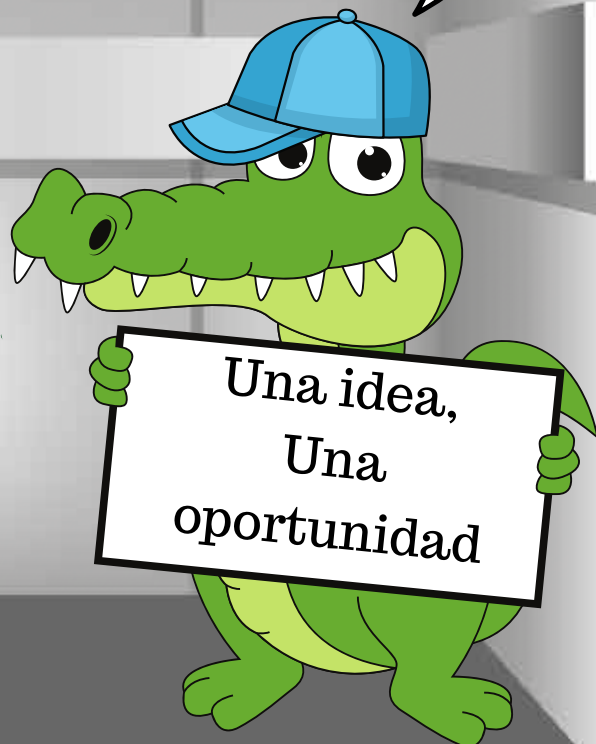
2.2.1 ¿Cómo distribuir tu tiempo para un Pitch?

Dedica el 25% del tiempo inicial a presentar el proyecto: Permite que te descubran. Presenta tu proyecto de manera cautivadora y atractiva.

Utiliza el 50% del tiempo para hablar de tus habilidades, la solución propuesta, la acción y el resultado: Destaca un punto clave.

Usa el 25% del tiempo restante para cerrar: Explica por qué es atractivo y deja a la audiencia pensando quiero saber más.







Carlitos

Te enseña
el plan
de negocios



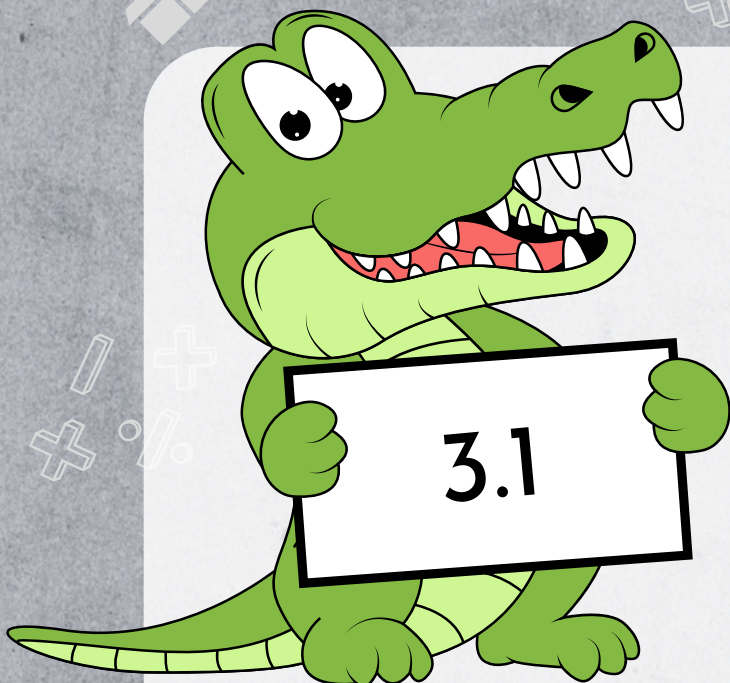
3. Plan de Negocios

Romero Hidalgo, O., Hidalgo, A., & Correa Guaicha, H. (2018) mencionan que un plan de negocios es un documento que sirve de mapa guía para ayudar a organizar las ideas que llevan a comprender mejor al negocio y así poder cumplir con las metas trazadas.

Además, sirve para presentar todos los requerimientos necesarios para que el negocio funcione, este documento puede servir para obtener financiamiento al facilitar su presentación a los posibles inversores.

Por otra parte Bóveda J. et al. (2015), han desarrollado los componentes clave de un plan de negocios básico, que lo vemos a continuación:

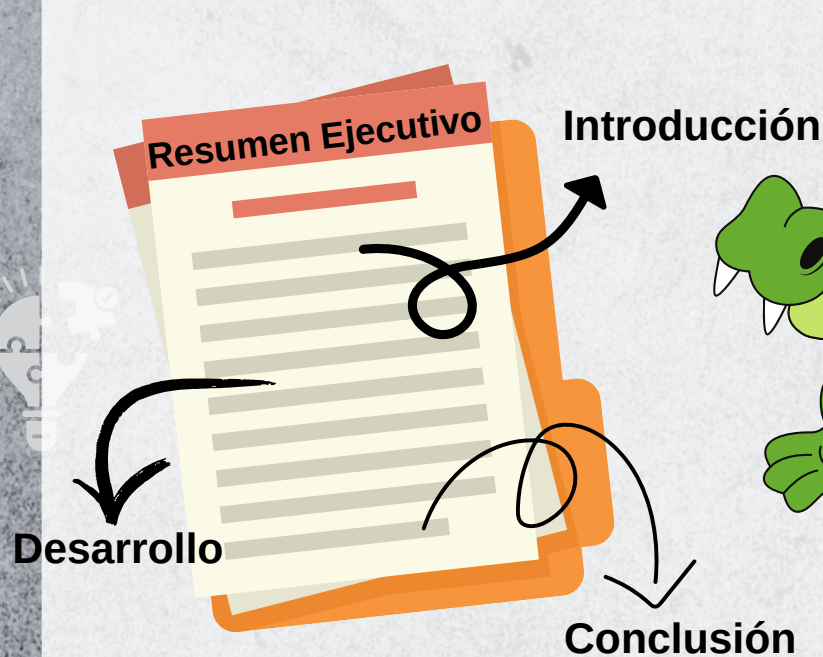
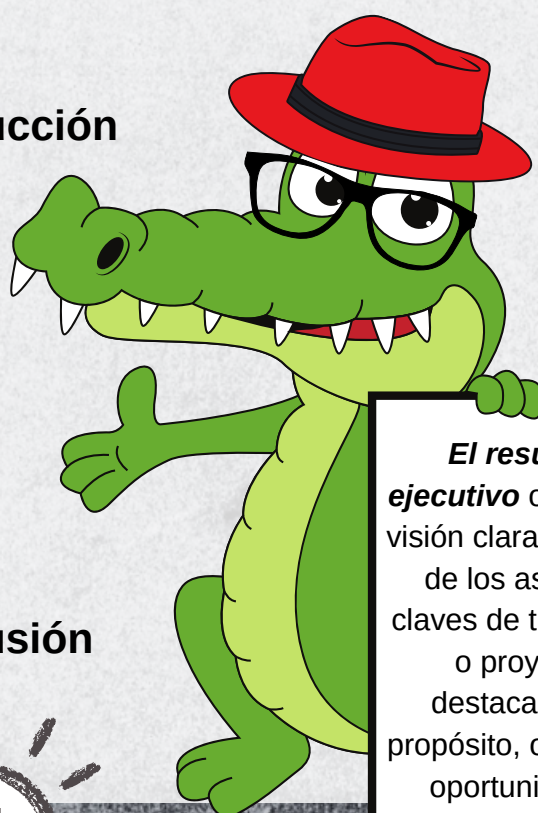
- 3.1. Resumen ejecutivo
- 3.2. Gestión estratégica
- 3.3. Plan de marketing
- 3.4. Plan de operaciones
- 3.5. Administración de recursos humanos
- 3.6. Aspectos legales
- 3.7. Plan financiero



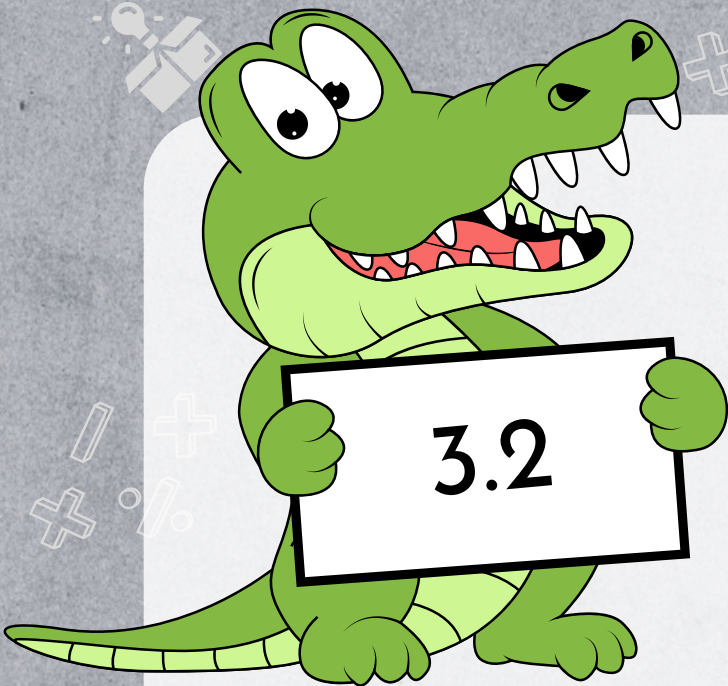
Resumen Ejecutivo

Es una presentación abreviada de tu negocio, contiene la descripción de lo que vas a hacer, cómo lo harás y qué objetivos tiene. Debe ser llamativo e interesante, como para captar la atención rápidamente e instar al lector a seguir leyendo el plan de negocios (Bóveda, etc al., 2018).

El resumen ejecutivo deberá incluir las siguientes informaciones; el nombre de la empresa, dónde está localizada, a qué se dedica, quiénes son sus clientes, cuál es la principal ventaja de la empresa, cómo competirá o en qué será mejor que el resto de empresas. Deberá incluirse datos financieros como el capital necesario para la puesta en marcha del emprendimiento, o cualquier otro dato que sea importante y útil para captar la atención del lector.



El resumen ejecutivo ofrece una visión clara y concisa de los aspectos claves de tu negocio o proyecto, destacando su propósito, objetivos y oportunidades.



Gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso gerencial donde se formulan y se ven las alternativas de implementación de estrategias y objetivos a largo plazo con el fin de mejorar el desempeño y la competitividad de una organización.

Este proceso incluye el análisis del entorno interno y externo de la empresa, la definición de la visión y misión, la formulación de estrategias, la implementación de estas estrategias, y la evaluación y control de los resultados.

Las informaciones básicas de tu emprendimiento que tienes que describir en este capítulo son: la conformación jurídica legal (unipersonal, sociedad), la ubicación (dirección, ciudad, departamento), tipo de emprendimiento (industria, servicio, comercio), la visión, misión, valores, análisis FODA y los objetivos estratégicos.

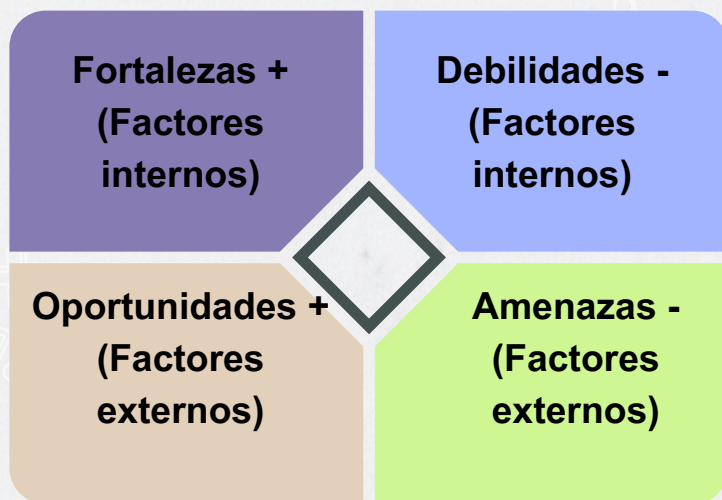
Misión: Es la razón de ser, el para qué se crea una organización. Identifica los propósitos y límites de la organización.

Visión: Es la visualización de una situación futura deseable, que aspira lograr el negocio en un horizonte más bien lejano.

Objetivos estratégicos: Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno de la empresa.

Análisis FODA: Es un análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno.





El emprendedor debe dominar esta herramienta y debe revisar periódicamente su FODA para rediseñar estrategias que potencien las F y O, y minimicen las D y A. Permite planificar proactivamente los próximos pasos.

FORTALEZAS:

- Factores internos positivos con los que cuenta mi emprendimiento. Recursos y capacidades diferenciales que tengo y mis competidores no. Elementos positivos únicos.

OPORTUNIDADES:

- Aspectos externos positivos que puedo aprovechar usando mis fortalezas. Tendencias, nichos de mercado, mejoras tecnológicas o cambios que se alinean con la propuesta de valor de mi modelo de negocio.

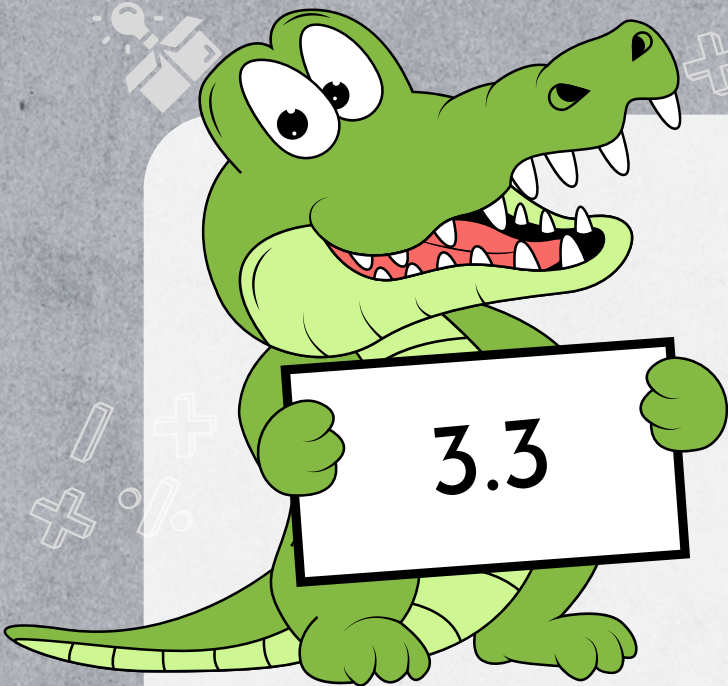
DEBILIDADES:

- Factores internos negativos que debo mejorar, limitaciones de recursos, falta de alguna capacidad interna clave, actividades en las que mis competidores me superan.

AMENAZAS:

- Situaciones negativas del entorno que pueden impactar mi emprendimiento directa o indirectamente. Nuevos competidores potenciales, cambios regulatorios, incrementos de costos de insumos, recesión económica, etc.





Plan de marketing

El estudio comercial se realiza con la finalidad de recabar antecedentes y elementos de juicio que permitan justificar la instalación de un proyecto de inversión desde la perspectiva del mercado.

El estudio tiene como finalidad probar la existencia de un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un programa de producción de bienes o servicios en un periodo determinado de tiempo.

El comercio desempeña un papel crucial en el funcionamiento y crecimiento de todas las empresas. Su análisis se centra principalmente en la producción de bienes y servicios que los clientes requieren o requerirán, así como en el estudio del mercado para alcanzar los objetivos empresariales.

La estructura del plan de marketing se basa en: ¿Qué vendo? ¿Quién compra? ¿Quiénes son? ¿Dónde están? ¿Cuántos son? ¿Cuánto venderé? ¿Cómo llego o llegaré a ellos? La competencia, los proveedores, el envase, la promoción, los servicios al cliente.

El producto: cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (Kothler P. y Armstrong G., 2012)

Público objetivo: Aquí debes describir las características de los clientes potenciales a los que pretendes ofrecer tus productos o servicios.

Área de influencia: Debes elegir la zona geográfica donde llevarás a cabo la actividad comercial de tu emprendimiento. La delimitación del área de influencia es uno de los primeros pasos que se debe realizar para llevar a cabo un buen estudio de mercado.

Segmentación de mercado: La segmentación divide al mercado en subpartes homogéneas, su objetivo es llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, de manera a satisfacer efectivamente sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Proyección de venta: Aquí debes hacer un cálculo aproximado de la cantidad que se pretende vender mes a mes durante un año de cada uno de los productos que se ofrecerán al mercado.

Producto/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANUAL
Producto 1: Unidades Vendidas Precio por unidad total de ventas (Gs)													
Producto 2: Unidades Vendidas Precio por unidad total, de ventas (Gs.)													
Total de Ventas (Gs) (Todos los Productos)													

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la competencia: La competencia consiste en las diferentes formas en que las empresas que producen o venden productos iguales o similares, acuden al mismo mercado y rivalizan entre ellas para la consecución del resultado deseado. Es importante estudiar los movimientos de la competencia, modelar sus fortalezas y sacar ventajas de sus debilidades.

En este apartado estudiarás las competencias, las cuales pueden ser empresas que producen mismos productos o producen productos similares.

Describirás sus características y analizarás sus datos, tales como: segmento de mercado en el que opera, volumen de ventas, precio de sus productos, servicio al cliente, política de ventas, servicio postventa, imagen de la empresa, promociones que realiza, disponibilidad de sus productos en el mercado.

Estrategias de Marketing: La estrategia comercial es el conjunto de acciones dirigidas a cubrir las necesidades de los consumidores y, a su vez, lograr los objetivos de la empresa. Se determinan cuatro estrategias sobre las cuales debes trabajar para ganar la preferencia del cliente y ser competitivos: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Desarrollar la estrategia comercial de un emprendimiento considerando las 4Ps del marketing mix implica definir acciones estratégicas en cuanto a:

Producto:

- Atributos, empaque y marca para resaltar la propuesta de valor
- Calidad y características para satisfacer al target
- Diseño de línea de productos complementarios

Precio:

- Precio de lanzamiento y de lista accesible para el segmento meta
- Descuentos, ofertas, combos para incentivar la prueba del producto
- Comparación con precios de la competencia



Plaza / Distribución:

- Definición de canales de venta directos o indirectos
- Selección de puntos de venta físicos o tienda online
- Alianzas con distribuidores, marketplaces o retailers

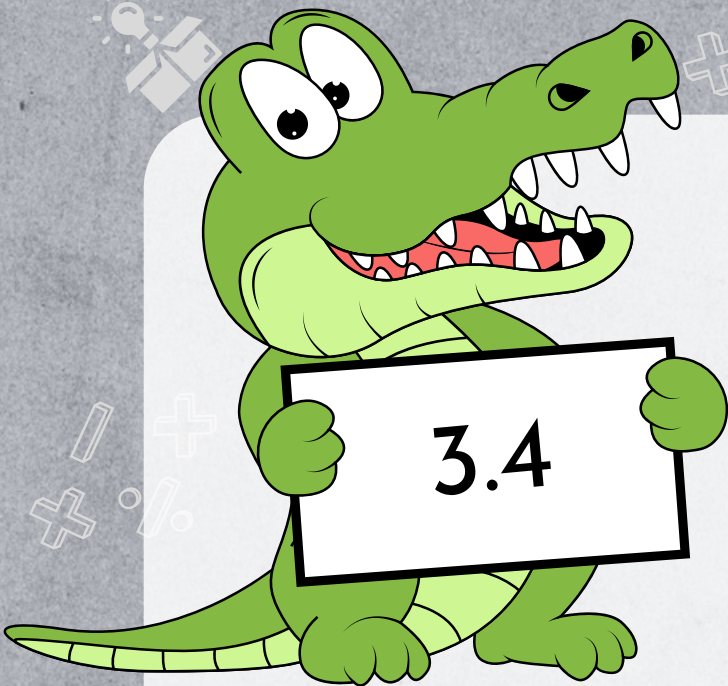
Promoción:

- Acciones de lanzamiento y posicionamiento
- Campañas en redes sociales y en línea
- Activaciones en punto de venta
- Material POP y merchandising

La estrategia comercial para un emprendedor consiste en definir un plan estructurado para introducir y posicionar un producto o servicio en el mercado objetivo, de manera que logre conquistar una base de clientes rentable y fiel en el tiempo.

Los principales elementos a considerar dentro de la estrategia comercial de un emprendimiento son:

- Definición precisa del público objetivo al cual va dirigido, sus necesidades específicas y motivos de compra.
- Propuesta clara de valor del producto/servicio con sus ventajas diferenciales frente a las alternativas actuales que tiene el mercado meta.
- Esquema de fijación de precios acorde al valor percibido y disposición de pago del segmento al cual se orienta.
- Canales de distribución y venta más efectivos para llegar al target con un mensaje comercial personalizado.
- Tácticas de la mezcla promocional (publicidad, material POP, fuerza de ventas, relaciones públicas, etc)
- Proyección de metas comerciales realistas de corto y mediano plazo.
- Presupuesto disponible inicial para materializar las acciones definidas en la estrategia comercial.
- Mecanismos de control y seguimiento de cada componente del plan para realizar ajustes oportunos.



Plan de operaciones

Urbina (2010) afirma que el objetivo general del estudio de operacional de un proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de un emprendimiento.

El estudio operacional de un emprendimiento pretende abordar lo concerniente a: ubicación, infraestructura, tecnología, recursos materiales, organización, cronograma de actividades, administración.

El propósito del plan operacional es examinar y sugerir diversas opciones técnicas para la producción del bien o servicio deseado, evaluando la viabilidad técnica de cada una en función de las limitaciones de recursos, ubicación y tecnología disponibles.

Descripción Técnica del Producto: se refiere al producto como resultado del proceso para su obtención, considerando sus características técnicas (estado, composición, propiedades, condiciones de uso y mantenimiento, normas de calidad, etc.).

Materia prima e insumos: Materia prima es todo elemento que actúa directamente en el proceso de transformación del producto. Por otro lado, los insumos son los elementos que no actúan directamente en el proceso de transformación del producto.

Debes detallar la cantidad de materia prima e insumos, los precios unitarios y los costos totales de los mismos para la producción de cada uno de los productos a producir, además debes identificar a los proveedores de dichas materias primas e insumos.

Máquinas y equipos: Se refiere a la tecnología a ser utilizada para la producción de bienes o la prestación de servicios.

En este punto debes describir las máquinas o equipos que se precisarán, la cantidad, el precio, las características técnicas, el proveedor y cualquier otro dato adicional que consideres necesario para la adquisición de los mismos.

Distribución de planta: La correcta distribución en planta debe permitir la operación más económica posible y proporcionar condiciones agradables y seguras de trabajo a las personas.

Los objetivos y principios básicos de una distribución en planta son los siguientes:

- **Integración total:** para obtener una visión general de todo el conjunto y la importancia relativa de cada factor.
- **Mínima distancia de recorrido:** trazar el mejor flujo de recorrido para reducir en lo posible el manejo de materiales.
- **Utilización del espacio cúbico:** muy útil principalmente cuando se tiene espacios reducidos.
- **Seguridad y bienestar para el trabajador:** deben ser los objetivos principales en toda distribución de planta.
- **Flexibilidad:** en lo posible la distribución debe adaptarse a los cambios que exija el medio, de la manera más económica.

Infraestructura física: Definido el proceso de producción, las maquinarias y equipos, así como la distribución óptima de la planta, se debe determinar los requerimientos, en obras de construcción civil, ¿cuántos metros cuadrados y que tipo de construcción se necesitan? Comprende el estudio de los siguientes elementos: Adquisición de terreno, construcción de edificios, remodelaciones y otras obras complementarias relacionadas con el sistema productivo del proyecto y las otras dependencias de la organización.

Localización: Debes analizar la mejor ubicación de la empresa, teniendo en cuenta el plan regulador del municipio donde se pretende ubicar el emprendimiento. Se refiere al sitio o área donde se construirán las obras civiles y las instalaciones de las maquinarias y equipos, para la elaboración de un bien o servicio.

La decisión de localización de una empresa es una decisión a largo plazo, con repercusiones económicas importantes que deben ser consideradas con exactitud. El estudio de la localización tiene como objetivo elegir aquella ubicación que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles también se deben considerar adecuadamente los factores técnicos, legales, tributario, etc.

Nivel de existencia necesarios: Aquí debes determinar cuál sería la cantidad de materia prima, insumos y de productos terminados que conviene almacenar, para atender mejor al proceso y a la demanda de mercado.

Higiene y seguridad: conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental de los colaboradores, cuidando de los riesgos de salud que puedan estar asociados con las tareas del cargo que ocupan y el ambiente físico donde se ejecutan.

Residuos: Aquí debes identificar los residuos que se generan en cada etapa del proceso y considerar que se hará con los mismos teniendo en cuenta el manejo y la disposición final según las normativas vigentes.





Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos (ARH) se refiere a la gestión estratégica y coherente de las personas que trabajan en una organización.

Según Dessler (2020), la administración de recursos humanos implica todas las decisiones y prácticas gerenciales que afectan directa o indirectamente a las personas que trabajan para la organización.

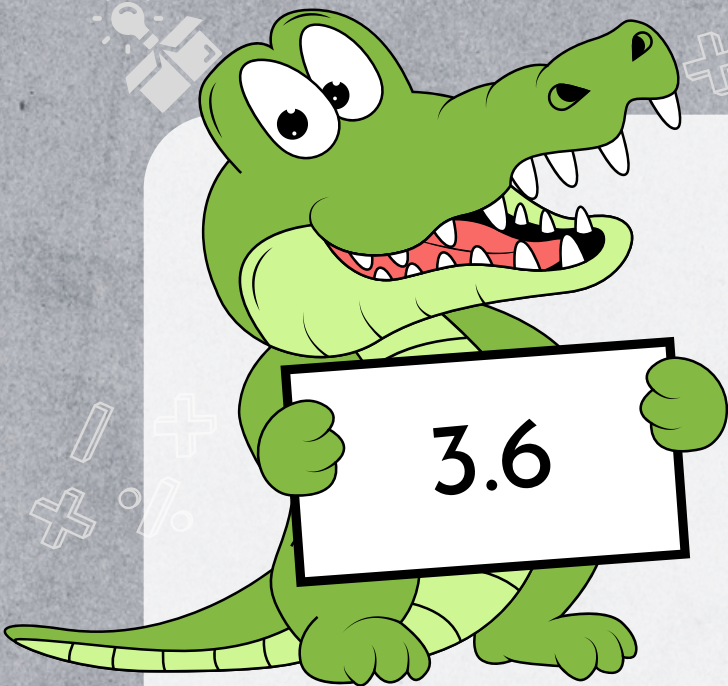
En este apartado, se deberá contemplar la descripción del organigrama, la estructura organizativa de la empresa, el reclutamiento y selección del personal, la evaluación del personal y la capacitación.

Partiendo de la premisa de que los recursos son limitados para un pequeño emprendedor, la estrategia de gestión de recursos humanos que le recomendaría enfocarse primero sería:

- Reclutamiento eficiente a través de redes de contactos y recomendaciones: que reduce costos y riesgos, aumentando las probabilidades de encontrar personas que compartan la pasión por sacar el emprendimiento adelante.
- Fomentar una cultura colaborativa de equipo mediante una comunicación abierta, transparente y constante: lo cual une al grupo en torno a una visión y valores compartidos.
- Liderazgo inspirador que entusiasme con el ejemplo y reconozca los logros, tanto individuales como colectivos.
- Evaluaciones de desempeño periódicas, estableciendo objetivos retadores pero realistas: la retroalimentación frecuente potencia el talento del equipo.
- Programas simples de bonos o incentivos variables atados a métricas colectivas que indiquen crecimiento real del emprendimiento.

"El éxito de cada empresa radica en la capacidad para atraer, desarrollar y retener el mejor talento, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo."





Aspectos legales

En este apartado abordaremos lo siguiente: tipos de estructuras legales para cualquier tipo de negocio, los permisos y registros necesarios, y por último los impuestos y obligaciones tributarias.

3.6.1. Tipos de estructuras legales para tu negocio

Ahora vamos a hablar de algo que puede sonar un poco complicado, pero es muy importante: las estructuras legales para tu negocio.

Básicamente, esto se refiere a organizar tu negocio según la legislación vigente, implica elegir entre diversas estructuras empresariales, como empresas individuales, sociedades, cooperativas y corporaciones. Cada tipo de estructura tiene sus propias normativas y obligaciones, que pueden influir en aspectos como la gestión, la tributación y la protección legal. Es importante comprender estas diferencias para seleccionar la estructura más adecuada para tu negocio y garantizar su cumplimiento con la Ley. (Kiese, 2022).

Como emprendedor tienes varias opciones a la hora de formalizar tu negocio, lo importante es que elijas la estructura que mejor se adapte a tus necesidades y a tu visión para el futuro. En esta sección puedes aprender un poco acerca de las más comunes en el país.

La empresa unipersonal es una opción ideal para los emprendedores que desean iniciar un negocio de manera rápida y sencilla. En este tipo de empresa, tú eres el único dueño y responsable de todas las decisiones y operaciones del negocio.

No existe separación entre el patrimonio personal y el empresarial, lo que implica un riesgo ilimitado. Esto significa que eres personalmente responsable de todas las obligaciones y deudas del negocio. A pesar de este riesgo, la simplicidad y el control total que ofrece una empresa unipersonal la hacen atractiva para muchos pequeños emprendedores.

La EIRL (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) permite separar el patrimonio personal del empresarial, lo que protege tus bienes personales en caso de que el negocio enfrente deudas o problemas legales. Este tipo de empresa requiere un capital mínimo y algunos trámites administrativos para su constitución. La EIRL es adecuada para emprendedores que buscan limitar su responsabilidad personal mientras operan bajo una estructura empresarial más formal. Esta opción proporciona una mayor seguridad y puede ser un paso intermedio para negocios en crecimiento que eventualmente podrían transformarse en una sociedad más compleja.

Por último, la **Empresa por Acciones Simplificadas (EAS)**, que según Kiese (2022), es la opción más ventajosa para incentivar la formalización de emprendedores. La EAS es una forma moderna de organización empresarial que también separa el patrimonio personal del empresarial. No requiere un capital mínimo para su constitución, lo que facilita su creación.

Las EAS ofrecen ventajas tributarias y administrativas, incentivando la formalización de los emprendedores. Son fáciles de constituir y están diseñadas para simplificar los procesos burocráticos, haciendo más accesible la formalización de nuevos negocios.

Esta estructura es especialmente útil para emprendedores que buscan una forma flexible y eficiente de operar sus negocios con beneficios adicionales en términos de tributación y responsabilidad legal.

En caso que estés pensando asociarte con otro emprendedor o estés buscando socios inversores en tu idea de negocio, según el Código Civil Paraguayo, existen también estructuras empresariales para sociedades, las más comunes son:

La sociedad en comandita simple se caracteriza por la presencia de dos tipos de socios: los socios colectivos, cuya situación es similar a los socios en la sociedad colectiva, y los socios comanditarios, quienes tienen responsabilidad limitada y restricciones en su intervención en la sociedad. Este tipo de sociedad está regulado en los artículos 1038 a 1047 del Código Civil de Paraguay.

La sociedad anónima es el tipo de sociedad más difundida y significativa en el mundo moderno. Se caracteriza por la preponderancia del capital sobre el elemento humano, siendo una sociedad de capital típica. Los socios tienen su responsabilidad limitada al capital suscrito, representado por acciones. La constitución y funcionamiento de las sociedades anónimas en Paraguay están regulados en los artículos 1048 a 1159 del Código Civil.

La sociedad de responsabilidad limitada es aquella en la cual el capital social se divide en cuotas iguales, con un valor mínimo por cuota estipulado en la ley. Los socios no pueden ser más de 25 y tienen responsabilidad limitada al valor de sus aportes. Esta forma societaria está regulada en el artículo 1160 del Código Civil de Paraguay.

La sociedad en comandita por acciones comparte características con la sociedad en comandita simple, diferenciándose en que el capital de los socios comanditarios está representado por acciones. Los socios comanditarios limitan su responsabilidad al capital que se comprometen a aportar, mientras que los socios colectivos responden subsidiaria, solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales. Este tipo de sociedad está regulado en los artículos 1179 a 1185 del Código Civil de Paraguay.

En Paraguay, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son parte fundamental del entramado empresarial, mostrando un notable crecimiento del 35% desde el año 2021. Representan aproximadamente el 96% del total de empresas en el país, destacándose por su impacto crucial en la economía nacional. Como emprendedor, tienes la oportunidad de unirte a esta importante fuerza laboral que impulsa el progreso y la innovación en el país.

Fuente: Ministerio de Industria y Comercio (MIC), Paraguay. (2023). Boletín sobre la formalización y empleo de mipymes. Informe presentado por el MIC

3.6.2. Permisos y registros necesarios

Antes de emprender, es esencial asegurarse de contar con todos los permisos y registros necesarios para tu negocio. Estos requisitos pueden variar según el tipo de negocio y la ubicación.

En Paraguay, la formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) es crucial. Registrar tu empresa como una entidad legal, ya sea como sociedad o una unipersonal, ofrece beneficios significativos. Además de asegurar la legalidad de tu negocio, facilita el acceso a financiamiento, mejora la gestión administrativa y contable, y fortalece la credibilidad ante los clientes y socios comerciales. Cumplir con las obligaciones fiscales y laborales desde el inicio también sienta las bases para un crecimiento sostenible.

Fuente: <https://www.mipymes.gov.py/formalizacion/>

En la actualidad, Paraguay cuenta con el Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas (SUACE), establecido por la Ley N° 4.986/2013. Este sistema actúa como una ventanilla única que simplifica y agiliza el proceso de apertura y formalización de empresas físicas y jurídicas.

El SUACE no solo busca simplificar los trámites, sino también transparenta y mejora el clima de negocios en el país. Su objetivo es fomentar el interés tanto de empresarios nacionales como extranjeros en invertir, producir y comerciar en Paraguay.

Para crear una empresa en Paraguay se deben seguir los siguientes pasos que aseguran el cumplimiento de los requisitos legales y fiscales:

1. Elegir el tipo de empresa: Decide la estructura legal de tu empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en Comandita Simple o por Acciones, Unipersonal).

2. Registro del nombre de la empresa: Realiza una búsqueda para asegurarte de que el nombre de tu empresa no esté registrado por otra entidad. Solicita la reserva del nombre en la Dirección General de los Registros Públicos.

3. Elaboración de los estatutos: Redacta los estatutos de la empresa que deben ser aprobados por los socios fundadores en caso de que ésta sea una sociedad. Los estatutos deben ser protocolizados ante un notario público.

4. Obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes): Inscribe la empresa en la Subsecretaría de Estado de Tributación (SET) para obtener el RUC. Este registro es obligatorio para todas las empresas que realicen actividades comerciales en Paraguay.

5. Inscripción en el Ministerio de Industria y Comercio: Registra la empresa en el Ministerio de Industria y Comercio para obtener la matrícula de comerciante.

6. Registro en el Instituto de Previsión Social (IPS): Inscribe la empresa y sus empleados en el Instituto de Previsión Social (IPS) para cumplir con las obligaciones laborales y de seguridad social.

7. Obtención de licencias y permisos municipales: Solicita los permisos necesarios en la municipalidad correspondiente según la ubicación de tu empresa y la naturaleza de las actividades que

desarrollará, como por ejemplo: Patente Comercial, Licencia Municipal, Cartelería, Otros especiales o sectoriales.

8. Apertura de una cuenta bancaria: Abre una cuenta bancaria a nombre de la empresa para gestionar las finanzas y cumplir con las transacciones comerciales.

9. Publicación de la constitución: Publica un extracto de la constitución de la empresa en un diario de circulación nacional.

10. Registro en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: Inscribe la empresa en el Ministerio de Trabajo para cumplir con las normativas laborales.

11. Registro en otras entidades reguladoras: Dependiendo del sector en el que opere la empresa, puede ser necesario registrarse en otras entidades reguladoras específicas (por ejemplo, entidades sanitarias, ambientales, etc.).

Una vez cumplas con todos los requisitos no olvides gestionar tu Cédula MIPYMES, el cual es un documento que certifica que la empresa cumple justamente con todos los requisitos normativos para ser reconocida como MIPYMES, facilitando así el acceso a una serie de beneficios específicos.

Todos los trámites deben ser gestionados a través de www.vue.org.py. Si no cuentas con un usuario para solicitar la Cédula MIPYMES o solicitar la renovación, puedes solicitar tu usuario especificando el registro o trámite que quieres realizar, para este caso sería “Cédula MIPYMES”, completar tu nombre completo y RUC al correo atn@vue.gov.py.

Fuente: Formalizate - Portal de servicios MIPYMES Paraguay. (2024, 1 febrero). Portal de Servicios MIPYMES Paraguay. <https://www.mipymes.gov.py/formalizacion/>

3.6.3. Impuestos y obligaciones tributarias

El impuesto es una contribución obligatoria que tanto personas como empresas deben pagar por las actividades que realizan o los bienes que poseen, de acuerdo con lo establecido por la Ley.

Fuente: <https://impuestospy.com/v1/Guia%20Tributaria/impuestos.pdf>

Entender y cumplir con las obligaciones fiscales es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio. Los impuestos no solo son una contribución económica al funcionamiento del país, sino también un pilar en la construcción de una economía estable y equitativa. Al cumplir con estas obligaciones, las empresas contribuyen al financiamiento de servicios públicos esenciales, como la infraestructura, la educación y la salud, que son fundamentales para el desarrollo socioeconómico.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que el incumplimiento de las obligaciones fiscales puede resultar en sanciones, multas y problemas legales que afectan negativamente la estabilidad financiera y operativa de la empresa. Además, puede socavar la confianza de los stakeholders (Socios, Inversionistas, Empleados, Proveedores, Clientes) y limitar las oportunidades de crecimiento futuro.

Los principales impuestos que deben pagarse en el Paraguay son los siguientes:

IRE (Impuesto a la Renta Empresarial): Es un impuesto que grava las ganancias netas obtenidas por las empresas durante un periodo fiscal determinado. Las empresas están obligadas a declarar y pagar este impuesto sobre las utilidades generadas.

IDU (Impuesto a los Dividendos y a las Utilidades): Grava la distribución de dividendos y utilidades a los accionistas de las empresas. Es decir, las empresas deben pagar un porcentaje de las ganancias que distribuyen a sus accionistas como dividendos.

IRP (Impuesto a la Renta Personal): Es un impuesto sobre la renta aplicable a las personas físicas residentes en Paraguay. Grava los ingresos obtenidos por las personas, ya sea por salarios, honorarios, rentas de capital, entre otros.

NR (Impuesto a la Renta de los No Residentes): Grava los ingresos obtenidos en Paraguay por personas o entidades no residentes en el país. Este impuesto se aplica sobre los ingresos que no están sujetos al IRP pero que se generan en el territorio paraguayo.

IVA (Impuesto al Valor Agregado): Es un impuesto indirecto sobre el consumo que se aplica a la venta de bienes y servicios en cada etapa de la cadena de producción y distribución. Los consumidores finales asumen finalmente el costo del impuesto.

ISC (Impuesto Selectivo al Consumo): Grava la venta o importación de ciertos bienes considerados no esenciales o de lujo, como bebidas alcohólicas, tabaco, vehículos de lujo, entre otros. Este impuesto busca regular el consumo de productos específicos y también proporciona ingresos adicionales al Estado.

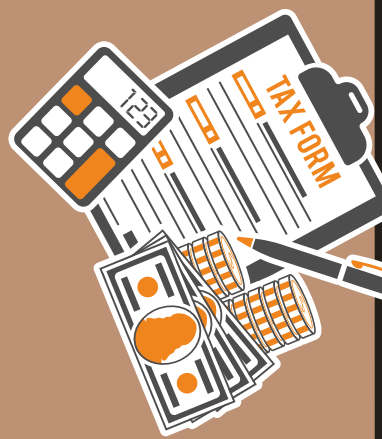
Fuente: Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT). (n.d.). Conociendo los impuestos en el Paraguay. <https://www.dnit.gov.py/documents/20123/222912/Presentacion+Conociendo+Los+Impuestos+en+el+Paraguay.pdf/f77a307f-0847-757f-5a61-991760e9054e?t=15138273410>

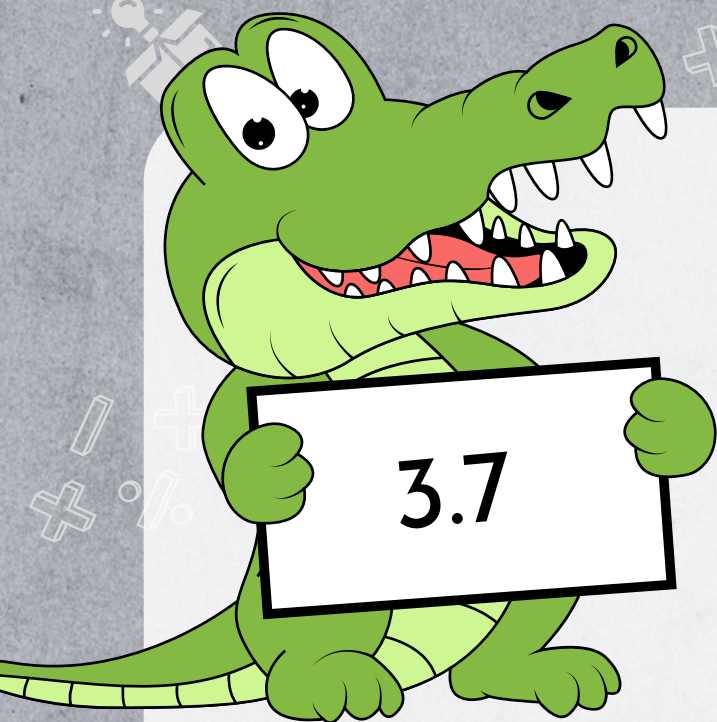


Recuerda, manejar bien tus impuestos y obligaciones tributarias es una parte clave de ser un emprendedor responsable y exitoso.



"El pago de impuestos asegura recursos para un futuro mejor"





Plan financiero

El financiamiento es una parte sustancial de las operaciones de la empresa en la cual esto se consigue en el círculo más inmediato, como los familiares y amigos, este vínculo es crucial tanto para obtener los recursos necesarios, así como el apoyo de personas cercanas se puede atraer a otros inversores, mostrando confianza en el emprendedor y el emprendimiento.

Las iniciativas de financiamiento son afines a la obtención del capital necesario para iniciar un negocio, en la actualidad existen muchas instituciones públicas y programas de apoyo a los emprendedores según Paredes et al (2023).

A continuación algunas formas de financiamiento:

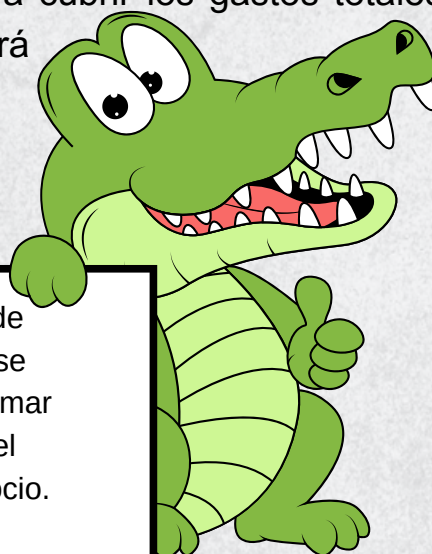
- **Ahorros:** Utiliza tus propios ahorros te permite evadir deudas y proteger el control total de tu empresa.
- **Préstamos:** pueden ser de familiares o amigos, además son otorgados por bancos y otros entes financieros para financiar operaciones, adquisición de activos, o expansión, pueden ser a corto, mediano o largo plazo, suelen demandar garantías y una evaluación detallada de la capacidad de la empresa para reintegrar el dinero.
- **Inversores:** otra opción es buscar personas que crean en tu idea y quieran invertir en tu negocio, pueden ser amigos, familiares o desconocidos que estén interesados en lo que estás creando, no sólo pueden aportar capital, también pueden contribuir en experiencia y conexiones ventajosas. Se les denomina ángeles inversores o "business angels" a las personas con alto poder adquisitivo que proporcionan capital a cambio de una participación accionaria o convertible en la empresa.

Para construir un presupuesto objetivo, se debe identificar el importe de dinero necesario y la forma en que se distribuirán los egresos (Fagilde, 2009), para crear un presupuesto realista con el fin de una gestión financiera efectiva, que proporciona una visión clara de los ingresos y los gastos, para la toma de decisiones informadas.

Seguidamente algunas recomendaciones:

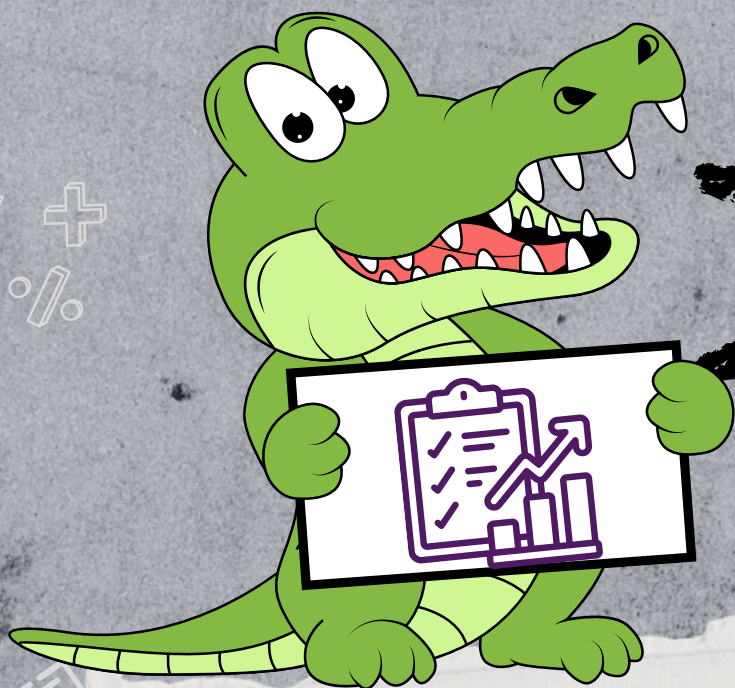
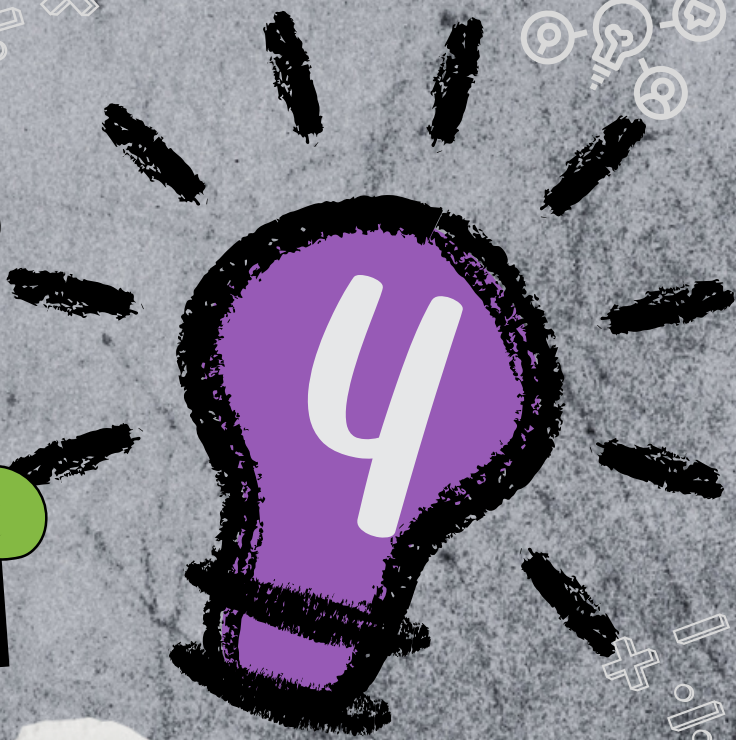
1. **Lista de necesidades:** Detalla todo lo que necesitas comprar para iniciar tu negocio, por ejemplo: materiales, herramientas, ingredientes u otros recursos necesarios para la producción o prestación de servicios.
2. **Investigación de costos:** Indaga el costo de cada elemento, ya sea en internet, o visitando tiendas locales o consultando con otros emprendedores que tengan negocios similares.
3. **Cálculo de costos totales:** Registra los precios y suma todos los costos para conseguir el costo total que necesitas para cubrir los gastos iniciales de tu negocio.
4. **Proyección de ingresos mensuales:** Estimar lo más real en cuánto dinero crees que ganarás con tu negocio cada mes. Al principio, los ingresos pueden ser modestos, pero es importante tener una estimación inicial para comparar con los gastos.
5. **Comparación de ingresos y gastos:** Cerciorarse de que los ingresos proyectados sean suficientes para cubrir los gastos totales que calculaste en el paso C. Esto te ayudará a evaluar la viabilidad financiera de tu negocio desde el inicio.

Tener en cuenta que el presupuesto inicial puede cambiar de acuerdo a como el negocio crece y se desarrolla, debes utilizar esta herramienta para tomar decisiones financieras informadas y mantener el control sobre los recursos económicos de tu negocio.



Realizar una adecuada administración financiera y presupuestaria entrega varios beneficios claves para un emprendedor:

- Mayor control y seguimiento en tiempo real del flujo de efectivo, lo cual permite tomar decisiones informadas y evita problemas de falta de liquidez o quiebras.
- Facilita acceso a financiamiento externo con entidades financieras que pueden evaluar un negocio sólido respaldado en métricas e indicadores concretos.
- Detecta desviaciones o gastos innecesarios que estén impactando la rentabilidad esperada del negocio. Se pueden hacer recortes o ajustes para mejorar las utilidades.
- Permite crear planes de contingencia ante cambios imprevistos en la demanda, nuevos competidores o variaciones importantes en los costos de operación.
- Obliga al emprendedor a ejecutar su idea de negocio de manera organizada, con proyecciones de ventas realistas y control estricto del retorno de la inversión.
- Prepara la escalabilidad y bancarización de las finanzas para buscar líneas de financiamiento más ambiciosas orientadas al crecimiento.
- Maximiza las posibilidades de éxito y crecimiento mediante una gestión inteligente del efectivo y las finanzas como pilar fundamental.

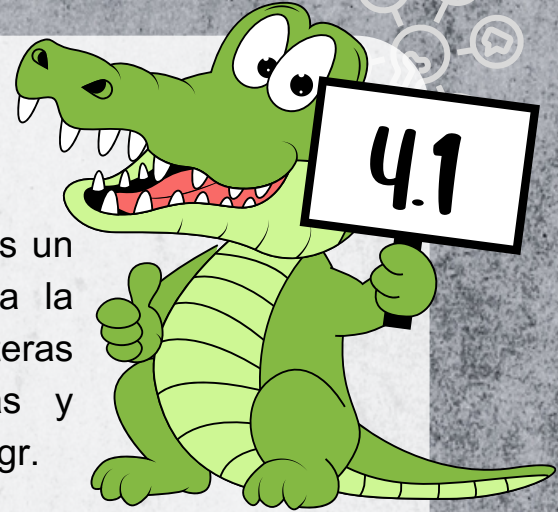


Carlitos

Te enseña
a desarrollar el plan
de negocios de su idea



Resumen ejecutivo



La idea de negocio Comercial Carlitos es un emprendimiento unipersonal dedicado a la comercialización de frutas y verduras enteras y en presentaciones cortadas frescas y congeladas en empaques de 500 y 1000 gr.



La marca será “Yacafresh”, esta propuesta de valor está destinada a conquistar el nicho de mercado con la necesidad insatisfecha de acceder a productos listos para su uso que ahorren tiempos de manipulación para el descascarado y corte de los mismos y a su vez permitirá la adquisición de algunas frutas de estación durante todo el año.



El local comercial estará asentado en la ciudad de Fernando de la Mora, contará con la infraestructura necesaria para el almacenamiento, proceso de corte y envasado de frutas y el salón de ventas.



La estrategia de precio de penetración en el mercado estará de acuerdo a los costos logísticos y operativos teniendo en cuenta los precios promedios del mercado y ofreciendo descuentos por compras en cantidad así como beneficios por la fidelización del cliente; la estrategia promocional será por medio de redes sociales, volantes casa por casa y degustaciones en el local.

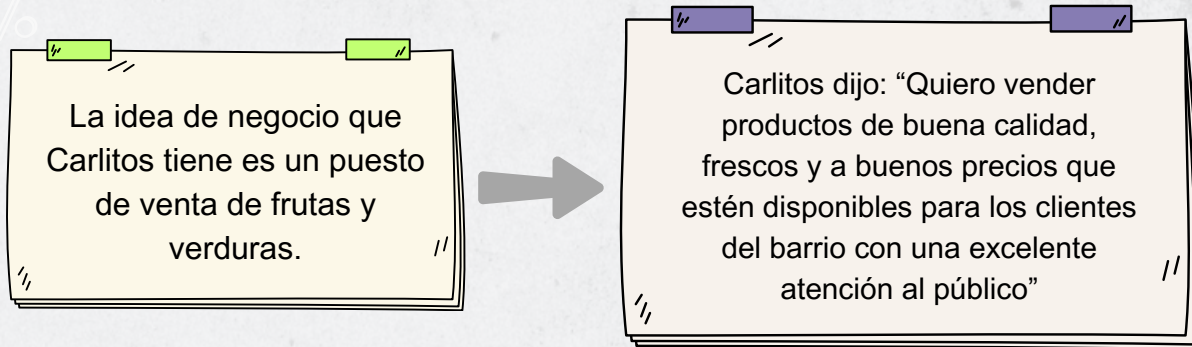
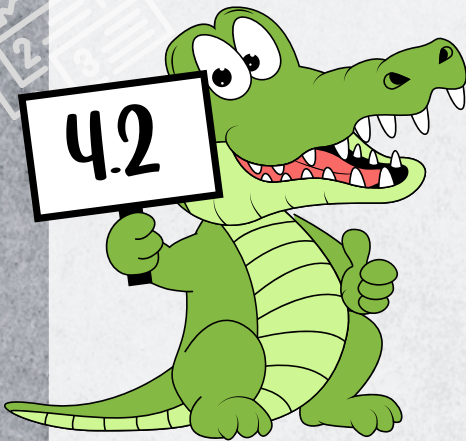


La inversión inicial será de Gs. 7.000.000 y se espera recuperar la inversión en un plazo no mayor a un año.



La idea del negocio de Carlitos

A Carlitos le gusta mucho hablar con las personas y comer frutas y verduras, esto lo llevó a pensar que en su barrio casi nadie los vende, deben ir hasta los grandes supermercados y a veces, cuando se les termina en la casa, no pueden ir rápidamente, por lo cual se le ocurrió una idea.



Gestión estratégica

Nombre de la empresa: Comercial Carlitos.
Comercialización de frutas y verduras.

Descripción del emprendimiento: Comercial Carlitos es una empresa unipersonal dedicada a la comercialización de frutas y verduras enteras y cortadas en dos presentaciones: frescas y congeladas.

Visión: Ser una empresa líder, reconocida por la calidad de sus productos y por la disponibilidad de los mismos durante todo el año.

Misión: Empresa especializada en la comercialización de frutas y verduras enteras frescas y cortadas frescas y congeladas con precio justo y calidad.

Valores: Honestidad, respeto, responsabilidad, competitividad.

Análisis FODA

Te damos el ejemplo del análisis interno y externo, cuando lo lleves a la práctica debes detectar la mayor cantidad de puntos fuertes y débiles que encuentres.



Objetivos estratégicos

Aquí encontrarás algunos ejemplos que aplican al desarrollo del rubro del negocio, debes tener en cuenta que para plantear los objetivos estratégicos es necesario que lo hagas para cada área de gestión.

Objetivos estratégicos para Comercial Carlitos

- Operar legalmente en el mercado, expidiendo comprobantes de venta.
- Establecer un equipo de trabajo que lidere las actividades operativas y comerciales.
- Incorporar la infraestructura necesaria para fraccionar y almacenar las frutas y verduras de acuerdo a la presentación de comercialización.
- Obtener un margen mínimo de ganancia del 30%.

Plan de Marketing

Descripción del producto: Comercial Carlitos ofrece frutas y verduras enteras frescas, cortadas frescas y congeladas.

Las frutas y verduras enteras frescas serán comercializadas a granel por kilo y las cortadas frescas y congeladas serán ofrecidas en dos presentaciones de 500 y 1000 gramos en bolsas transparentes tipo ziploc con el logo de la empresa.

Lista de productos, en la tabla podrás observar la lista de productos que estarán disponibles en Comercial Carlitos y también en que presentaciones podrás encontrar cada una de ellas (marcadas con x)

Lista de productos	Productos enteros frescos venta al peso (Kg)	Productos cortados frescos 500 y 1000 gr	Productos cortados congelados 500 y 1000 gr
Papa	X	—	—
Zanahoria	X	X	—
Remolacha	X	X	—
Zapallo	X	X	—
Tomate	X	—	X
Naranja	X	—	X
Banana	X	—	X
Manzana	X	—	X

Área de influencia: El área de influencia de Comercial Carlitos será el Barrio Estanzuela, Zona Norte de la ciudad de Fernando de la Mora del Departamento Central.

Público objetivo: Jóvenes desde los 18 años en adelante, padres de familia y todas las personas con poder adquisitivo interesadas en una alimentación saludable, el segmento de mercado que se pretende conquistar son hombres y mujeres ocupados a quienes les facilitará la adquisición de frutas y verduras cortadas listas para consumir o para sus preparaciones de preferencia.

Ejemplo de la encuesta que utilizó Carlitos para conocer más a los potenciales clientes.

N°	Preguntas
1	¿Con qué frecuencia compra sus frutas y verduras?
2	¿Dónde suele comprar habitualmente?
3	¿Qué frutas y verduras compra con más frecuencia?
4	¿Cuánto gastas en promedio en la semana?
5	¿Prefiere frescas, congeladas o picadas?
6	¿Qué es más importante para usted: precio, calidad, variedad, entre otros?
7	¿Le gustaría recibir a domicilio frutas y verduras?
8	¿Compraría orgánicas?
9	¿En qué horario le conviene hacer las compras?

Fuente: Elaboración propia

Él aprovechó sus encuentros en los recesos para recopilar la información, consultó incluso con sus profesores y con los amigos del barrio, lo hizo de una manera divertida, te invitamos a tomar la iniciativa y realizarlo de una manera similar, será una experiencia muy enriquecedora para tí.

Según Campoverde Benites & Ramírez Pibaque (2021), así como en el caso de la idea de negocio, para que puedas identificar a tu público objetivo, debes pensar en cómo son las personas que estarían interesadas en tu producto o en el servicio que vas a ofrecer, hay que indagar sobre sus características ¿Cuál es su poder adquisitivo? ¿Viven en tu ciudad o en otros lugares? ¿Tienen algún pasatiempo o interés en particular?, todas esas informaciones son muy valiosas en esta etapa.

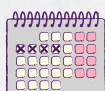
Conocer a este público objetivo, te permitirá tomar las decisiones más adecuadas para poder adaptar tu negocio a satisfacer las necesidades insatisfechas que has detectado, de esta manera podrás moldear tu producto o servicio para que sea diferenciado y resulte atractivo.

Es importante que tengas en cuenta que tu público objetivo representa el centro, el corazón de tu negocio, sin clientes, no hay negocio, por lo que debes conocerlos para que te resulte más fácil crear algo que necesiten y estén dispuestos a adquirirlo.



Proyección de venta estimada

Carlitos calcula la venta que realizará en el primer mes de apertura del local para cada uno de los productos que ofrecerá, también realiza la proyección de crecimiento mensual de las ventas para el periodo de un año. Te dejamos una tabla que te servirá de ejemplo para realizar tus proyecciones de venta.



Meses



Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ej. Zanahoria por kilo													
Ej. Paquetes de zanahorias frescas cortadas x 500 gr													
Total ventas													

Fuente: Elaboración propia

Estudio de la competencia

A continuación, te dejamos un ejemplo sencillo para estudiar a la competencia, puedes agregar más columnas con otras informaciones que desees conocer, o más filas según la cantidad de competidores que analices.

Negocios de la zona	Horario de atención	Diversificación de productos	Empaque	Política de ventas
Despensa "los amigos"	de 7:00 a 17:00 horas	lo básico, terminan por la mañana	según cantidad, en bolsas comunes	Se tienen ofertas constantes de productos seleccionados
La esquina de la salud	de 8:00 a 12:00	solo frutas de estación	en bolsas según cantidad comprada	Se ofrecen descuentos por compras en cantidad

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de Marketing

Estrategia de Producto: Los productos serán adquiridos de agricultores nacionales que no utilizan pesticidas en sus cultivos, ofreciendo así productos orgánicos de calidad a los clientes, además, la línea de productos cortados frescos y congelados en presentación de 500 y 1000 gr envasadas en bolsas de polietileno tipo ziploc cubrirá el nicho de mercado con demanda insatisfecha de los productos en estas presentaciones. La marca será **YacaFresh**.

Diseño Logo:



Estrategia de Precios: Para evitar el aumento de precios debido a las largas cadenas de comercialización, los productos serán adquiridos directamente de agricultores nacionales por lo que la estructura de precios tendrá en cuenta el precio de compra, los costos logísticos y el margen mínimo de ganancia esperado.

Se tendrá una política de descuento del 10 % sobre el precio de lista para compradores mayoristas; la forma de pago será en efectivo y por transferencia bancaria.

Se considera precio mayorista a partir de la compra de 10 kilogramos de cualquiera de los productos.

Estrategia de Plaza: Los productos serán trasladados por medio de canal indirecto desde el punto de compra donde se encuentran los productores hasta el local de comercialización que cuenta con la infraestructura necesaria para el almacenamiento de los productos.

La comercialización a los clientes será por medio de canal directo en el salón de ventas de Comercial Carlitos.

Salón de ventas



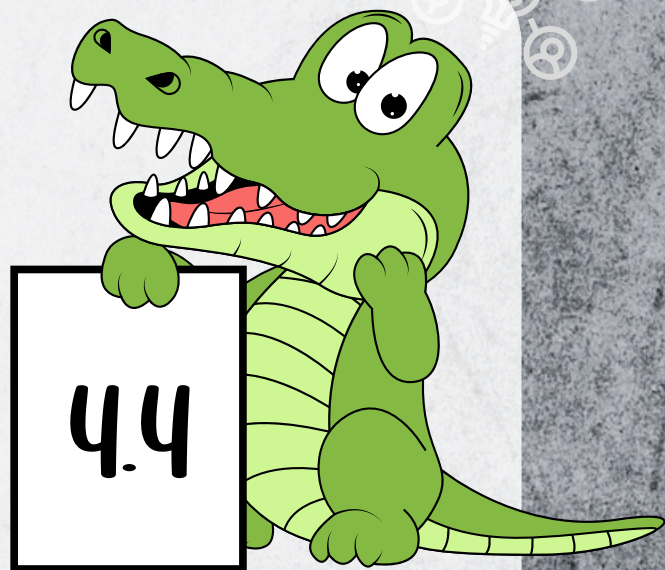
Clientes



Estrategia de Promoción: Se realizará campañas en redes sociales, resaltando los productos de temporada, se repartirán volantes casa por casa en el Barrio Estanzuela, en el salón de ventas se dispondrá de degustaciones y promociones para atraer clientes, a su vez, se implementará programa de recompensas a clientes fieles.

Plan de Operaciones

Descripción técnica del producto: Los productos de Comercial Carlitos son productos perecederos, específicamente frutas y verduras de estación y también los que no son de la época por medio del proceso de corte, refrigeración y congelado, lo que permitirá que el cliente acceda todo el año a algunos productos fuera de su temporada.



Materia prima e insumos: Como materia prima Carlitos necesitará todas las frutas y verduras que serán cortadas y envasadas para sus presentaciones frescas y congeladas, los insumos necesarios serán las bolsas tipo ziploc para las presentaciones de 500 y 1000 gr respectivamente.

A continuación te dejamos de ejemplo una tabla que te ayudará a registrar todas las materias primas e insumos de tu emprendimiento, el costo de los mismos y algo muy importante identificar quiénes serán tus proveedores.

N°	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Proveedor
	Materia prima				
1	<i>Ej: Frutilla</i>				
	Insumos				
1	<i>Ej: Bolsa ziploc</i>				
	TOTAL				

Fuente: Elaboración propia

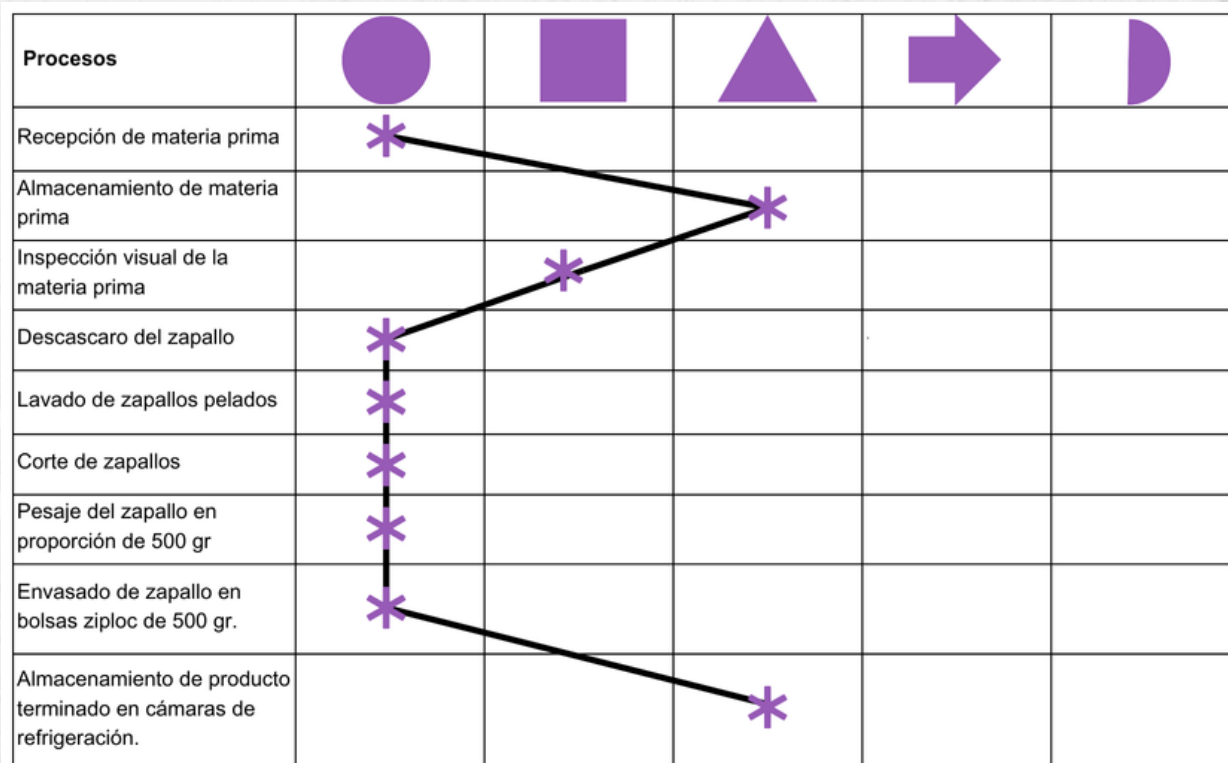
Máquinas y equipos: Comercial Carlitos necesitará una máquina cortadora para las frutas y verduras que serán vendidas en esa presentación, cámaras de refrigeración y congelado, balanza, estantes de exhibición, mostrador, exhibidor refrigerado para las presentaciones cortadas frescas. Te dejamos una tabla que te ayudará a registrar todas las máquinas y equipos que necesitarás para tu emprendimiento.

N°	Descripción de máquina y equipo	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Característica técnica	Proveedor
1	Ej: Exhibidor refrigerado					

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Producción

A continuación describiremos el proceso de producción de la presentación de zapallos cortados frescos en bolsas de 500 gr. Puedes utilizar el mismo esquema del diagrama de Asme para describir el paso a paso del proceso de producción de los productos de tu emprendimiento.



Fuente: Elaboración propia

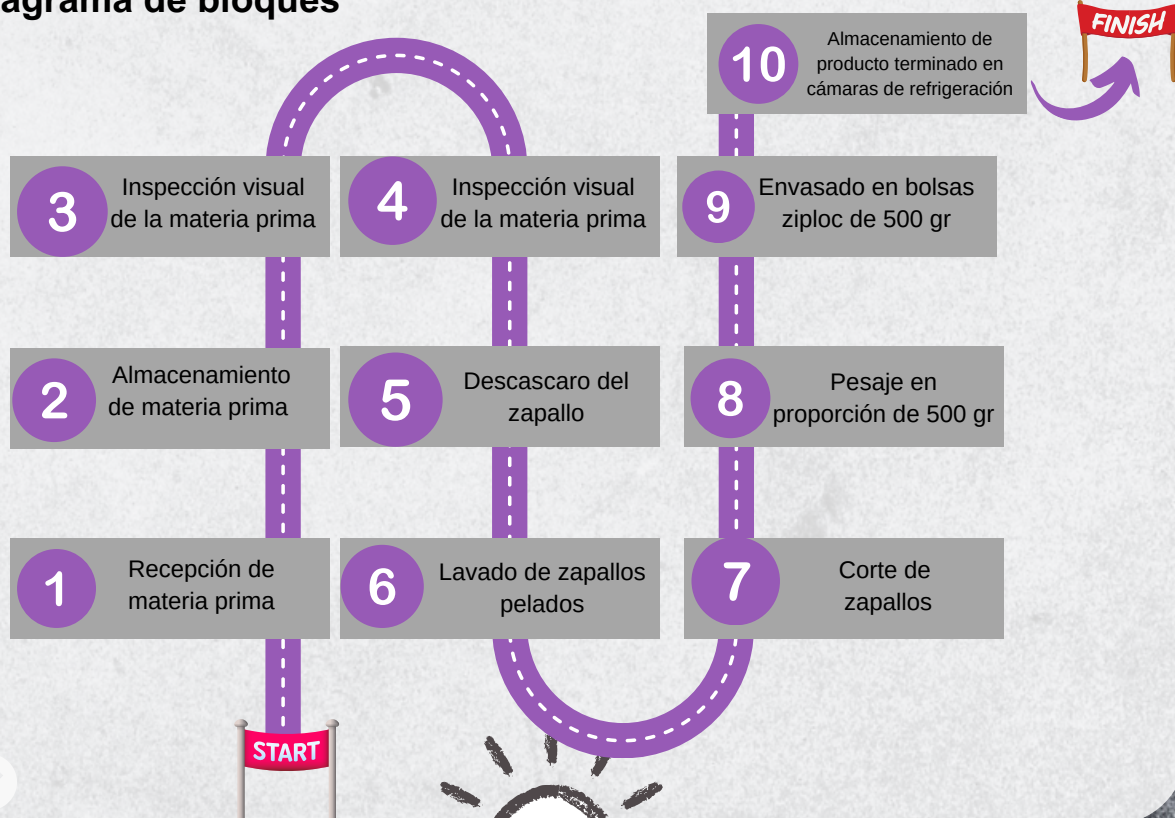
Tener en cuenta el significado de los símbolos del diagrama ASME

A continuación podrás encontrarlos y así aprender a realizar, sin embargo, puedes empezar con diagramas de bloques sencillos, si te parece mejor.

Procesos	Descripción
	Operación: se utiliza cuando se va a denotar una actividad propia del proceso.
	Inspección o control: se utiliza para denotar actividades exclusivas de control necesarias dentro del proceso productivo.
	Almacenamiento: se utiliza para mostrar el resguardo temporal o final del producto.
	Transporte: se utiliza para denotar los momentos en los que el producto es movilizado de un puesto de procesamiento a otro.
	Demora: se utiliza para denotar puntos en los que el producto se encuentra en espera del siguiente paso, especialmente cuando ese tiempo no forma parte del proceso productivo y no aporta valor al producto.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de bloques



Distribución de planta: Carlitos ha decidido que la distribución del comercial será en forma de U, teniendo en el fondo del local las cámaras de refrigeración y almacenamiento, en la parte frontal las exhibidoras y balanzas y en los costados los estantes de exhibición de los productos enteros para venta al peso.



Infraestructura física: Se contará con un salón arrendado de 48 m², específicamente 6 m de ancho y 8 m de largo, dicho salón será acondicionado con la infraestructura necesaria para llevar a cabo la actividad. Es importante que para tu emprendimiento decidas la conveniencia de arrendar o adquirir un terreno e iniciar la construcción edilicia de la infraestructura que vas a necesitar. Aquí te dejamos una tabla que te ayudará a registrar los costos relacionados a la infraestructura.

Descripción	Dimensión (m ²)	Costo
Terreno		
Construcción		

Fuente: Elaboración propia



Localización: Se analizó las alternativas de localización en las ciudades de San Lorenzo, Luque y Fernando de la Mora, se optó por el barrio Estanzuela de Fernando de la Mora debido a que luego del análisis de los factores de localización se encontró que era la opción más viable para el desarrollo de este tipo de emprendimientos.

Para tu emprendimiento es bueno que realices una lista de los factores de localización y le des un peso de acuerdo a la importancia que tienen cada uno de esos factores respecto a tu negocio, luego evalúa cada una de las alternativas de localización clasificándolas con una escala preestablecida, ejemplo del 1 al 5.

Nivel de existencia necesarios: Aquí Carlitos va a calcular cuánta materia prima, insumos y producto terminado (frutas y verduras cortadas) necesita tener en stock para cubrir la necesidades mínimas del Comercial Carlitos.

Con la ayuda de una tabla te mostraremos cómo debes registrar tu nivel de existencias mínimos que se ajusten a tu emprendimiento. La tabla esta dividida entre: **materia prima principal** que serían los productos disponibles para la venta; y los **insumos**, en este caso las bolsas ziploc.

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Materia prima			
Ej: Zapallo			
Insumos			
Ej: Bolsa ziploc			
Producto terminado			
Ej: Zapallo fresco cortado x 500 gr.			
TOTAL (Gs)			

Fuente: Elaboración propia

Higiene y seguridad: El principal punto de riesgo para los colaboradores es la etapa de corte de las frutas y verduras, para prevenir dicho accidente se realizarán capacitaciones a los colaboradores respecto a la operación adecuada de la máquina de corte, se realizarán los mantenimientos preventivos a la máquina y también se dispondrán de equipos de primeros auxilios y procedimiento de traslado hasta un centro asistencial en caso de eventos fortuitos.

Además, se dotará al local con dispositivos de prevención contra incendios y los colaboradores recibirán capacitaciones para el uso de los mismos en casos de siniestros. Es importante que identifiques puntos de riesgo en cada una de las etapas del proceso de desarrollo de tu emprendimiento y vayas planteando medidas preventivas para reducir el riesgo.

Residuos: Carlitos identificó la generación de de residuos comunes propios de la actividad humana, residuos orgánicos resultantes del descascarado de frutas y verduras y efluentes líquidos resultantes del lavado de sus productos, sanitarios y limpieza de las instalaciones.

El manejo que se plantea a los residuos es de la siguiente manera: Se contará con tachos diferenciados para residuos sólidos comunes y orgánicos, los residuos comunes serán dispuestos por medio del servicio de recolección municipal, mientras que el orgánico serán entregados a los agricultores para su utilización en la preparación de abono orgánico. En cuanto a los efluentes líquidos, son del tipo cloacal, serán dispuestos en la red de alcantarillado sanitario de la ESSAP con la cual cuenta el Barrio, previo paso a través de cámara séptica.

Es muy importante que identifiques cada tipos de residuos sólidos y líquidos que genera tu emprendimiento y puedas plantear medidas de mitigación para cada una de ellas de manera que tu negocio sea amigable con el medio ambiente.

4.5

Administración de Recursos humanos

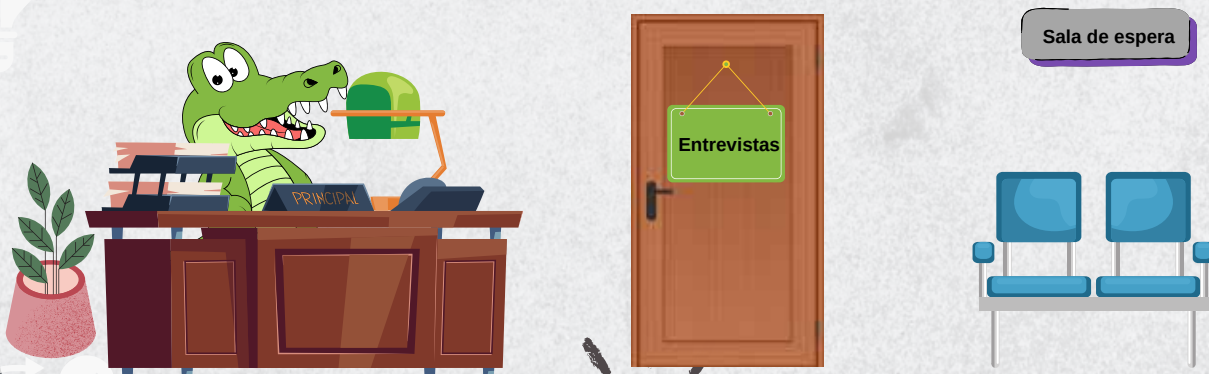
Carlitos evalúa la necesidad de contar con colaboradores que le ayuden en las actividades administrativas y de logística, en el área operativa y de atención al cliente.

Las técnicas de reclutamiento que tiene pensado es por medio de la publicación en redes sociales y la selección lo hará por medio de entrevistas a los candidatos cuyo perfil se ajusten a los requerimientos.

A continuación te dejamos una tabla que te ayudará a la hora de listar los requerimientos de recursos humanos para tu emprendimiento. Ten en cuenta que en la tabla debes asentar los costos asociados a los recursos humanos, las funciones que deberán cumplir, la cantidad de personas que se necesitan para cada función y la calificación que vas a ir dando conforme a los resultados de la entrevista.

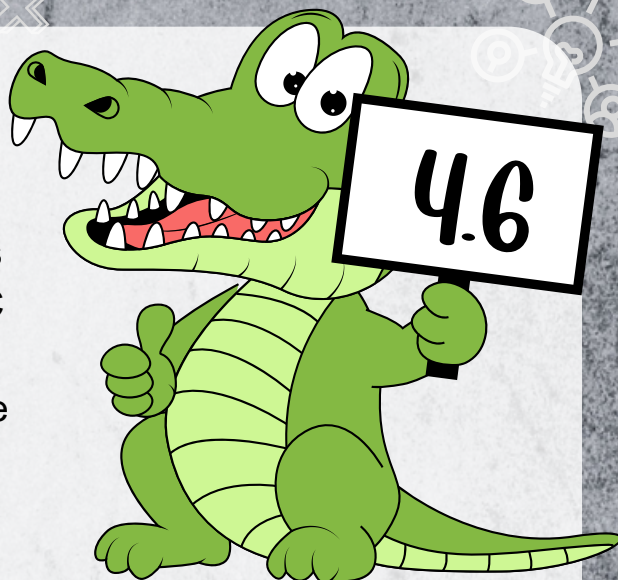
Cargo	Cantidad	Calificación	Funciones	Salario mensual
Ej: Atención al cliente				

Fuente: Elaboración propia



Aspectos legales

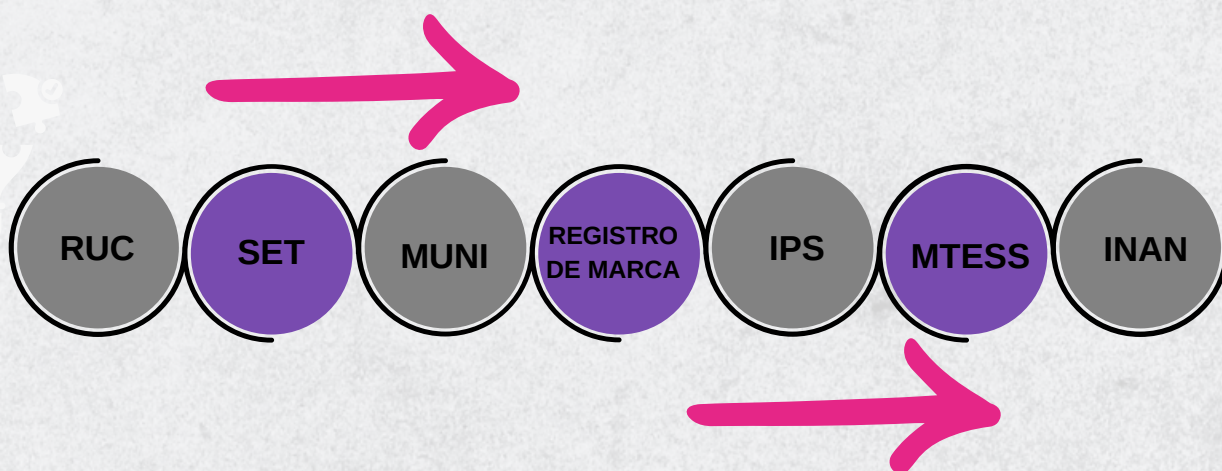
Carlitos evalúa que lo más óptimo en los inicios de un negocio es contar con RUC de manera unipersonal y realiza la inscripción en la Secretaría de Estado de Tributación (SET) con la ayuda de un contador.



Posteriormente, realizará los trámites para obtener patente comercial ante la Municipalidad de Fernando de la Mora, también realizará los trámites de Registro de marca que irán insertos en el envase de los productos ofrecidos (las frutas cortadas) en empaque de 500 y 1000 gr, a su vez, deberá realizar la inscripción patronal en el Instituto de Previsión Social (IPS) y en el Ministerio del Trabajo.

Por último, acudirá al INAN para obtener el registro de establecimiento para la actividad de fraccionado de producto alimenticio y **registro de productos** para las presentaciones frescas y congeladas de los productos cortados.

Son muchos pasos, pero debes tener en cuenta que de esta manera tu emprendimiento será legal y podrás acceder a otros tipos de beneficios más adelante.





Plan financiero

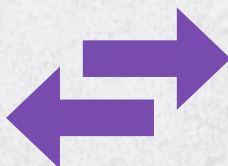
En este punto Carlitos evalúa los requerimientos de capital pre operativos y el capital de trabajo que precisará para llevar adelante el emprendimiento.

A continuación, te dejamos un ejemplo sencillo de cómo realizar un presupuesto para financiar la venta de frutas y verduras.

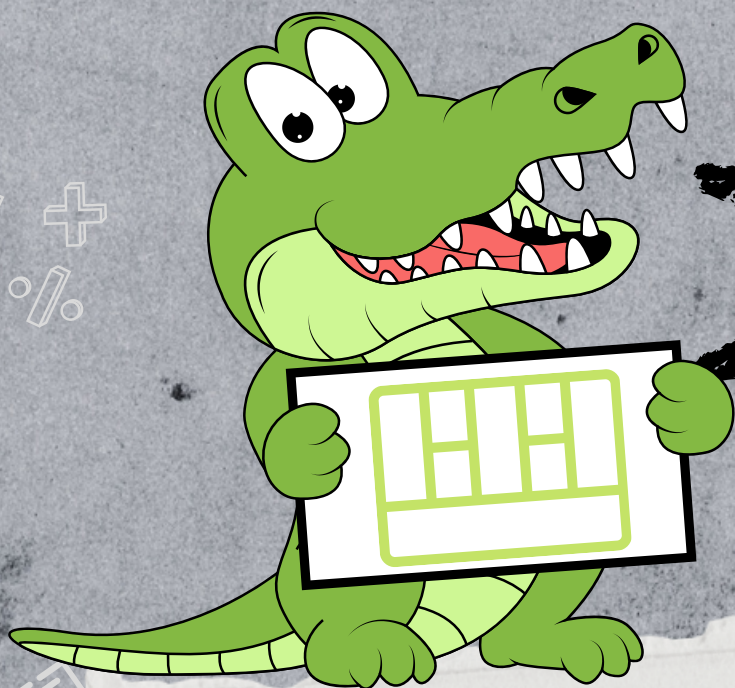
Inversión	Propia (G)	Financiada (G)
Ahorros	1.000.000	
Préstamos a los padres		1.000.000
Préstamo de bancos		5.000.000
Sub totales	1.000.000	6.000.000
Total en Guaraníes	7.000.000	

Fuente: Elaboración propia

Si logras acceder a algún tipo de préstamo, deberás tener en cuenta el interés del mismo, el monto de la cuota y la cantidad.







Carlitos

Te enseña a desarrollar
el lienzo canvas de su
futuro emprendimiento



5 Construyendo el lienzo

El lienzo canvas tiene muchos componentes y cada uno de ellos debe reflejar la esencia del negocio, a continuación desarrollamos la idea de Carlitos y todo lo que tuvo en cuenta para construirlo.

5.1. Propuesta de valor

En este momento hay que pensar en aquello que se puede hacer de manera diferente para destacar al producto que se va a ofrecer de entre todos los similares que se encuentran disponibles para su adquisición, según Donneys Barney (2021), denominado propuesta de valor.

La propuesta de valor sería el ingrediente secreto, el diferencial que tendrá tu producto, es lo que hará que las personas lo prefieran en vez de los demás que va a encontrar en el mercado, basada en la calidad diferenciada de lo que ofreces, en el precio, en la forma en la que presentas al producto, en la forma en la que entregas el producto o incluso en la experiencia que brindas a tus clientes.

La idea de negocio de Carlitos, para la venta de frutas y verduras, se consideran algunos supuestos como el hecho de comprar de horticultores locales, así como el cultivo se encuentre libre de pesticidas, por lo que resultan amigables con el ambiente, además de la utilización de envases especiales o diversificación de frutas y de verduras, existe una gran gama de posibilidades que uno puede ir analizando conforme a su potencial producto.

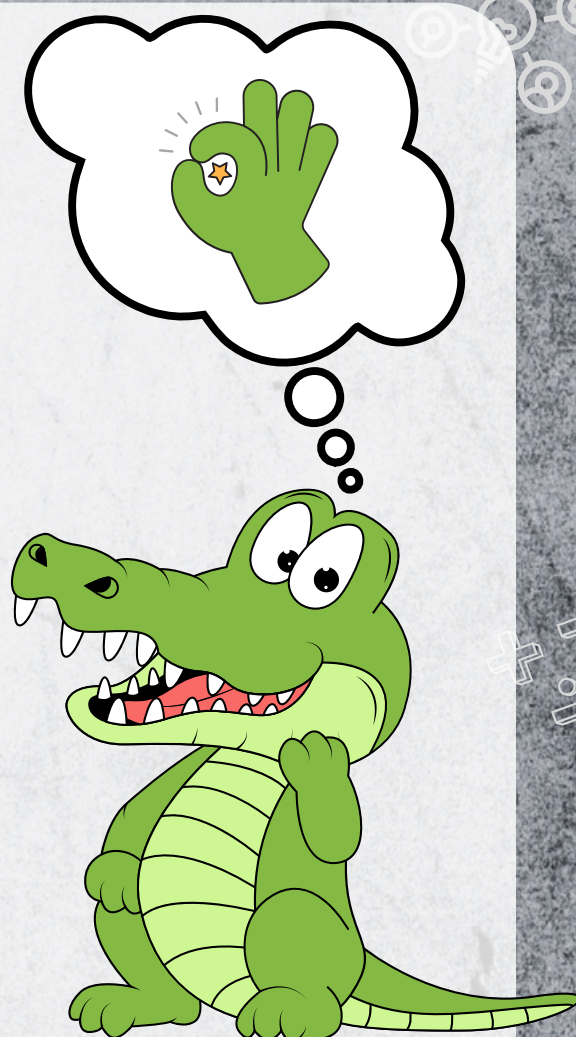
La idea es encontrar en que tu propuesta de negocio sea atractiva que invita a todos a formar parte de él, de su creación, desarrollo y crecimiento, haciendo brillar tu propuesta más que otra.

5.2. Segmento de clientes

Ahora es momento de utilizar la información recabada o que se conoce sobre quienes serán los clientes del negocio, y luego ir colocando en el lienzo.

Propuesta de valor de Carlitos

- Venta por kilo
- Frutas y verduras frescas
- Frutas y verduras cortadas y congeladas
- Envase especial en dos presentaciones
- Facilidad para el consumo
- Disponibilidad de productos fuera de temporada



5.3. Canales

En este punto debes seleccionar cómo llegar a tus clientes.

5.4. Relación con el cliente

Aquí debes colocar cómo vas a contactar con tu cliente, cómo vas a ofrecerle el producto.

5.5. Fuentes de ingresos

Aquí deberás colocar de dónde vas a obtener el dinero necesario para poder realizar tu negocio.

5.6. Recursos claves

En este apartado colocarás todos aquellos recursos que sean necesarios para que puedas sostener tu negocio.

5.7. Actividades claves

Seguidamente, vas a tener en cuenta aquello que si o sí deberás realizar para que tu negocio funcione.

5.8. Socios claves

En este punto, deberás pensar en todos aquellos que de alguna manera intervienen en tu negocio y que necesitas de ellos para iniciar, sostenerte y crecer en tu negocio.

5.9. Estructura de costes:

Por último, debes considerar todos los costos que implican vender tu producto, de esta manera podrás tomar decisiones relacionadas al precio de venta y demás.

A continuación, te dejamos el lienzo completo del negocio de Carlitos.

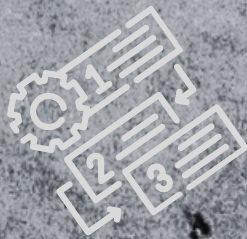


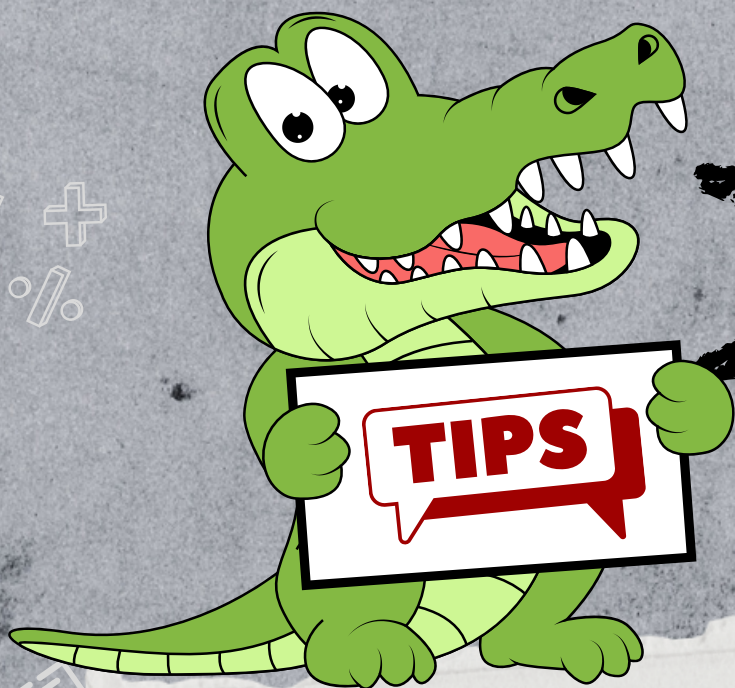
Lienzo Canvas

Idea de negocio: Empresa comercializadora de frutas y verduras

 <p>8. Socios Claves Proveedores Agricultores Nutricionistas Gimnasios Instituciones educativas</p>	 <p>7. Actividades Claves Actividades de legalización, actividades logísticas, actividades operativas, actividades de promoción, actividades de alianzas con proveedores.</p>	 <p>1.Propuesta de valor Comercial Carritos comercializa frutas y verduras enteras, venta al peso por kilo, además, ofrece una variedad de frutas y verduras cortadas y empaquetadas en bolsas ziploc de 500 y 1000 gr en presentaciones frescas y congeladas. Lo que brinda al cliente la facilidad en el consumo y la posibilidad de encontrar todo el año algunas frutas que solo se encuentran comúnmente en ciertas temporadas del año.</p>	<p>4.Relación con el cliente Relación directa por medio de atención personalizada en el salón de ventas.</p>	 <p>2. Segmento del cliente Hombres y mujeres desde los 18 años de edad con capacidad adquisitiva media alta, residentes en la ciudad de Fernando de la Mora y ciudades aledañas.</p>
<p>6. Recursos Claves Recursos humanos Materia prima Insumos Máquinas y equipos Infraestructura edilicia Publicidad</p>		<p>3.Canales Canal directo de entrega de productos a los clientes por medio del salón de ventas. Canal de comunicación por medio de redes sociales.</p>		 <p>5. Fuentes de ingresos: Ingreso por venta de los productos ofrecidos en el local Comercial Carritos</p>
<p>9. Estructura de Costes: Costos pre operativos: Infraestructura, legalización. Costos operativos: materia prima, insumos, recursos humanos, promoción.</p>				

Fuente: Elaboración propia





Carlitos

Te deja consejos
para tu nueva
travesía



6.1 Cómo encontrar una idea viable basada en tus habilidades, pasiones e intereses

Debes encontrar una idea de negocio que sea afín contigo, que te agrade, que despierte en tí las ganas de emprender y de esta manera crear un negocio, te recordamos algo importante que debes tener presente, pensar en todo lo que te agrada hacer, ya sea jugar al fútbol, al básquet, nadar, o practicar cualquier otro deporte, ir al cine, bailar, comer o cocinar alguna comida que te encanta, conocer lugares, visitar nuevos lugares, cuidar de los animales, pintar, ejecutar algún instrumento musical, etc. Esto te ayudará a pensar en aquello que se necesita y que tú, con tus cualidades, podrías ofrecer.

Según Carmelo Alfonso (2015), el principal desafío de todo emprendedor consiste en convertir su sueño en idea, la idea en empresa y que la empresa genere ingresos y se mantenga o crezca con el tiempo.

Ahora, piensa en cómo puedes utilizar esos intereses que posees para crear algo que las demás personas estén necesitando, qué es aquello que puedes ofrecer con tus habilidades, destrezas y conocimientos, qué es aquello que amas hacer y que te puede llevar a crear una idea de negocio.

Aquí te dejo ejemplos de lo que puedes pensar en hacer: si te gusta jugar a los videojuegos, puedes empezar a vender los juegos o artículos relacionados como aquellos que sean de colección; si te gusta jugar al fútbol, puedes empezar a vender artículos relacionados como las pelotas, camisetas etc; si te gusta cuidar de los animales, puedes empezar un negocio de pasearlos, bañarlos, o vender algún artículo relacionado: ropas, collares, cadenas, comederos, etc.

Si te gusta cocinar, puedes pensar en hacer galletitas o galletas especiales o algún otro producto derivado; si te gusta pintar, puedes empezar a realizar llaveros o accesorios decorados con tus pinturas, remeras, bolsos pequeños, etc de modo a mostrar tu arte.

Lo más importante aquí es encontrar una manera creativa e interesante de compartir aquello que te gusta y hacer que otras personas se beneficien adquiriéndolo. Te invito a pensar en ello detenidamente, y ten presente que cuando logras hacer aquello que amas, el trabajo se vuelve una experiencia gratificante y divertida.

6.2 Investigación de mercado básica para evaluar la demanda y la competencia

Con la idea seleccionada se debe realizar una investigación sobre la misma, aquí hay que buscar información sobre las personas que estarían interesadas en ese producto y si existe algún otro local similar que lo ofrezca, de esta manera conocerás la situación real y podrás tomar decisiones correctas (Gates y MC Daniel, 2015).

Aquí, te recomendamos que empieces a hablar con tus familiares, con tus compañeros de la escuela o del colegio, con tus compañeros de las otras actividades que realices, con tus amigos, incluso con los vecinos, para preguntarles qué opinan de tu idea y lo más importante, si es que comprarían el producto que estás pensando en ofrecer.

Al tener el retorno de ellos, podrás tener un mejor panorama de sus pensamientos y sabrás si es que tu idea saldrá a flote o no, si es muy atractiva como para convencer a las demás personas de comprarlo. Esto también te ayudará a perfeccionar el producto y otorgarle algún agregado que llame la atención.

Posterior a esas consultas, busca más información en el internet, en los paseos por tu barrio o ciudad, para ver si es que existen otros negocios similares, si los hay, acércate y averigua de sus productos, conócelos, es fundamental que sepas esta información, ya que ellos son tus competidores y gracias a esa información, podrás moldear tu idea para que sea diferente y resalte, para que sea especial ante los ojos y necesidades del mercado que lo consume, es decir, de las personas que estarían comprando.

Tomando el mismo ejemplo de la idea de Carlitos “venta de frutas y verduras” debes averiguar en qué otros locales de tu barrio se pueden encontrar estos productos y de qué calidad son, así como los horarios de la atención, la diversificación de productos, etc.

Puedes investigar incluso de dónde compran, qué tan grande son los locales, cómo se empacan para la venta, cómo se ofrecen, qué hacen de los productos cuando empiezan a pudrirse, etc. son informaciones que te ayudarán a darle forma a la idea de negocio.

6.3 Consejos para lanzar y promover tu negocio

Has llegado hasta acá gracias a tu disciplina en el trabajo ¡Felicidades!, llegó el momento de avanzar más y hacer conocer tu negocio al mundo. Abrir tu negocio es satisfactorio y emocionante, pero suele exigir constancia y representa una situación que demandará mucho esfuerzo y a veces parecerá intimidante.

Aquí te doy algunos consejos para que tu lanzamiento sea todo un éxito:

- **Debes crear anticipación:** Antes de lanzarte, genera emoción en las personas sobre tu negocio. Utiliza las redes sociales, realiza videos entretenidos o incluso puedes organizar pre-lanzamiento.
- **Debes ofrecer algo diferente:** anima a las personas a probar tu producto o servicio, dales opciones diferentes, únicos o creativos por el lanzamiento, ayudará a atraer los primeros clientes.
- **Debes pedir ayuda:** Es difícil hacerlo todo en solitario, atrévete a pedir a tus amigos y familiares que te ayuden a difundir tu negocio. ¡Cuánto más sepan de tu propuesta, mayor posibilidad de éxito!

6.4. Estrategias para hacer crecer el negocio

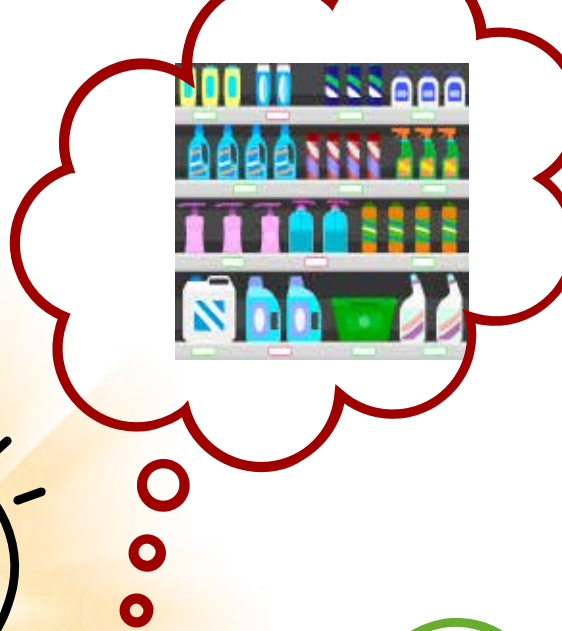
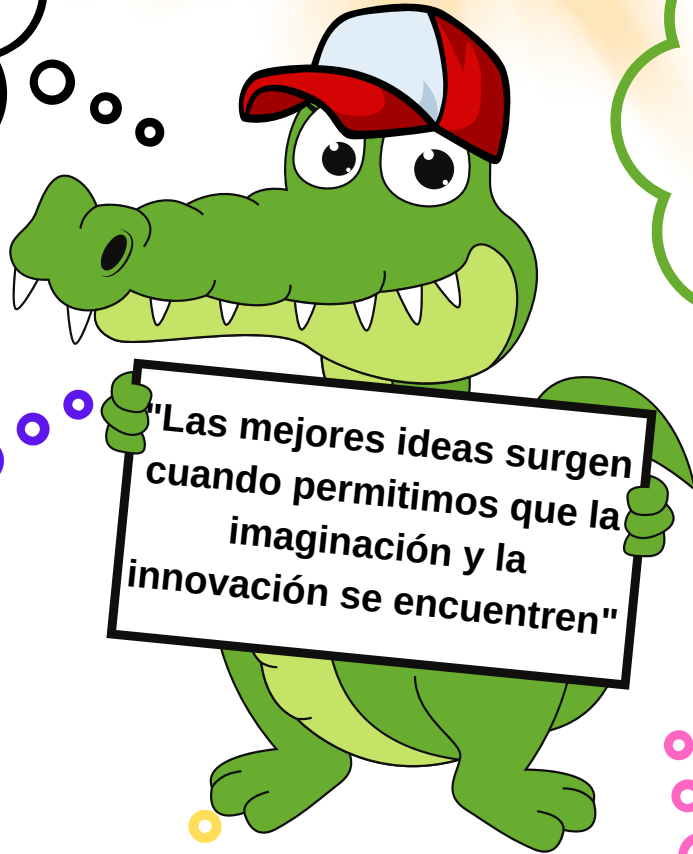
Debes sentirte muy satisfecho, tu negocio ya funciona, está en marcha y tendrás otros desafíos que atender.

Uno de ellos es lograr que crezca y se expanda, para lo cual necesitarás conocer y aplicar estrategias.

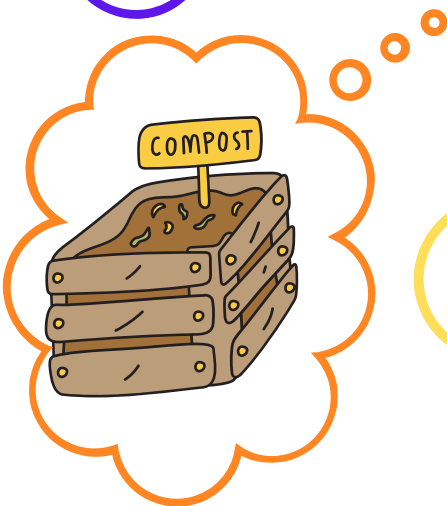
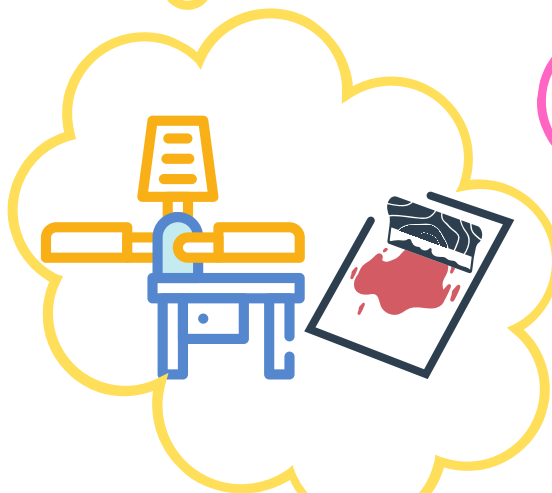
Algunas ideas que puedes aplicar para hacer crecer tu negocio:

- **Capta nuevos clientes:** Piensa en cómo hacer que más personas se interesen en lo que ofreces, puedes tener en cuenta maneras diferentes de hacer publicidad, colaborar o pensar en asociaciones con otros negocios.
- **Mejorar, modernizar o renovar el producto o servicio:** Busca la mejora continua en lo que ofreces, hazle caso a los comentarios de tus clientes y aplica mejoras siempre que sea posible.





"Las mejores ideas surgen cuando permitimos que la imaginación y la innovación se encuentren"





Carlitos

Te muestra recursos
básicos que te ayudarán
en este proceso



7.1. Materiales bibliográficos

Con todo lo desarrollado en este material, has aprendido cómo empezar tu negocio, qué hacer y cómo lograr que crezca, sin embargo, el aprendizaje nunca terminará, el mercado es muy dinámico y necesitarás prepararte para poder responder a esos cambios. Te insto que continúes tu formación, haz uso de los recursos que se disponen para ayudarte a seguir adelante como un emprendedor de éxito. El conocimiento te ayudará a idear ventajas ante tus competidores y a crear un modelo de negocio notorio.

Te recomiendo leer sobre las experiencias y los consejos de otros emprendedores, ello te ayudará a inspirarte y a motivarte. Algunos libros geniales para emprendedores jóvenes que puedes consultar son: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey, ¿Quién se ha llevado mi queso? de Spencer Johnson, La gallina que cruzó la carretera de Menchu Gómez y Rubén Turienzo; y El arte de empezar de Guy Kawasaki, entre otros que forjarán tus pensamientos e ideas, todos con lecciones valiosas y llenas de motivación.

7.2. Herramientas en línea

7.2.1. Redes sociales

Nos encontramos en la era digital, y por lo tanto las redes sociales son muy importantes para promocionar lo que ofreces. Puedes optar por aquellas que son más utilizadas como facebook, instagram, tiktok para poder llegar a más personas.

Te compartimos algunos consejos para tus publicaciones:

- Debes publicar con regularidad ya sea una vez al día o tres veces a la semana.

- Utiliza imágenes buenas, atractivas que sean de alta calidad.
- Responde siempre a los comentarios de tus seguidores, así demuestras interés en ellos.
- Realiza colaboraciones con otros creadores de contenido para llegar a más personas.

Además puedes utilizar otro tipo de estrategias relacionadas con las redes sociales como lo es el **engagement**, esto ayuda a establecer tácticas y acciones que van a mejorar la conexión con tu público, de esta manera formarás una relación duradera y significativa con tus clientes.

Para comprender mejor lo que es una estrategia de engagement, dejamos una breve explicación de aquellos más usuales en las redes sociales:

- Hacer preguntas en tus publicaciones sobre cosas sencillas puede animar a tus seguidores a comentar y compartir sus opiniones, ejemplo: ¿Cuál de nuestros productos es tu favorito?.
- Organizar concursos o sorteos que despierten el interés de los seguidores, de esta manera puedes ampliar tu alcance.
- Crear contenido para que tus seguidores puedan responder o interactuar en tus publicaciones, ejemplo: encuestas.
- Animar a tus seguidores para que puedan crear y compartir su propio contenido relacionado con tu producto o servicio, para luego compartirlos tú.
- Asegúrate de comentar las interacciones, mensajes o comentarios de tus seguidores, demuéstdeles interés genuino, así valorarán tu participación en sus intervenciones.

Aquí lo importante es crear relaciones genuinas con tu público, convencer con hechos, ser auténticos y así diferenciarte de tus competidores.

7.2.2. Gestión de proyectos

A medida que crezca tu negocio, necesitarás planificar adecuadamente tus actividades atendiendo a las tareas que irán surgiendo, para ello te dejo algunas opciones de herramientas de gestión útiles que puedes conseguir en línea.

1. Trello: este gestor te ayudará a organizar y priorizar tus tareas de manera eficiente, con él podrás crear tableros para diferentes proyectos, podrás asignar tareas a diferentes miembros de tu equipo, tendrás las fechas límite y recordatorios en tiempo y forma, podrás adjuntar archivos y documentos relevantes a cada proyecto y te permitirá realizar un seguimiento (Delgado, A., Mesquida, A. L., & Mas, A. , 2014).

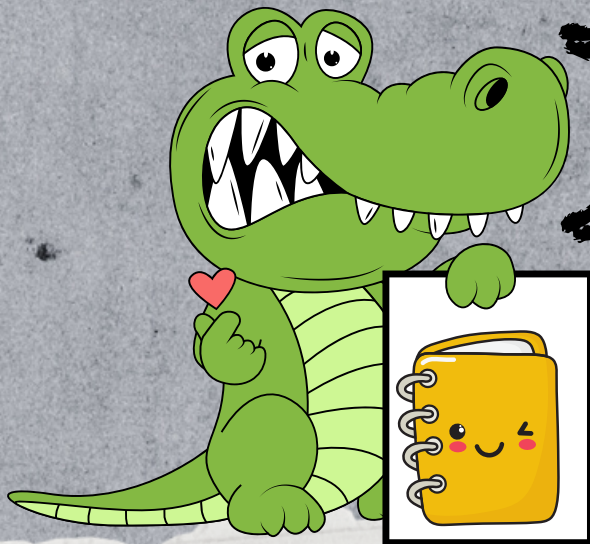
2. Asana: un gestor que tiene una aplicación similar a la anterior pero que te permite ver el grado de avance de cada proyecto, una de sus dificultades es que se presenta solo en el idioma inglés.

3. Redbooth: un programa que posibilita la creación de documentos varios con la posibilidad de trabajar en forma colaborativa como se suele realizar en Google Drive (Videla, L., Pisano, D., Prosman, F., Mundó, G., Pérez, S. N., & González, J. A. ,2014).

Te recomiendo modernizarse y estar al tanto de las tantas herramientas que se han creado para facilitar tu trabajo, de esta manera te aseguras de que nada se pase por alto y de que tu equipo logre las metas. Existe una infinidad de recursos gratuitos, debes investigar sobre sus ventajas y aplicaciones y así elegir el más adecuado para tu negocio.

7.3. Canva

Esta herramienta on-line es especial para diseños gráficos, posee paquetes gratuitos y de pago que te ayudarán a crear imágenes y videos personales y profesionales para las presentaciones y campañas publicitarias de tu producto o servicio, tiene como principal ventaja que no se necesita mucho conocimiento para saber utilizarlo, ya posee un banco bastante extenso de plantillas y elementos que puedes utilizarlo (Romero López, 2019).



Carlitos

Te deja información
extra



Organizaciones y programas de apoyo al emprendimiento

Aparte de todas las herramientas ya mencionadas, que te van a ayudar bastante, las personas reales son las que podrán apoyarte de manera más asertiva en este camino. Estas personas suelen estar agrupadas en asociaciones, comités, cámaras, por lo general se dedican a ayudar a jóvenes como tú a poder sacar adelante el emprendimiento y así triunfar en la vida.

A nivel internacional encontramos a Junior Achievement, que es una organización que opera en todo el mundo, ofrece programas que te enseñan habilidades empresariales prácticas, puedes ingresar a su página para poder enterarte de más informaciones y así poder contactar con ellos si llega a interesarte algún tema en específico. Otra opción, tienes en el Campus de la UNA, con INCUNA, la Incubadora de empresas que tiene como objetivo contribuir a la generación de empresas de base tecnológica, brindando un importante impulso al desarrollo nacional.

También puedes buscar apoyo en tu propia comunidad, o en los comités o asociaciones de algún rubro en específico. Habla con tus profesores, líderes locales o incluso otros emprendedores. Las personas suelen estar más que dispuestas a ofrecer consejos y orientación a los jóvenes con iniciativa, que tengan ganas de desarrollarse como emprendedores.

Otras organizaciones mencionadas que impulsan el desarrollo de las empresas nacionales:

- MIPYMES de acuerdo al sitio web Financiate - Portal de servicios MIPYMES Paraguay
- CIRD (Centro de Información y Recursos para el Desarrollo), según el sitio web de Licitaciones CIRD
- FUNDACIÓN PARAGUAYA ver en su sitio web.

Estas organizaciones desempeñan roles clave en apoyar y promover el desarrollo empresarial en sus respectivas áreas de enfoque.



Carlitos

Te invita a completar y
a llevar a la práctica
los ejercicios de repaso



9. Actividades de repaso

Aquí te presento algunos ejercicios que te ayudarán a afianzar lo aprendido, puedes realizarlo de manera individual o con más personas, lo importante es que vas a poder llevar a la práctica lo que has aprendido en los distintos capítulos de este material.

Actividad 1

Nombre: El emprendedor favorito

Esta primera actividad tiene como objetivo estudiar aquellas características que todo emprendedor de éxito debe cultivar. Lo primero que debes hacer es imaginar que tú eres el emprendedor favorito de un grupo de personas, y teniendo en cuenta eso deberás realizar lo siguiente:

Cita aquellas cualidades que piensas hacen que ese grupo de personas te vea como su emprendedor favorito y cómo actúas conforme a esas cualidades, para resolver problemas o para responder a inquietudes. Ponle un nombre original y creativo y escribe una breve historia sobre lo que tuviste en cuenta para crear ese negocio exitoso que tienes.

Actividad 2

Nombre: Idea de negocio en 60 segundos

Esta segunda actividad tiene por objetivo que puedas practicar la generación rápida de ideas y la presentación concisa, con esta práctica, se logra también obtener habilidades claves para el elevator pitch. Con ayuda de un cronómetro comenta las reglas del ejercicio con los participantes, cada uno tendrá 60 segundos para presentar una idea de negocio.

La idea debe incluir la descripción del producto o servicio, el público objetivo y qué es lo que hace especial a esa propuesta. Una vez que se hayan hecho todas las presentaciones, debes decir a los participantes que voten por aquella que les haya resultado más innovadora, creativa y viable.

Actividad 3

Nombre: Mi lienzo canvas B

Esta tercera actividad permite que puedas aplicar esta herramienta a una idea concreta, puede ser la que obtuviste en el primer ejercicio u otra, puedes realizarlo de manera individual o en grupos, gracias a este lienzo, podrás explorar el modelo de tu negocio y visualizarlo de manera sistémica.

Esta actividad es más aplicable a un grupo de personas, quienes deben conocer las reglas una vez asignadas las ideas a desarrollar. Se deberá proveer a cada grupo un papel de gran tamaño para facilitar la construcción del trabajo colaborativo. Al finalizar, todos los trabajos deben ser presentados por uno de los integrantes, cuando se haya realizado la actividad en grupos.

Actividad 4

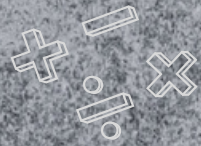
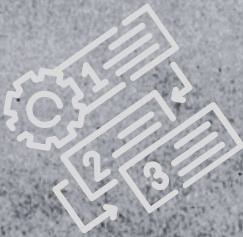
Nombre: El arte de comunicar

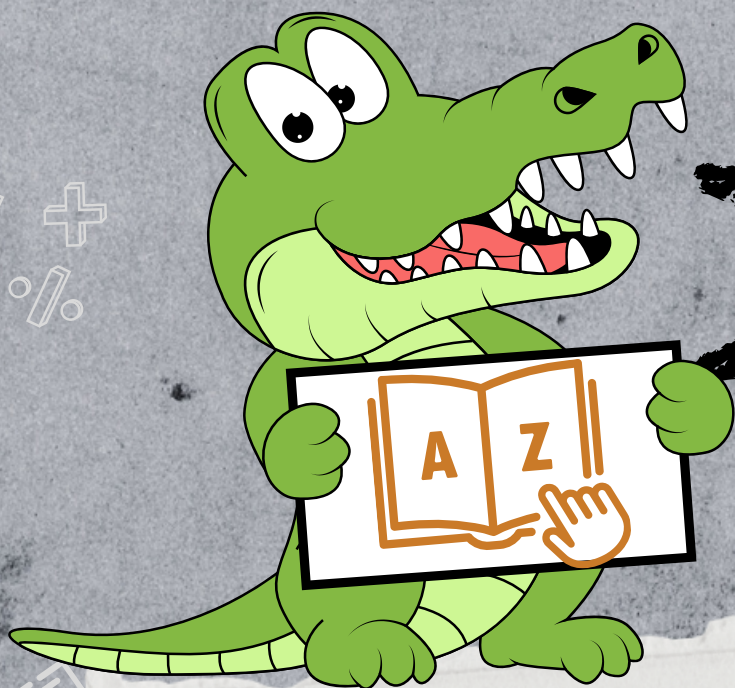
En esta actividad se busca aplicar de manera creativa, práctica y llamativa conocimientos sobre cómo comunicar en las redes disponibles, aplicando los consejos básicos proporcionados. Se podrá realizar de manera individual o en grupos, asignando previamente un producto o servicios a desarrollar. La consigna es crear una campaña publicitaria completa con ejemplos concretos de las publicaciones que se realizará para promocionar el producto o hacer conocer el negocio.

Actividad 5

Nombre: Inversores ¿Dónde están?

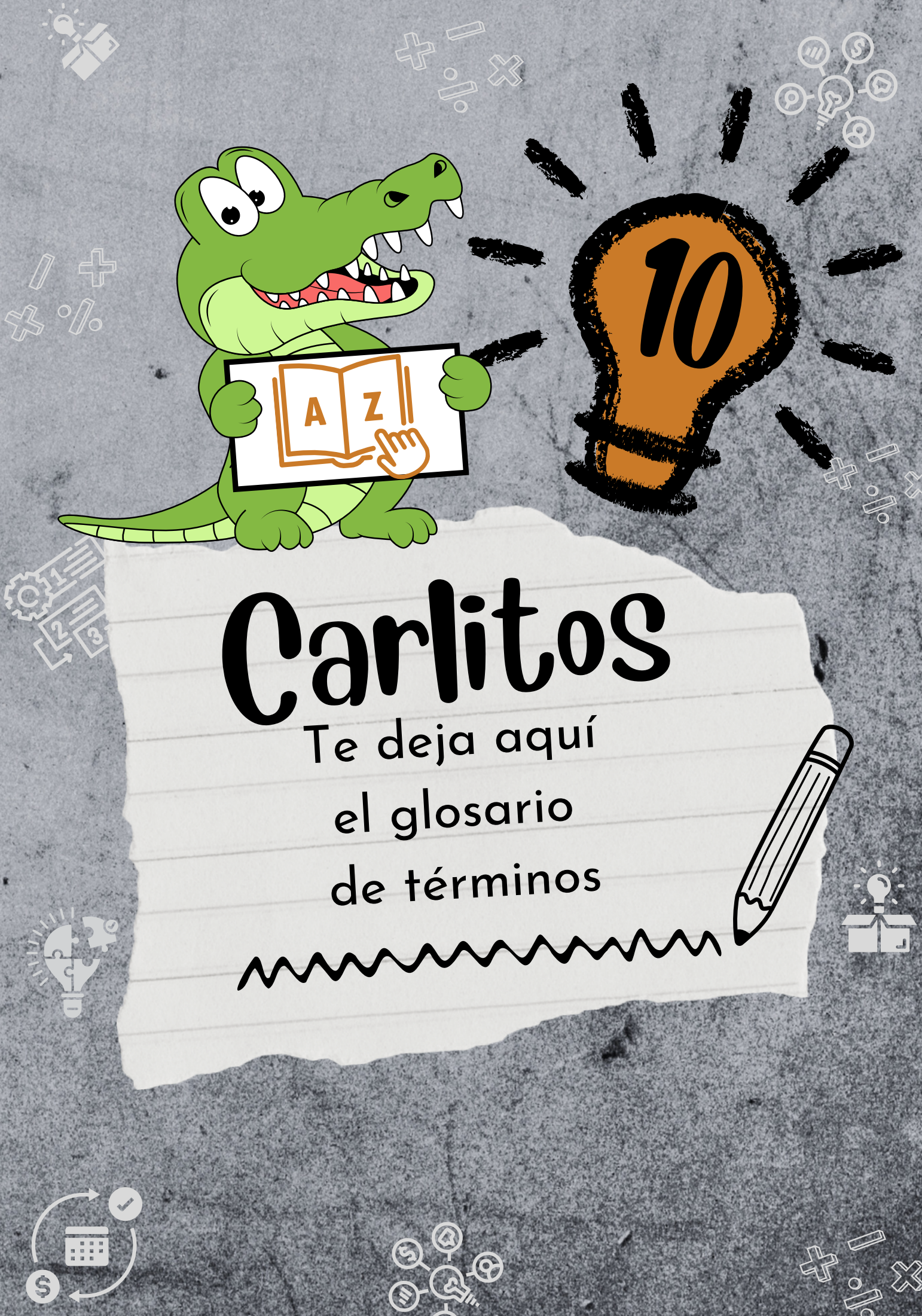
En este ejercicio se plantea realizar un discurso de ascensor para captar posibles inversores, es decir, convencer a gente que quiera apoyar al negocio. Entre los puntos a tener en cuenta será el tiempo de duración, que no deberá exceder de tres minutos. Podrá realizarse en forma individual o grupal, de acuerdo a la cantidad de personas. Además, se puede buscar que más gente participe como jurado y así se elija aquella opción que más convenció.





Carlitos

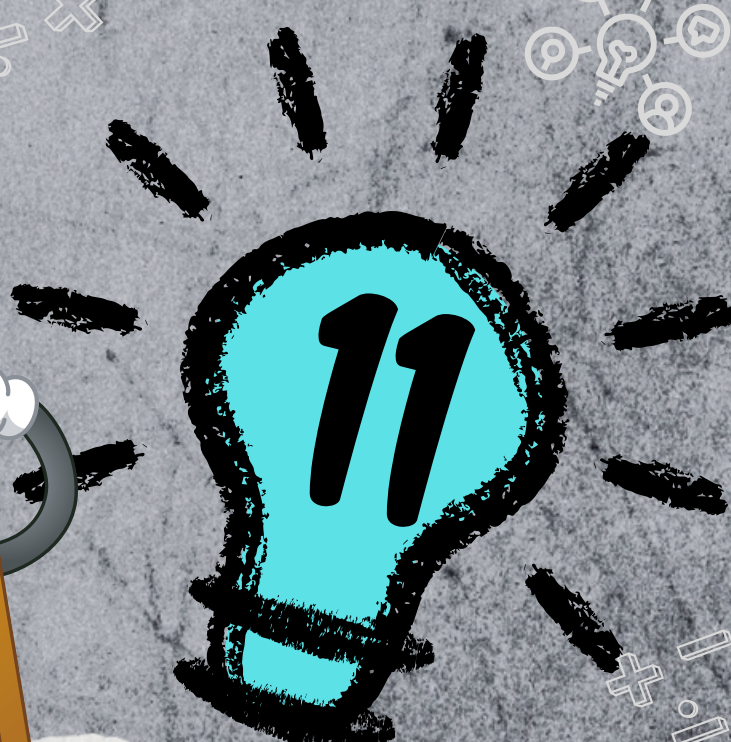
Te deja aquí
el glosario
de términos



1. **Emprendedor:** Persona que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para emprender una actividad económica.
2. **Propuesta de Valor:** Declaración de los beneficios únicos que un producto o servicio ofrece a sus clientes.
3. **Plan de Negocios:** Documento que describe en detalle un negocio, incluyendo sus objetivos, estrategias y métodos para alcanzar el éxito.
4. **Financiamiento:** Proceso de obtención de dinero para iniciar y operar un negocio.
5. **Presupuesto:** Plan financiero detallado que proyecta los ingresos y gastos de un negocio.
6. **Estructuras Legales:** Diferentes formas en las que se puede organizar legalmente un negocio, como empresas unipersonales, sociedades y corporaciones.
7. **Impuestos:** Obligaciones tributarias que un negocio debe pagar al gobierno.
8. **Redes Sociales:** Plataformas en línea utilizadas para conectar y comunicarse con clientes y promover productos y servicios.
9. **Gestión de Proyectos:** Uso de herramientas y técnicas para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera eficiente.
10. **Canva:** Herramienta en línea para la creación de diseños gráficos, útil para la creación de material publicitario.
11. **Lienzo Canvas:** Modelo de negocio visual que permite describir, diseñar y pivotar el modelo de negocio de una manera simple y estructurada.
12. **Elevator Pitch:** Discurso breve y persuasivo que describe una idea, producto o empresa en un corto período de tiempo, generalmente entre 30 segundos y 2 minutos.
13. **Inversores Ángeles:** Personas con alto poder adquisitivo que proporcionan capital a startups a cambio de una participación accionaria.
14. **Marketing:** Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.
15. **Segmentación de Mercado:** División del mercado en grupos de consumidores con necesidades o características comunes.
16. **Análisis FODA:** Herramienta que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un negocio.

17. **Competencia:** Empresas o personas que ofrecen productos o servicios similares y que son rivales en el mercado.
18. **Innovación:** Proceso de crear nuevos productos o servicios, o de mejorar los existentes.
19. **Clientes Potenciales:** Personas que podrían estar interesadas en comprar un producto o servicio.
20. **Estrategia de Crecimiento:** Plan detallado para expandir el negocio, aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad.
21. **Alianzas Estratégicas:** Acuerdos entre empresas para trabajar juntas y alcanzar objetivos comunes.
22. **Recursos Humanos:** Área encargada de la gestión de las personas que trabajan en una empresa, incluyendo contratación, formación y bienestar de los empleados.
23. **Estrategia de Promoción:** Plan para dar a conocer un producto o servicio y persuadir a los consumidores a comprarlo.
24. **Viabilidad:** Evaluación de si una idea de negocio puede tener éxito considerando factores económicos, técnicos y de mercado.
25. **Responsabilidad Social Empresarial:** Compromiso de una empresa para actuar de manera ética y contribuir al desarrollo económico, social y ambiental.
26. **Segmentos de Clientes:** Grupos específicos de personas o empresas a quienes se dirige el negocio.
27. **Canales:** Los medios a través de los cuales una empresa llega a sus clientes y entrega su propuesta de valor.
28. **Relaciones con Clientes:** El tipo de relación que una empresa establece con sus clientes.
29. **Fuentes de Ingresos:** Las maneras en que una empresa genera ingresos.
30. **Recursos Clave:** Los activos esenciales que se necesitan para crear y entregar una propuesta de valor.
31. **Actividades Clave:** Las acciones esenciales que deben realizarse para que un modelo de negocio funcione.
32. **Socios Clave:** Las personas y organizaciones con las que una empresa colabora para crear y entregar su propuesta de valor.
33. **Estructura de Costos:** Los costos principales asociados con el funcionamiento de un modelo de negocio.

34. **Análisis de Mercado:** Estudio detallado de las condiciones del mercado en el que una empresa opera.
35. **Competencia:** Otras empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mismo mercado.
36. **Innovación Social:** Estrategias y procesos que buscan generar un impacto social positivo.
37. **Sostenibilidad:** Prácticas que buscan reducir el impacto ambiental y promover el desarrollo a largo plazo.
38. **Habilidades Emprendedoras:** Capacidades necesarias para iniciar y gestionar un negocio exitosamente.
39. **Planificación Estratégica:** Proceso de definir la estrategia de una organización y tomar decisiones sobre la asignación de recursos para seguir esta estrategia.
40. **Prototipo:** Una versión preliminar de un producto utilizado para probar y validar ideas antes de su producción masiva.
41. **Marketing Digital:** Uso de tecnologías digitales para promocionar y vender productos o servicios.
42. **Emprendimiento:** El proceso de diseñar, lanzar y gestionar un nuevo negocio.
43. **Financiamiento:** Obtención de fondos para iniciar o expandir un negocio.
44. **Ecosistema Emprendedor:** Conjunto de elementos y actores que facilitan el desarrollo de nuevas empresas.
45. **Valor Añadido:** Características adicionales de un producto o servicio que aumentan su valor para el cliente.
46. **Público Objetivo:** El grupo de personas al que se dirige un producto o servicio específico.
47. **Tecnologías Emergentes:** Nuevas tecnologías que están en proceso de desarrollo y tienen el potencial de influir en diversas industrias.
48. **Lean Startup:** Metodología para desarrollar negocios y productos de manera ágil y eficiente, minimizando riesgos y costos.
49. **Capital de Riesgo:** Fondos invertidos en startups y pequeñas empresas con alto potencial de crecimiento.
50. **Mentoría:** Relación de orientación y apoyo entre un mentor con experiencia y un emprendedor en desarrollo.



Aquí encontrarás las fuentes bibliográficas consultadas

Aquí encontrarás las fuentes bibliográficas consultadas



Applegate, L., y Saltrick, S. (2009). Desarrollo de un “elevador pitch” para una nueva empresa. Boston. Harvard Business School.

Baca Urbina, G. (2010). Evaluación de Proyectos. 5ta. Edición. México, MX: Mc. Graw Hill. 392 p.

Bóveda, J., Oviedo, A. y Yakusik, A. (2015). Guía Práctica para la elaboración de un plan de negocios. JICA INCUNA.

Bóveda, J., Caballero, A., Oviedo, A. y Yakusik, A. (2018). Plan de Negocio. Producción, acopio y comercialización de hortalizas para empresas gastronómicas (1ª ed.). JICA INCUNA.

Camelo Alfonso, L. R. (2015). Elaboración de un plan de negocio como estrategia de desarrollo personal.

Campoverde Benites, J. M., & Ramírez Pibaque, L. C. (2021). Plan de negocio para la creación de una empresa de servicio de reparaciones en el hogar (Bachelor 's thesis, Guayaquil: ULVR, 2021.).

Clark, T. (2019). Elevator Pitch Essentials: How to Distill Your Business Idea Into a Powerful Selling Tool. Business Expert Press.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (16th ed.).

Delgado, A., Mesquida, A. L., & Mas, A. (2014). Utilización de Trello para realizar el seguimiento del aprendizaje de equipos de trabajo. Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática (20es: 2014: Oviedo).

Dessler, G. (2020). Gestión de Recursos Humanos (16th ed.)

Donneys Barney, C. (2021). Redefinición de la propuesta de valor para una empresa de comercio minorista.

Duarte, T., & Tibana, M. R. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. Scientia et technica, 15(43), 326-331.

Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row.

Fagilde, C. (2009). Presupuesto empresarial. Un enfoque práctico para el aula. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

Fagilde, C. (2009). Presupuesto empresarial. Un enfoque Práctico para el Aula. Venezuela: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>

Financiate - Portal de servicios MIPYMES Paraguay. (2023, 1 junio). Portal de Servicios MIPYMES Paraguay. <https://www.mipymes.gov.py/financiacion/>

Gates, R., & MC DANIEL, C. A. R. L. (2015). Investigación de mercados. Cengage Learning
Herrera, D. C. F. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y desarrollo, 23(107).

Hidalgo, L. F. (2017). Características del emprendedor. Empresarial, 11(41), 6-6.

Kiese, C. D. R. (2022). Las empresas por acciones simplificadas como alternativa para el emprendedor individual en Paraguay. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 10525-10539.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). Marketing (14th ed.). Pearson

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production, 135, 1474-1486.

Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2018). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. Annual Review of Economics, 10, 263-289.

Markman, G. D., & Baron, R. A. (2020). Person-Entrepreneurship Fit: Why Some People Are More Successful as Entrepreneurs than Others. Journal of Business Venturing Insights, 14, e00199.

Licitaciones | CiRd. (s. f.). <https://www.cird.org.py/concurso/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons.

Paredes Romero, J. A., Arrúa Jacquet, K. A., & González Varela, G. (2023). Situación del FONAMYPE y su potencial como instrumento de desarrollo del Paraguay. Academo (Asunción), 10(2), 221-234.

Paz, I. M. J. (2022). Emprendimiento rural como estrategia de desarrollo territorial: una revisión documental. ECONÓMICAS CUC, 43(1), 257-280.

Paraguay, D. T.-. F. (s. f.-b). Fundación Paraguaya. Fundación Paraguaya. <https://www.fundacionparaguaya.org.py/#/ee?lang=es>

Puchol, L. (2007). El libro del emprendedor. Díaz de Santos. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/<https://mahsteamsystem.com/wp-content/uploads/2019/08/el-libro-del-emprendedor.pdf>

Romero Hidalgo, O., Hidalgo, A., & Correa Guaicha, H. (2018). Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio.

Romero López, A. (2019). Canva: diseño de materiales didácticos y juegos educativos.

Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40-49.

Videla, L., Pisano, D., Prosman, F., Mundó, G., Pérez, S. N., & González, J. A. (2014). Adaptación de una plataforma de e-learning a nuevos entornos. In XX Congreso Argentino de Ciencias de la Computación (Buenos Aires, 2014).

Yukl, G. (2019). Leadership in Organizations (9th ed.). Pearson.

Zupan, B., Kase, R., & Maden, C. (2018). Crafting Your Company's Future: The Role of Managerial Creativity. Journal of Business Research, 85, 179-188.

Este libro fue realizado como actividad de extensión universitaria del proyecto de Elaboración y/o revisión de materiales didácticos para distintos niveles de enseñanza, de los Dptos. de Tecnología de Producción y Educación a Distancia, por egresados y docentes de la Carrera de Tecnología de Producción.



FACEEN

Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
Universidad Nacional de Avellaneda

