



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA “REVISTA ETNIAS PALMIRA”**

**PAUL ALEJANDRO VARELA GOMEZ**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad Ingeniería y Administración  
Departamento Ciencias Sociales  
Palmira, Colombia

2016



# **CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA “REVISTA ETNIAS PALMIRA”**

**PAUL ALEJANDRO VARELA GOMEZ**

Trabajo final presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración**

Directora:

Ph.D. Alexandra Eugenia Arellano Guerrero

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad Ingeniería y Administración  
Departamento Ciencias Sociales  
Palmira, Colombia

2016



*(Dedicatoria o lema)*

*A Dios por ser el gestor de mi vida, aquel que orienta y guía mis pasos, es y será siempre, el número uno en mi vida.*

*A mis padres Hugo y Betty, mis dos ángeles que siempre alumbran mi camino, sus enseñanzas y legado siempre motivan mi trasegar en la vida.*

*A mis hermanos, Nanis y Bro, la primera mi compañía eterna y el segundo mi crítico constructivo.*

*A mi familia, en especial mis tías. Mimi por su apoyo económico, Mirian y Marina por su apoyo moral y ético, Silvia y Nelly por ser ejemplo de grandes personas. Igual mis abuelos, Olivita me enseñaste como ser grande en la vida: Estudiando.*

*A todos aquellos que por ser muchos no alcanzo a mencionar pero de una u otra forma contribuyeron a mi proceso de recuperación y evolución en la vida.*

## **Agradecimientos**

A la profesora Alexandra Eugenia Arellano, por su apoyo, paciencia y críticas constructivas, ya que, fueron estas, las que me motivaron a mejorar académicamente, sobre todo en mi forma de redactar.

A mis dos grandes amigas que me dejó la Maestría: Neyci y Deyci, una, por su apoyo incondicional, regaños y sonrisas durante todo este proceso, la otra, por ser fuente de inspiración durante todas las materias cursadas, excelentes seres humanos y profesionales.

A mis Hermanos de Amistad “Mills – Pill – Rams” grandes personas, extremadamente talentoso en lo que hacen, su cariño de infancia me mantuvo en pie para lograr mis objetivos.

A Iuan por sus diseños, tiempo y paciencia para lograr terminar el trabajo final de la Maestría.

Al Profesor Diego German Arango, por su maravilloso concepto pedagógico, me mostro otra forma totalmente diferente de enseñanza, y me motivo a ser mejor persona y profesional.

A todos los profesores que me brindaron sus conocimientos y herramientas necesarias para culminar este proceso de aprendizaje.

A la Universidad Nacional por ser una institución académica de alto reconocimiento, quien me permitió abrir muchas puertas laborales con este proceso.

## Resumen

La construcción y desarrollo de un modelo de negocios para organizaciones, empresas o proyectos ya consolidados, igualmente en procesos, es una herramienta estratégica que permite estructurar el funcionamiento adecuado en todas las áreas determinantes de una propuesta corporativa. Este concepto integra las tendencias actuales del mercado empresarial, creando una planeación detallada de los componentes claves que definen el éxito o fracaso en el largo plazo para una compañía. Por tal motivo, los emprendedores deben estructurar bases sólidas como un modelo de negocios coherente para que sus objetivos organizacionales puedan convertirse en realidad.

Esta fue la temática que orientó al proyecto “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, una propuesta innovadora, con una estructura comercial basada en tres (3) plataformas comunicativas diferentes (Magazine impreso, página web, aplicación móvil) que permite generar progreso para las comunidades étnicas del municipio de Palmira, por medio de, una estrategia que logrará difundir información relevante para esta población.

**Palabras clave: Modelo de Negocio, innovación, estrategia comunicativa.**

## Abstract

Building and development a Business model to organizations or companies already established or in the process, Is a strategic tool that allows us to structure the proper functioning in all the areas that determine a corporate proposal. This concept Integrates current business market trends by creating detailed planning of the key components that define long-term success or failure for a company. For this reason, entrepreneurs must structure solid foundations as a coherent business model so that their organizational objectives can become a reality.

This was the theme that guided the project "REVISTA ETNIAS PALMIRA", an innovative proposal, with a commercial structure based on three (3) different communication platforms (printed magazine, web page, mobile application) to generate progress for the ethnic communities of Municipality of Palmira by means of a strategy that allows to disseminate information relevant for this population.

**Keywords: Business Model, innovation, communication strategy.**



# Contenido

	Pág.
<b>Resumen .....</b>	<b>VII</b>
<b>Lista de figuras.....</b>	<b>XI</b>
<b>Lista de tablas .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Lista de fotografías .....</b>	<b>XV</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>9</b>
2.1    Objetivo general:.....	9
2.2    Objetivos específicos: .....	9
<b>3. Justificación. ....</b>	<b>11</b>
<b>4. Metodología. ....</b>	<b>15</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>19</b>
5.1    Marco teórico.....	19
5.1.1    Competitividad .....	19
5.1.2    Estrategia.....	22
5.1.3    Modelo Canvas .....	24
5.1.4    Marketing como herramienta fundamental del Emprendimiento .....	36
5.2    Marco conceptual .....	43
5.3    Marco espacial y temporal .....	46
5.4    Marco legal .....	46
<b>6. DESARROLLO .....</b>	<b>53</b>
6.1    Segmentos de Mercado.....	57
6.2    Propuesta de valor.....	76
6.3    Canales: .....	83
6.4    Relaciones con los clientes:.....	91
6.5    Fuentes de Ingreso:.....	99
6.6    Recursos claves: .....	107
6.6.1    Recursos Humanos:.....	108
6.6.2    Equipo Comercial:.....	109
6.6.3    Diseñador Gráfico: .....	109

---

6.6.4	Desarrollo y Mantenimiento de Plataforma Virtual y Aplicación móvil:	109
6.6.5	Desarrollo y contenido editorial (artículos) .....	109
6.6.6	Recursos Intelectuales:.....	110
6.6.7	Recursos económicos:.....	111
6.6.8	Recursos Físicos: .....	112
6.7	Actividades clave:.....	115
6.8	Actividades clave:.....	120
6.9	Estructura de Costes: .....	125
6.9.1	Materia prima.....	125
6.9.2	Estructura de Costos y Gastos .....	131
<b>7.</b>	<b>Conclusiones. ....</b>	<b>135</b>
<b>A.</b>	<b>Anexo.....</b>	<b>139</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>141</b>

## Lista de figuras

	Pág.
<b>Figura 5-1:</b> Lienzo de modelo de Negocio .....	35
<b>Figura 5-2:</b> Dimensiones del Marketing Holístico .....	36
<b>Figura 5-3:</b> marketing como herramienta del emprendimiento .....	38
<b>Figura 5-4:</b> Nuevo consumidor del siglo XXI .....	40
<b>Figura 6-1:</b> Clientes potenciales de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” .....	59
<b>Figura 6-2:</b> Propuesta de Valor de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” .....	76
<b>Figura 6-3:</b> Las tres (3) diferentes plataformas del proyecto. ....	78
<b>Figura 6-4:</b> Factor de innovación para una revista especializada.....	79
<b>Figura 6-5:</b> Canales que utilizara la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” para llegar a sus clientes	83
<b>Figura 6-6:</b> Canales de comunicación:.....	85
<b>Figura 6-7:</b> Stand de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.....	87
<b>Figura 6-8:</b> Relaciones con los clientes por parte de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” 91	91
<b>Figura 6-9:</b> Conexión con los clientes .....	92
<b>Figura 6-10:</b> Asistencia personal a nuestros clientes por parte de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” .....	94
<b>Figura 6-11:</b> Fuentes de ingreso relacionadas con la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”	99
<b>Figura 6-12:</b> Convocatoria Emprendedores Fundación Bavaria.....	101
<b>Figura 6-13:</b> Convocatoria Fondo Emprender.....	102
<b>Figura 6-14:</b> Convocatoria Proyectos Constructores de Paz.....	102
<b>Figura 6-15:</b> Diferentes ingresos.....	106
<b>Figura 6-16:</b> Recursos claves necesarios para el funcionamiento de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” .....	107
<b>Figura 6-17:</b> Recursos claves y estructura corporativa “REVISTA ETNIAS PALMIRA” 114	114
<b>Figura 6-18:</b> Actividades clave para el desarrollo de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” 115	115
<b>Figura 6-19:</b> Sinergia empresarial de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” .....	119
<b>Figura 6-20:</b> Socios claves para el desarrollo efectivo de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”	120
<b>Figura 6-21:</b> Logo Imprenta Idea Cali.....	122
<b>Figura 6-22:</b> Logo Universidad Nacional de Colombia. ...¡Error! Marcador no definido.	122

**Figura 6-23:** Estructura de costes general para el funcionamiento de la "REVISTA ETNIAS PALMIRA" ..... 125

## Lista de tablas

	Pág.
<b>Tabla 5-1:</b> Definiciones de Modelo de Negocio. ....	25
<b>Tabla 6-1:</b> Personas auto-reconocidas de las comunidades étnicas en Colombia .....	54
<b>Tabla 6-2:</b> Caracterización de las comunidades étnicas en Palmira .....	57
<b>Tabla 6-3:</b> Compañías y Empresarios de las comunidades étnicas en Palmira: .....	61
<b>Tabla 6-4:</b> Distribución de la revista impresa. ....	89
<b>Tabla 6-5:</b> Costos de Pautas publicitarias de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” .....	100
<b>Tabla 6-6:</b> Formas de pago. ....	105
<b>Tabla 6-7:</b> Plan de control para las actividades claves de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”	117
<b>Tabla 6-8:</b> Conceptos y costos de Materia Prima de la revista .....	126
<b>Tabla 6-9:</b> Conceptos y costos de la aplicación móvil de la revista .....	126
<b>Tabla 6-10:</b> Conceptos y costos del almacenamiento de información de la revista ..	127
<b>Tabla 6-11:</b> Conceptos y costos del almacenamiento de información de la revista ..	127
<b>Tabla 6-12:</b> Conceptos y costos de los recursos informáticos de la revista .....	128
<b>Tabla 6-13:</b> Conceptos y costos de cuestiones legales de la revista .....	129
<b>Tabla 6-14:</b> Conceptos y costos de la mano de obra directa de la revista .....	129
<b>Tabla 6-15:</b> Conceptos y costos indirectos de fabricación de la revista .....	130
<b>Tabla 6-16:</b> Conceptos y gastos de la revista .....	131
<b>Tabla 6-17:</b> Estructura general de costos y gastos de la revista .....	131



## Lista de fotografías

<b>Fotografía 6-1:</b> Micro - Empresarios de la comunidad Afro en Palmira.....	65
<b>Fotografía 6-2:</b> Micro - Empresarios de las comunidades indígenas en Palmira .....	66
<b>Fotografía 6-3:</b> Organización Socio-Cultural Private Company. ....	69
<b>Fotografía 6-4:</b> Reinas de Belleza de la Comunidad Afrodescendiente.....	70
<b>Fotografía 6-5:</b> Grupo artístico Zona Afro del Municipio de Palmira. ....	72
<b>Fotografía 6-6:</b> Comunidad étnica desfavorecida en el Municipio de Palmira.....	73
<b>Fotografía 6-7:</b> Comunidad Indígena “INGA”.....	74
<b>Fotografía 6-8:</b> Comunidades Afro en el Municipio de Palmira.....	75





# Introducción

La diversidad social, racial y cultural que existe en el mundo es extremadamente diversa, las comunidades tienen variadas costumbres y tradiciones que las hacen únicas y diferenciables de las demás, para ello, se ha establecido estándares generales, que permiten catalogar grupos homogéneos con nombres específicos, por ejemplo, poblaciones como los Afrodescendientes tienen el mismo color de piel, y como su mismo nombre lo dice, son descendientes de las comunidades Africanas. Así tengan diferentes religiones o ideologías son identificados con ese nombre, de este modo se pueden desarrollar estrategias que beneficien a este segmento específico de personas y puedan ser tratados y nombrados de forma similar.

La multiculturalidad en Latino América, ha sido un proceso evolutivo que se viene gestando desde siglos anteriores con diferentes etapas de desarrollo, entre ellas: La conquista, la esclavitud, el mestizaje, los derechos humanos etc. Estos procesos, han tenido como consecuencia, una variedad inter-racial notoria en todas las comunidades; desde Chile hasta Los Estados Unidos de Norte América, poseen una gran variedad de poblaciones, con costumbres y tradiciones diversas, que se han ido gestando y radicando en este continente a través del tiempo, creando una extensa y heterogénea comunidad integrada al mundo, desde distintos conceptos sociales y económicos.

En Colombia, la diversidad de razas es denominada "ETNIAS". Estos grupos, son aquellos que se diferencian de las demás poblaciones, por desarrollar diferentes prácticas socio-culturales, las cuales pueden visibilizarse a través de sus costumbres y tradiciones, Construyen un alto sentido de pertenencia con su comunidad de origen, y la representan con gran orgullo.

Las etnias en Colombia son identificadas con los siguientes grupos: Afrocolombiano o Afrodescendiente, Pueblos indígenas, Raizales y Rom. Todas estas comunidades tienen sus propias culturas independientes, que las caracterizan y diferencian una de la otra.

Según información del Censo General (DANE 2005), se auto reconocieron como pertenecientes a grupos étnicos un total de 5.709.238 personas que representan el 13,7% del total de población nacional. Del total de población de grupos étnicos, los indígenas ascendieron a 1.392.623; población negra, mulata y afrocolombiana 4.273.722; raizales del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina 30.565; palenqueros 7.470; y Rom 4.858.

Los Afrocolombianos, son aquellas personas descendientes de múltiples generaciones y procesos de mestizaje de los antiguos esclavos africanos, por eso también son denominados afrodescendientes, es decir, que sus raíces son negro-africanas (Afro), y llevan consigo el linaje y color que los identifica ante el mundo. Esta Comunidad, ha sido por siglos, una de las más discriminadas, abusadas en sus derechos humanos y desfavorecidas en cuestiones sociales y económicas ante la población.

En la actualidad, líderes de todas las naciones, han hecho hincapié, en apoyar a esta comunidad para contrarrestar su situación de pobreza y problemática social en la que se encuentra, es tanto así, que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) decidió establecer el decreto, “Decenio Afrodescendiente (2015-2024)”.

Con esta normativa, la comunidad internacional reconoce que esta población, representa un grupo específico, cuyos derechos humanos deben promoverse y protegerse. Para Ban Ki Moon, Secretario General de la ONU “la discriminación de que son objeto los afrodescendientes es perniciosa. A menudo, están atrapados en la pobreza en gran medida a causa de la intolerancia, y encima se utiliza la pobreza de pretexto para excluirlos todavía más”. Por ello, todos los gobiernos pertenecientes a la ONU, deben destinar fondos en pro del Reconocimiento, Justicia y Desarrollo para esta comunidad.

Los pueblos indígenas, forman parte de un grupo específico de personas que comparten costumbres, su lengua y sus códigos de socialización, tienen tradiciones ancestrales muy arraigadas a su comportamiento, y son descendientes de los pueblos que habitaban América antes de la conquista y colonización europea.

Según el departamento Nacional de Planeación DNP, en Colombia se reconocen noventa (90) pueblos distintos que se denominan indígenas. En Palmira, tiene mayor incidencia la

comunidad INGA, con un reconocimiento formal de su Cabildo ante la Administración Municipal.

El ministerio de educación nacional, denomina Raizales: aquellas personas que vienen del archipiélago de San Andrés y Providencia, sus raíces culturales son Afro-Anglo-Antillanas, es decir, pertenecen también al grupo étnico Afrocolombiano o Afrodescendiente, pero se caracterizan por manejar una fuerte identidad Caribeña, además, por sus raíces, sus prácticas socio-culturales se diferencian, particularmente a través del idioma y la religiosidad con un enfoque más protestante.

Los Rom, son un grupo étnico nómada, originarios del norte de la India, se auto-reconocen, al mantener rasgos culturales que los diferencian de otras poblaciones de Colombia, su idioma propio, “El Romaní o Romanes”, la ley gitana y la descendencia patrilineal organizada alrededor de clanes y linajes, son características fundamentales de este sector de la sociedad. Se encuentran en su mayoría, en ciudades como: Bogotá, Cali, Cúcuta, Girón, Envigado, Itagüí, Duitama, Santa Marta, Sam pues y Cartagena.

Podemos deducir, que estas comunidades, son personas con una gran diversidad de costumbres y tradiciones, que pueden ser muy interesantes de conocer y estudiar, para determinar diferentes formas de comportamiento y modos de vida, además, mostrar todo ese linaje y trayectoria, podría nutrir esa extensa y valiosa cultura general de esta sociedad en el Municipio de Palmira.

Analizando detalladamente los factores anteriormente mencionados, se puede observar, que este segmento de mercado, es un público amplio e interesante con el cual se puede desarrollar una propuesta de negocio en beneficio de las comunidades étnicas del municipio de Palmira.

Por ello se ha decidido desarrollar el proyecto llamado “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, un magazine informativo con enfoque Socio-Cultural y económico, que permite visibilizar temas relevantes para las comunidades étnicas en general.

Esta propuesta que tiene una tendencia comunicativa y maneja un concepto innovador dentro de este mercado empresarial, proporciona información veraz y funcional para esta

población en tres diferentes plataformas; una virtual, con su página web propia adaptada al tema, una revista impresa de distribución gratuita al público, y por último, una aplicación móvil (APP) que viene siendo la estrategia diferencial que se acopla a los requerimientos actuales de los consumidores.

Este proyecto es bastante ambicioso y rentable desde el punto de vista económico, su amplio segmento de mercado, la reducida competencia empresarial, y las tendencias socio-culturales y económicas a favor de estas comunidades, permiten ver una viabilidad lógica para desarrollar el proyecto.

Sin embargo, como en todo proyecto, una planeación estratégica es fundamental para direccionar el funcionamiento de toda compañía. Con la estructuración detallada de un modelo de negocio adecuado, podemos tener mayores posibilidades de éxito en un mercado empresarial tan dinámico y competitivo como el de las comunicaciones.

Una propuesta estratégica de matriz funcional para estructurar un negocio, fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Ives Pigneur. Este modelo de planeación llamado "CANVAS" integra gran parte de conceptos administrativos fundamentales para la eficacia de un proyecto o compañía.

Este modelo permite estructurar una planeación estratégica más funcional para una organización o una propuesta de negocio, brindando así, bases gerenciales sólidas sobre el desarrollo mismo de un proyecto; por eso, el modelo Canvas es una herramienta estructural completa para desarrollar la planificación de la "REVISTA ETNIAS PALMIRA".

# 1.Planteamiento del problema

Las comunidades étnicas en Colombia, están siendo una fuente principal de progreso y desarrollo tanto en el país como en el mundo, sus diferentes características y talentos, han permitido demostrar la gran capacidad que tienen como seres humanos, para superar sus adversidades y generar esperanzas en su misma población.

La falta de apoyo y reconocimiento, en la cual se ha visto inmersa esta población durante siglos, está siendo contrarrestada con diferentes estrategias de reconocimiento y justicia para esta población.

Este será el principal objetivo de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, contribuir al proceso de apoyo para estas comunidades, manteniendo informados a la gran mayoría de personas que hagan parte de esta sociedad, y aquellas que tengan incidencia directa con esta población.

Este proyecto ofrecerá conocimiento sobre: últimos avances para esta comunidad, acontecimientos de impacto, tendencias, eventos, diferentes políticas públicas, historia sobre su población, novedades e información útil que permita apoyar desde nuestras posibilidades a estas personas que tanto lo requieren.

La violencia, que por años ha sido un factor devastador de todo el pueblo Colombiano, está siendo analizada, y se están desarrollando estrategias de gran impacto para el país como el tratado de PAZ negociado entre el gobierno nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), de este modo, con esta propuesta, se pretende apoyar procesos de progreso social, favoreciendo a las comunidades que más han sido afectados por la guerra.

Observando detalladamente quienes son los actores directos del conflicto armado, que por más de cincuenta (50) años ha venido azotando a Colombia, podemos concluir que un gran porcentaje de personas combatientes y perjudicadas por la guerra, pertenecen a las comunidades étnicas del país.

Se puede contextualizar este tema con la siguiente información. Los indígenas han sido desplazados de sus territorios durante años por el conflicto armado, se han presentado masacres como la de Bojaya, que dejaron una cantidad de muertos considerables de la Población Afro, además, la explotación minera efectuada por los grupos al margen de la ley, han afectado gravemente los ecosistemas de algunos departamentos como el de Choco y Nariño, territorios con grandes cantidades de personas que pertenecen a las comunidades étnicas.

Esto incrementa nuestro interés de brindar una herramienta de comunicación a la población étnica del municipio. La “REVISTA ETNIAS PALMIRA” se convertirá en un medio de información de los diferentes procesos económicos y socio-culturales que se llevan a cabo para estas personas en el país.

Esta propuesta permite a la comunidad étnica, darse cuenta la importancia que tiene su población en el país. Es trascendental para el avance mismo de Colombia, apoyar a estas personas e influenciar positivamente esta sociedad, mediante nuevas estructuras productivas, avances tecnológicos y una culturización adecuada de las personas.

Contribuir al progreso continuo de las comunidades étnicas del país, es una visión corporativa de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, ese enfoque de mejoramiento y ayuda a la comunidad, podrá generar un mayor interés en esta población que tanto lo requiere.

En la actualidad, existen pocas revistas en el país, que brinden información y contenido especializado sobre las etnias en Colombia. Las reducidas editoriales que manejan este tipo de información, no son totalmente especializadas, y tienen diversos enfoques que no complementan el conocimiento suficiente para satisfacer esta población.

---

Este proyecto, busca proporcionar al lector, un mejor conocimiento de las comunidades étnicas en país. Con un estilo fresco, contemporáneo e innovador, se pretende cautivar a los consumidores y a los diferentes entes que intervienen directamente en este sector.

Analizando lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que las comunidades étnicas, tanto en el municipio de Palmira como en Colombia y el mundo, son un nicho de mercado desatendido desde el enfoque socio-cultural, económico e informativo, y que su condición de vida requiere de proyectos funcionales que permitan un mejoramiento continuo de población.

De este modo, la propuesta de un Magazine informativo especializado en estas comunidades, puede ser un proyecto integral de apoyo, que permita la construcción de redes suficientes para satisfacer algunas necesidades que se tienen en este sector de la sociedad.

La “REVISTA ESTNIAS PALMIRA”, por ser un proyecto nuevo que se quiere implementar en el municipio, carece de un modelo de negocio establecido que permita desarrollar la temática general de la propuesta.

Además, existe una falta de planeación estratégica que no permite orientar y definir el mercado al cual se enfocará, por lo tanto, es necesario desarrollar y ejecutar un modelo de negocio efectivo que se acople mejor a la revista.

Por lo tanto, ¿cómo la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” puede garantizar su viabilidad, sostenibilidad económica y permanencia, siendo esta nueva en el mercado?





## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general:**

Definir un modelo de negocio para la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

### **2.2 Objetivos específicos:**

- Definir el mercado objetivo.
- Generar una propuesta de valor para la revista.
- Identificar los canales de distribución, comunicación y venta.
- Diseñar las relaciones estratégicas con los clientes.
- Determinar las posibles fuentes de ingreso y las actividades claves.
- Definir los recursos clave para el desarrollo del proyecto.
- Establecer asociaciones claves que contribuyan al funcionamiento de la revista.
- Determinar los costos asociados al proyecto.



### **3. Justificación.**

La Comunidad Nacional e Internacional, está cada vez más interesada en recibir información veraz y confiable, que les permita conocer y ejecutar proyectos, en temas relacionados con las comunidades étnicas del Municipio de Palmira y Colombia.

Este proyecto “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, nace con el fin de resaltar y enaltecer las costumbres y tradiciones de toda la población étnica del Municipio, y así, visibilizar, promover y rescatar los procesos relacionados con estas comunidades, ya que, Colombia y el mundo está en pro de potencializar proyectos que favorezcan a las comunidades étnicas en general.

La población del país está en rápido aumento, según estadísticas brindadas por el DANE, actualmente la población Colombiana, tiene cuarenta y ocho millones ochocientos setenta y cinco mil doscientos cuarenta y nueve (48'875.249) habitantes, de diferentes clases sociales y raciales.

Las comunidades étnicas del país, son un nicho de mercado atractivo para desarrollar proyectos de alto impacto, ya que, información ofrecida por la misma entidad, siete millones trescientos treinta y un mil doscientos ochenta y ocho (7'331.288) personas pertenecen algún grupo étnico del país.

las comunidades étnicas autorreconocidas, comprenden el 15% de la población total del territorio Colombiano “Ministerio del Interior”, es decir, un porcentaje de la población nacional pertenece a un determinado grupo étnico, ya sea, Afrodescendiente, Indígena, Raizales o Rom.

Por medio de este proyecto “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, que presenta un estilo llamativo, innovador y contemporáneo, se pretende difundir información útil y confiable para toda la comunidad en Palmira, haciendo énfasis en la población étnica del municipio.

Con artículos novedosos, actuales, informativos, educativos entre otros, se pretende establecer un reconocimiento, apoyo y promoción a todos los procesos Socio-culturales que actualmente se están gestando para este tipo de personas en el Municipio, el departamento, el país y el mundo entero.

Se quiere enfatizar esfuerzos, en desarrollar propuestas únicas e innovadores en el municipio de Palmira, todo con el fin de catapultar y potencializar los beneficios que puede otorgar invertir positivamente en las personas, es decir, “la Inversión Social”.

Con esta ideología se pretende desarrollar algo diferente, llamativo, estimulante, provocativo, que cautive la atención del Público; por ello, hemos decidido, realizar el proyecto “REVISTA ETNIAS PALMIRA” en un formato novedoso, como lo es, brindar información relevante en tres diferentes plataformas informativas: virtual, impresa y en teléfono móvil.

Este concepto de Magazine de talla nacional, también brindará diseños vanguardistas, materiales de alta calidad en impresión, editoriales altamente constructivas e informativas, que visibilicen todos los procesos étnicos que actualmente están desarrollándose en Palmira y el país, además, se brinda ese toque exclusivo y estético que atraiga a la población y estimule a las personas para que coleccionen el magazine, esas características nos permiten creer en la viabilidad de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

Esta propuesta desde el punto de vista socio-económico es viable y posiblemente rentable, pero es trascendental establecer un modelo de negocio efectivo para el proyecto, ya que, este engloba las actividades, recursos y procesos claves para satisfacer el anhelo de los clientes de una empresa, lo cual se traduce en mayor competitividad en el mercado y un aumento de la demanda por los productos y/o servicios que el proyecto ofrece.

Para (Magretta, 2002) citada por (Sanchez-Gutierrez, J. 2014) el modelo de negocio explica quién o quiénes son los clientes y cómo se debe planear para obtener ingresos a partir de proveerles sus satisfactores con valor, la estrategia, trata sobre cómo imponerse a los competidores marcando diferenciación. Este concepto, nos permite identificar, algunas de las ventajas que puede brindar un modelo de negocio bien estructurado y ejecutado por una compañía.

De este modo, todo empresario debe conocer exactamente su modelo de negocio, siendo vital, estar siempre en un constante aprendizaje y retroalimentación de lo que desea

nuestro cliente, de esta forma las empresas podrán innovar y competir de mejor forma en el mercado corporativo que se encuentre.

Aprovechar la oportunidad que está brindando la administración Municipal de Palmira es una ventaja para el proyecto, ya que, está desarrollando un modelo social incluyente para toda la población Palmirana.

Con el lema actual de la Alcaldía de Palmira “Con Inversión Social, Construimos Paz” están demostrando que proyectos que promulguen el beneficio colectivo, pueden ser apoyados desde las entidades públicas.

Por eso, desde el punto de vista práctico, este trabajo se justifica, ya que, permite establecer una relación directa entre una idea de negocio real y un modelo de negocio ideológico, permitiendo estructurar de manera idónea la conformación y manejo de una compañía desde un enfoque general y gerencial.

Por último, la comunidad en general del municipio de Palmira se verá beneficiada, ya que, todas las personas interesadas sobre temas étnicos, tendrán información veraz y útil que les permita mejorar sus procesos Socio-Culturales y económicos, por medio de una revista especializadas en esta población y distribuida en tres diferentes plataformas mencionadas anteriormente.

Además, se podrá ofertar proyectos, productos y/o servicios por parte de las empresas locales, a una mayor cantidad de posibles consumidores, promoviendo y dinamizando la economía del municipio.

Esta revista tiene el propósito de impactar positivamente al sector étnico, en principio del Municipio y posteriormente a todo el país, según el manejo adecuado que se le brinde al proyecto.



## 4. Metodología.

Según (Hernández Sampiri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan).

Este trabajo tendrá por ende un enfoque cualitativo, ya que, considera que hay una relación dinámica entre el mundo real y el sujeto, es decir, un vínculo indisoluble entre el mundo objetivo y la subjetividad del sujeto que no puede ser traducido en números.

En relación al tipo de estudio, este proyecto se enmarca dentro de un estudio descriptivo, ya que, busca describir las características de determinada población, fenómeno, y establecer las relaciones entre variables.

La investigación descriptiva tiene por objeto proporcionar la visión de un evento, condición o situación. La investigación Descriptiva Cualitativa pretende proporcionar esta visión a partir de datos en forma de palabras o imágenes en lugar de números.

En este caso, en particular, se ha encontrado teoría relacionada con modelos de negocio que permitan familiarizarse con el tema y tomar referencia de ellos para el desarrollo del proyecto.

El método inductivo propuesto por los empiristas Bacon, Hobbes, Locke y Hume (2002) es el que se utilizara en este proyecto, este método contempla los siguientes aspectos: la observación, la clasificación, la generalización y la predicción de hechos, aquí se afirma que las hipótesis científicas son generalizaciones de la experiencia que pueden confirmarse mediante la contrastación.

Este método sostiene que la ciencia es un conocimiento que consiste en la formulación de hipótesis y leyes obtenidas por inducción a partir de las observaciones. Para esta investigación, se parte de teorías generales como lo son los modelos de negocio y se aplica para el caso en particular de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”

Los métodos que se utilizaran en este proyecto son los siguientes: Análisis, Síntesis, estudio de casos y observación. El primero es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracteriza una realidad. De esta manera se establece la relación causa y efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

La Síntesis es un proceso de conocimiento que precede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias, El estudio de caso Según (Hernandez Sampiri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) se define como “una investigación que mediante los procesos cualitativos o mixtos; se analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría, por último en la observación no utilizamos formatos o registros estándar, debemos analizar observar y anotar todo lo que sea pertinente a la investigación

La recolección de datos resulta fundamental para el enfoque cualitativo, ya que, lo que se busca es obtener datos para que se conviertan posteriormente en información.

En este trabajo se recolectaran datos de fuentes primarias que son los que se obtuvieron directamente del caso, y de fuentes secundarias tales como: libros, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet.

Analizando en profundidad este tema, se investigó sobre cuál podría ser el modelo de negocio que mejor se acoplara a este proyecto relacionado con las comunidades étnicas del municipio de Palmira.



Se observaron varias herramientas administrativas que permitirán ejecutar y solidificar la estructura funcional de la REVISTA ETNIAS PALMIRA. Estamos hablando de tres modelos con enfoques similares pero con desarrollos diferentes.

La matriz Boston Consulting Group (BCG), fue una opción que se analizó para estructurar el modelo de negocio de la revista; a pesar de ser un análisis gráfico que permite una planeación corporativa estratégica, se determinó que no era tan adecuada, ni se acoplaba a las condiciones requeridas por el proyecto.

Se pensó igualmente en la Matriz de tácticas y estrategias; este concepto, que maneja un conglomerado de modelos y conceptos administrativos; todos con algunas diferencias en sus desarrollos, pero que sirven como base para el desarrollo funcional de un proyecto.

Nos estamos refiriendo a la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la Matriz de Posición Competitiva (MPC), la Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), la matriz Interna y Externa (IE), entre otras.

Estas herramientas administrativas permiten aportar positivamente a la solidificación de la REVISTA ETNIAS PALMIRA, como un proyecto viable y auto-sostenible en el corto plazo; pero se determinó ir mas allá, a la raíz del funcionamiento organizacional de una propuesta, y entre varios modelos anteriormente mencionados, se llegó a la conclusión, que debería existir una planificación estratégica más completa que permitiera acoplar todas las ideas en un solo modelo.

Es allí donde se decide desarrollar el Modelo Canvas para el proyecto REVISTA ETNIAS PALMIRA; esta especie de matriz organizacional, divide en nueve módulos generales toda la estructura gerencial, estratégica y funcional de una compañía; identificando nueve (9) puntos determinantes para el fracaso o éxito de una organización, y dando posibles herramientas para el mejoramiento continuo de la empresa mediante un (Brainstorming) o lluvia de ideas generado por los estrategas corporativos.

Este modelo de negocio desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, integra la mayor parte de conceptos administrativos que se mencionaron anteriormente, permitiendo estructurar una planeación estratégica más funcional para el proyecto, brindando así,

bases generales y solidas sobre el desarrollo mismo de la propuesta; por eso vimos el modelo Canvas como el más completo e idóneo para este caso en específico.

Después de identificar qué modelo implementar para la planificación del proyecto, se comenzó a desglosar las variables internas del modelo, para ir dando prioridad a las diferentes actividades que se debían desarrollar para la ejecución de la revista.

Identificar los clientes y que propuesta de valor ofertarles fue lo primero que se efectuó, teniendo identificado estas dos variables fundamentales del proyecto se procedió a determinar las canales de comunicación, distribución y venta para llegar directamente al cliente objetivo.

Posteriormente se establecieron cuáles serían las relaciones y como se mantendría en contacto directo y constante con nuestros clientes, de este modo se podría asegurar el funcionamiento del proyecto a largo plazo, después de identificado este elemento, se continuo con determinar cuáles iban a ser las fuentes de ingreso para poder operar la propuesta.

Teniendo estos factores claros, se procedió a priorizar cuales iban a ser las actividades claves, los socios claves y los recursos fundamentales, que permitirían ejecutar positivamente el proyecto. Por último, se desarrolló una estructura de costos para tener claramente identificado cual sería el valor real del desarrollo de la "REVISTA ETNIAS PALMIRA".

# 5.MARCO REFERENCIAL

## 5.1 Marco teórico

### 5.1.1 Competitividad

Considerando el entorno actual del mercado, podemos identificar dos características muy notorias del mismo: es altamente cambiante y dinámico; cada vez más, existen diferentes compañías que alteran el proceder de las industrias.

Diferentes avances sociales, tecnológicos, económicos, culturales y comunicativos, están modificando constantemente el sector productivo mundial. Décadas atrás las mujeres no tenían voz ni voto en el sector político mundial, actualmente una dama está aspirando a ser presidente de la primera potencia mundial “Estados Unidos de Norte América”.

La discriminación racial a mediados del siglo XX era fatal y devastadora para gran parte de los países, tanto en Europa, como en Asia y América Latina. Estas comunidades eran esclavizadas y humilladas de una forma inhumana, llevando consigo guerras históricas para el reconocimiento social de esta población; actualmente gran parte de los deportistas de alto nivel son Afrodescendientes, presidentes de potencias mundiales son de esta comunidad, artistas reconocidos internacionalmente pertenecen a este grupo étnico.

En siglos anteriores la economía era basada en la producción de escala o masiva. Grandes cantidades de productos eran realizados por una misma empresa, además, aquella compañía que lograra desarrollar la mayor cuantía de un producto o servicio en menor tiempo y a menor costo, era quien lideraba la industria. En la actualidad el cliente es quien determina el éxito corporativo, es el, quien permite crecer y sostener una organización en el tiempo, ya que, es el único que otorga activos a la compañía.

Pero el avance más notorio y radical para la industria lo ofrece el sector de la tecnología y las comunicaciones. Con las tendencias actuales del mercado, la conectividad es la clave del éxito empresarial. La globalización ha hecho de este concepto una herramienta fundamental para el progreso de una compañía.

Es aquí donde el concepto de competitividad toma gran importancia, ya que, el sector empresarial es altamente exigente, y aquella organización que no se encuentre preparada para competir con fundamentos en el mercado, estará presta para salir del mismo en un lapso de tiempo reducido.

Según la interpretación del libro Gestión, Calidad y Competitividad de Ivancevich (1996) desarrollado en el reporte "Wold Economic fórum" cuando hablamos de este concepto en el sector organizacional nos referimos a:

"la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

La competitividad de las empresas y los principales factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva del mercado son:

1. Globalización de la economía
2. Avances tecnológicos
3. Desarrollo de las comunicaciones
4. Nivel de demanda de productos de alta calidad.

La globalización de la economía nos plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua".

Como mencionamos anteriormente, los avances tecnológicos y el desarrollo de las comunicaciones, ha convertido al mundo entero en un solo mercado. Existen compañías que tienen incidencia en gran parte del territorio mundial y otras que manejan influencia en diferentes países.

El concepto de Multinacional se ha vuelto muy popular en el idioma empresarial, aquellas compañías que no estén en la capacidad de crecer en el contexto internacional, están expuestas a ser absorbidas rápidamente por el entorno o erradicadas totalmente del mercado.

También cuando se refiere al concepto de competitividad, se debe tener en cuenta una característica fundamental en el proceso de producción de una compañía, "Calidad", todos los procesos deben tener un alto estándar de calidad, ya que, la competencia empresarial exige que los productos y servicios tengan inmerso esta particularidad.

Por ende, la competitividad empresarial no se encuentra en el contexto macroeconómico del mercado, ni en la acción gubernamental de un país, sino en la capacidad de las empresas para adaptarse a un contexto de mercado y desarrollar sus ventajas competitivas y comparativas.

Para (Porter), citado por (López, 1996):

"La actividad económica es básicamente dinámica; la innovación es un fenómeno permanente en las sociedades modernas y está en la base del nuevo paradigma de competitividad internacional. Al presente, la competitividad surge de un superior nivel de productividad, sea porque se tienen menores costos que los rivales o porque se ofrecen productos superiores, tal que justifiquen un premio en términos de precios. Las ventajas competitivas no surgen entonces de la eficiencia estática o la optimización micro sujeta a restricciones, sino de la capacidad para innovar y mejorar continuamente".

Esta apreciación expuesta por Michael Porter, determina claramente que la competitividad es el resultado de diversos factores empresariales, pero en la actualidad, la innovación y la retroalimentación son los elementos claves para ser competitivo en el mercado.

Una de las razones por la cual este proyecto desarrollo un modelo comunicativo diferente e innovador, se expuso con anterioridad. Competir con estrategias similares en el mercado de las revistas especializadas es riesgoso, ya que, es una propuesta nueva en el mercado, se debe contextualizar a las personas sobre el producto y las otras compañías tienen mayor experiencia.

Por ello, se decidió competir con un concepto nuevo en el departamento del Valle del Cauca y prácticamente en Colombia, ya que, muy pocas revistas manejan información funcional en tres diferentes plataformas comunicativas “Impresa, digital y en teléfono móvil”.

### **5.1.2 Estrategia**

Toda organización requiere de actividades para desempeñar sus funciones en el mercado, si se analiza detalladamente aquellas empresas exitosas en sus sectores, se podrán identificar algunas características comunes entre ellas, “Planeación y estrategia”.

Actualmente se habla de planificación estratégica, dirección estratégica y otras líneas estructurales para determinar un orden pensado de las funciones que debe desempeñar en un mercado corporativo para poder ser competitiva.

Para (Ansoff, 1997) citado por (Aguilera, 2010) “La dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos”.

Este tema se puede argumentar afirmando: las organizaciones necesitan de actividades concretas para desarrollar su razón de ser, aquellas compañías que planifiquen estas actividades coherentemente y minimicen el riesgo corporativo adecuándolas a los requerimientos de su entorno, serán aquellas con mejores resultados empresariales.

Analizar detalladamente todos los factores relacionados con la estructura, funcionamiento y entorno de cada organización, es una forma efectiva de llevar todos los procesos empresariales.

Para (Ronda y Marcané, 2004) citado por (Aguilera, 2010) “han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización”.

En otras palabras se debe contextualizar todo lo referente a la organización, ya que, es fundamental para el progreso de la misma. Amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (DOFA – FODA) son características fundamentales para efectuar un análisis real y completo de toda la compañía.

Mostrar la importancia de encaminar acciones pensadas y concertadas entre los “stakeholders” o grupos de interés de la organización hacia un fin colectivo, es brindar una certeza de crecimiento a la compañía, ya que, una sinergia organizacional es trascendental para el sostenimiento a largo plazo de una empresa, y eso solo puede lograrse planificando estratégicamente todos los componentes corporativos.

- **Estrategia en los modelos de negocio**

El modelo de negocio a través de una estrategia eficiente busca añadir valor en las distintas partes de la organización, esto en cuanto a recursos, procesos, personal y el entorno.

Según la definición de Johnson, Scholes, & Whittington, en su libro “Dirección estratégica”:

“la estrategia, es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (2006).

Los estrategas, deben enfatizar esfuerzos en maximizar todos los recursos que estén a su alcance, y minimizar todas aquellas amenazas internas y externas que puedan afectar negativamente el funcionamiento idóneo de la compañía, en mi apreciación personal, esto es estrategia “realizar las cosas mejor que los demás”, y solo lo puedo lograr, si tengo una planeación adecuada de toda la estructura organizacional de la empresa.

La estrategia, determina el cómo del plan de acción, realizando previamente un análisis DOFA, aportamos directamente a la consecución de los objetivos propuestos por los directivos de una organización. Esto puede determinar el éxito o crecimiento que pueda tener la compañía.

Una planeación adecuada, es darle una mirada profunda al funcionamiento y a la estructura misma de la compañía, si los directivos analizan detalladamente cada parte del engranaje de su organización, pueden determinar estrategias sólidas, válidas y efectivas para el mejoramiento continuo de la empresa.

Los objetivos a largo plazo “los más importantes”, pueden ser alcanzados en un mercado tan dinámico y cambiante, solamente por aquella compañía que este mejor preparada, de

ser así, esta organización es quien será líder de su mercado y podrá sobrevivir en el mismo, si y solo si, planea constante y estratégicamente

En principio se debe tener una visión amplia y clara de la idea de negocio, es decir, la posición estratégica de la organización dentro de su mercado, evaluando constantemente el entorno interno y externo de la compañía, las expectativas y propósitos. Siempre teniendo como objetivo principal satisfacer los intereses de todas las partes.

Posteriormente se analiza la visión de la empresa para realizar las respectivas estrategias que se van a utilizar en el desarrollo de la idea de negocio, teniendo claro lo que se va a ejecutar se debe tener un control de las acciones, para garantizar que las estrategias estén funcionando en la práctica.

Una mirada holística e integral, es clave para la planeación estratégica de la organización, mirando hasta el más mínimo detalle de la compañía, se pueden determinar estrategias reales y sólidas que permitan el funcionamiento adecuado a corto plazo, y así mismo, poder alcanzar las metas propuestas a largo plazo.

Por eso, es tan importante la planeación estratégica en las organizaciones, porque te permite estructurar de manera idónea el engranaje general de toda la organización.

### **5.1.3 Modelo Canvas**

El término “modelo de negocio” ha crecido en importancia de una manera muy rápida en los últimos años, particularmente en las comunidades de inversionistas, en las personas o en empresarios innovadores. Sin un buen modelo de negocio, las propuestas de nuevos productos o las propuestas innovadoras podrían quedarse como una muy buena idea que nunca se convirtió en valor.

Todos los negocios, tanto explícita como implícitamente, emplean un modelo de negocio particular. Un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de la creación de valor para el cliente, así como los mecanismos empleados para la entrega de valor (para el CLIENTE) y captura de valor (para la EMPRESA).

Peter Drucker (1954) es quien introduce el término de modelo de negocio hace algunas décadas, pero se ha hecho popular en este último tiempo gracias a su connotación en el



mundo del E-Business donde se ha utilizado para referirse a la forma de generación de ingresos del negocio en internet.

Con preguntas tales como ¿Quién es el cliente?, ¿Cuál es la percepción de valor por parte del cliente? Y ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se puede entregar dicho valor al cliente a un costo adecuado? Se han hecho cientos de planteamiento para definir el concepto de modelo de negocio e implementarlo en las empresas para su mejoramiento continuo, en otras palabras, se buscó una cantidad mayor de definiciones y aportes constructivos a este tema tan amplio y de gran impacto en el mundo empresarial. Entre ellos los siguientes planteamientos.

**Tabla 5-1:** Definiciones de Modelo de Negocio.

AUTOR	DEFINICIÓN
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998,p.4	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Linder y Cantrell, 2000,p.1-2	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al., 2001,p.2	“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual”.
Magretta, 2002,p.4	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor”

**Tabla 5 – 1:** Continuación.

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Rajala y Westerlund, 2005,p.3	"La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones".
Andersson et al., 2006,p.1-2	"Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores"
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009,p.110	"Forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades"
Demil y Lecocq, 2009,p.87	"Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia"
Salas, 2009,p.122	"Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado"
Ricart, 2009,p.14	"Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones"
Osterwalder y Pigneur, 2009,p.14	"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor"

**Tabla 5 – 1:** Continuación.

AUTOR	DEFINICIÓN
Svejenova et al., 2010,p.409	"Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor"
Wikström et al., 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización(s) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámico)
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial

**Fuente:** tomada de “Modelos de negocio: propuesta de marco un conceptual para centros de productividad” elaborado por: Mariana Palacios Preciado.

El modelo Canvas planteado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, plantea nueve módulos que serán vitales para la construcción de un modelo de negocio efectivo, además se utilizaran definiciones de diferentes autores para cada uno de estos módulos, agregándole también un punto de vista personal adaptado al modelo.

- **Segmento de mercado**

Las organizaciones deben segmentar específicamente su mercado de acuerdo a sus clientes, ya que, estos son grupos de personas con preferencias y gustos similares que permiten orientar las estrategias organizacionales hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Determinar e identificar cuáles son las características primordiales que desea un cliente al buscar un producto o servicio, esta puede ser una ventaja competitiva de una organización frente a las demás.

Para (Kotler y Armstrong, 2011) “Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se

puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas.”

“El segmento de mercado es parte fundamental de un modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir si no tiene clientes (rentables).” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los clientes de una organización, son los únicos que pueden crear activos para la compañía, convirtiéndolos en pieza primordial para la estructuración y funcionamiento de la empresa.

- **Propuestas de valor**

Los clientes pueden elegir entre una organización u otra, dependiendo de los beneficios que le pueda brindar la compañía con sus productos o servicios al consumidor, desarrollar estrategias innovadoras, atractivas, estimulantes y provocativas al público objetivo, generan beneficios a largo plazo para la compañía.

En ocasiones las empresas pueden presentar productos o servicios nuevos que satisfagan las necesidades de los consumidores, en otras, presentar leves modificaciones que hacen atractivo, ese antiguo producto o servicio; lo importante en esta ocasión, para el cliente como para la organización, es agregarle ese factor diferenciador que haga valer realmente tu producto o servicio.

Las organizaciones que ofrezcan mayores beneficios a los consumidores, serán aquellas que se queden con esa parte del mercado. Ya no solo se basa en ofrecer el producto adecuado sino que el servicio también entra a ser parte de los beneficios que puede ofertar una compañía.

“Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 22).

El conjunto completo de beneficios que les brinda una organización a sus consumidores por medio de un producto o servicio, es la propuesta de valor en síntesis de un modelo de negocio.

“La red de entrega de valor está compuesta por: la compañía, sus proveedores, distribuidores y finalmente los clientes; todo ello se asocia entre sí para mejorar el sistema

completo” (Armstrong & Kotler, 2011). Por medio de esta, realmente podemos tener incidencia en el mercado.

- **Canales**

“Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Los canales de comunicación, distribución y venta tienen como función, mostrar a los consumidores finales, los productos y servicios ofrecidos por una organización, permiten por este medio, la adquisición de estos productos o servicios, además, brinda y desarrolla la propuesta de valor creada por la compañía.

Determinar estratégicamente estos canales de manera efectiva generara una ventaja competitiva y comparativa de una compañía frente a otra.

- **Relaciones con los clientes**

“Para tener éxito en los actuales mercados cambiantes, dinámicos y competitivos, las organizaciones necesitan estar centradas en el consumidor, deben quitar clientes a sus competidores, conservarlos y hacerlos crecer entregándoles un valor superior.” (Armstrong & Kotler, 2011)

Las organizaciones deben enfocarse siempre en comprender a sus clientes, ya que, estos determinan una relación futura a largo plazo, además, se debe tener en cuenta que es mucho más fácil fidelizar a un cliente que adquirir uno nuevo.

“Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Existen varias opciones para mantener una relación fija y constante con sus clientes; dependiendo del tipo de producto, la compañía debe enfatizar esfuerzos, en la satisfacción constante de su segmento de mercado, determinar estrategias viables y significativas puede ser la clave fundamental para crecer en el largo plazo.

- **Fuentes de ingreso**

Los ingresos son fundamentales para las organizaciones, sin estos sería imposible operar en el mercado, toda empresa debe generar ingresos para suplir sus costos y obtener una utilidad.

Según Osterwalder y Pigneur en su libro "Generación de modelos de negocio", las fuentes de ingreso determinan lo siguiente:

Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingreso en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: la lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad (2010)

Mientras que para Armstrong y Kotler en su libro "introducción al marketing", opinan lo siguiente sobre las fuentes de ingreso:

El cliente decide finalmente si el precio de un producto es el adecuado. Las decisiones de fijación de precios, al igual que otras decisiones del mix de marketing deben empezar con el valor para el cliente. Cuando los clientes compran un producto, intercambian algo de valor (precio) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o utilizar el producto). La fijación de precios eficaz, orientada hacia el cliente implica la comprensión de cuanto valor le otorga los consumidores a los beneficios que reciben del producto y la fijación de un precio que capte dicho valor. (2011)

Anteriormente hablamos de la importancia de los clientes a la hora de determinar el éxito o fracaso de una organización en el largo plazo, determinar un precio llamativo es lo que más le importa a un consumidor.

Debemos tener en cuenta que, un "costo llamativo", no quiere decir precisamente bajo, debe ajustarse a muchas variables del mercado como: la competencia, calidad del producto, situación económica del país, segmento de mercado etc.

Hay muchas cuestiones que se deben analizar antes de definir el costo real de lo que se oferta, pero lo más importante a tener en cuenta, es el beneficio que se le otorga al

consumidor, eso es, lo que realmente determina el valor del producto o servicio, ya que, un cliente paga dependiendo de qué tan beneficioso sea lo que compró.

- **Recursos clave**

Los recursos claves de una organización, son aquellos con los cuales una compañía puede operar en un mercado, de una eficiente consecución de estos recursos, se puede presentar una ventaja comparativa o competitiva de una organización frente a otra.

Todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos claves diferentes.

“Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Determinar estrategias claves para conseguir los recursos, debe ser tarea principal de los directivos de la organización, ya que, todas las compañías requieren demasiadas variables para producir un producto o servicio, y la mayoría de las empresas no se encuentran en condiciones de tenerlas o pueden salir más económicas y viables obteniéndolas de terceros, por eso, es vital la planificación adecuada que permita determinar cómo se piensan gestionar todos los recursos necesarios para el funcionamiento total de la organización.

“La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar.” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

En gran medida, el fallecimiento temprano de una organización se debe por la falta de planeación estratégica, no se estructuran bases sólidas para el funcionamiento adecuado de una empresa y esto hace, que en la mayoría de las ocasiones, una compañía desaparezca en el corto plazo.

- **Actividades clave**

"Las actividades son las acciones más importantes que debe emprender una compañía para tener éxito, son necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos." (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 36).

Actuar, es poner en marcha todo aquello que se planeó, sin acción, nada tendría resultados; las compañías deben enfatizar esfuerzos y objetivos lógicos, medibles y alcanzables para llegar a la meta propuesta, estratégicamente debe existir una coordinación perfecta para que el engranaje de la organización obtenga sus frutos, por eso es tan importante esta área del modelo de negocio.

Según Johnson, Scholes, & Whittington en su libro "Dirección estratégica" afirman que:

Todas las organizaciones tienen sistemas y rutinas para realizar las actividades de sus negocios. Entre esas se encuentran, los procesos de toma de decisiones cotidianas sobre la asignación de recursos entre los distintos negocios. La estrategia se desarrolla como resultado de estas rutinas de asignación de recursos en las organizaciones. (2006)

Estas actividades claves pueden ser la misión de la compañía, acá se ejecutan las estrategias organizacionales para el desarrollo del producto y servicio, para su posterior distribución y venta.

- **Asociaciones clave**

En la actualidad, las organizaciones viven en mercados muy cambiantes y dinámicos, por ende no es fácil sobrevivir en el sector empresarial, para ello, las empresas deben ser flexibles y acoplarse a la tendencia organizacional que se esté presentando, es por esto, que en ocasiones, las compañías deben asociarse con otras para un mismo fin común.

Siempre he considerado, en mi subjetividad, que la unión hace la fuerza, y en mercados modernos, las organizaciones deben contemplar la opción de asociatividad para llegar a la meta deseada, posiblemente esta estrategia les permita llegar más rápido de lo planeado.

"Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para



optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En la actualidad, compartir amenazas, debe ser una estrategia fundamental para las empresas, ya que, se puede combatir en el mercado organizacional con mejores herramientas, integrando toda clase de componentes que posea una u otra organización, todo con el fin de alcanzar efectivamente las metas planeadas y propuestas.

“Una alianza estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para practicar una determinada estrategia. El éxito de las alianzas depende de cómo se gestionan y de cómo fomenten los socios la evolución de la asociación.” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Tener muy en claro y determinar desde un principio las reglas de juego, debe ser una tarea primordial para estructurar asociaciones; analizar a fondo este tema, por qué permitir a terceros efectuar procesos organizacionales de una empresa no es tarea sencilla.

Integrar esfuerzos con otras empresas, es fundamental para los estrategas de las compañías, dependiendo de una excelente gestión de los directivos, las organizaciones pueden ser exitosas en el sector empresarial o desaparecer muy rápidamente del mercado.

- **Estructura de costes**

Todas las actividades y procesos de una organización tienen un costo. Uno de los principales objetivos de las compañías, es tratar de minimizar esos costos al máximo para obtener una mayor rentabilidad en beneficio de toda la organización.

Las estrategias corporativas, deben enfatizar acciones, para determinar cuáles costos se pueden gestionar fácilmente y cuáles son los cuellos de botella, de esta forma, se pueden priorizar esfuerzos, y dar solución rápida a los costos más influyentes y determinantes.

“Tanto la creación y entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con el cliente o la generación de ingresos tienen un coste” (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el sistema económico capitalista, todo tiene un precio, la clave esta: en saber gestionar adecuadamente ese costo para optimizar los recursos y poder moverse con mayor facilidad en el mercado organizacional.

Según Johnson, Scholes, & Whittington en su libro “Dirección estratégica” opinan que:

Los directivos se pueden beneficiar considerablemente de comprender con exactitud cuáles son los procesos que crean valor dentro de sus organizaciones y del conjunto de la red de valor; puede ayudarles a tener un planteamiento más estratégico sobre la forma de asignar prioridades a sus esfuerzos para mejorar el rendimiento. (2006)

Una planeación estratégica, permite a los directivos de las organizaciones, desarrollar un plan de acción clave, que genere un rendimiento adecuado para el funcionamiento de la compañía.

Estructurando y determinando adecuadamente todos los lineamientos, desde el más mínimo hasta el más importante, se puede gestionar y efectuar una forma de trabajo que permita alcanzar en el largo plazo los objetivos propuestos por una organización.

Figura 5-1: Lienzo de modelo de Negocio

## Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:
Diseñado por:
En:

Revisión:

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>Quiénes son nuestros socios clave?          Quiénes son nuestros proveedores clave?          Qué recursos clave obtenemos a cambio de nuestros socios clave?          Qué actividades realizan nuestros socios clave?</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor?          Nuestra ventaja?          Nuestra relación con los clientes?          Nuestros flujos de ingresos?</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Qué valor estamos entregando a los clientes?          Qué problemas estamos ayudando a resolver?          Qué necesidad estamos satisfaciendo?          Qué productos de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <p>Qué tipo de relación queremos que establezcamos y mantenemos cada uno de nuestros segmentos de clientes?          Qué relaciones hemos establecido?          Qué canales son?          Cómo se interactúan con el resto de nuestro modelo de negocio?</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b></p> <p>Para qué estamos creando valor?          Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor?          Nuestra ventaja?          Nuestra relación con los clientes?          Nuestros flujos de ingresos?</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?          Cómo los estamos alcanzando ahora?          Cómo están integrados nuestros canales?          Cuáles funcionan mejor?          Cuáles son los más costosos?          Cómo podemos integrarlos a los flujos de actividad actuales?</p>		
<p><b>Estructura De Costos</b></p> <p>Cuáles son los costos más importantes de nuestro modelo de negocio?          Cuáles recursos clave son los más costosos?          Cuáles actividades clave son los más costosas?</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b></p> <p>Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?          Actualmente por qué se pagan?          Cómo se pagan?          Cómo prefieren pagar?          Cuánto están dispuestos a pagar a los ingresos generados?</p>		

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)  
 Traducido por: José Hernán Restrepo-Montoya  
 joseingemacnico@gmail.com  
 Medellín, Colombia

Fuente: Strategyzer, 2016

## 5.1.4 Marketing como herramienta fundamental del Emprendimiento

Figura 5-2: Dimensiones del Marketing Holístico



**Fuente: Sampieri, Callado, Lucio, 2010**

Actualmente los mercados son altamente dinámicos e impredecibles, la globalización ha originado un cambio constante en los gustos y preferencias de los consumidores, transformando totalmente la visión de las organizaciones.

Anteriormente, la base fundamental para las compañías, era la producción en cantidad, aquella organización que desarrollara más productos y servicios en menos tiempo era quien lideraba el mercado, así manejaban economías de escala, disminuyendo sus costos de producción y maximizando utilidades, por ende, para la época, eran altamente rentables.

Con el transcurso del tiempo, el mercado fue evolucionando y modificando su forma de operar, actualmente las compañías deben enfocar sus objetivos directamente en el cliente,

y dedicarle estrategias efectivas para tenerlo como base principal de su funcionamiento, es decir, nuestro cliente es la razón de ser de la organización, ya que, es el principal componente que le genera activos a la compañía.

Analizando la figura 5 – 2, podemos observar como el Marketing Holístico, abarca la mayor cantidad de factores estratégicos que influyen directa e indirectamente en la estructura y funcionamiento de una organización.

El marketing interno, integra todos los departamentos operativos de las compañías, producción, marketing, comunicaciones, informática etc. Y los coordina desde la alta gerencia, para crear una sinergia corporativa que realice actividades efectivas a favor de toda la empresa.

El marketing integrado, brinda la estructura funcional de la organización, es decir, que piensan producir, para quien, como se le informara a nuestros clientes de nuestra existencia y que producimos, además, que canales pensamos utilizar para llegar a nuestro público objetivo.

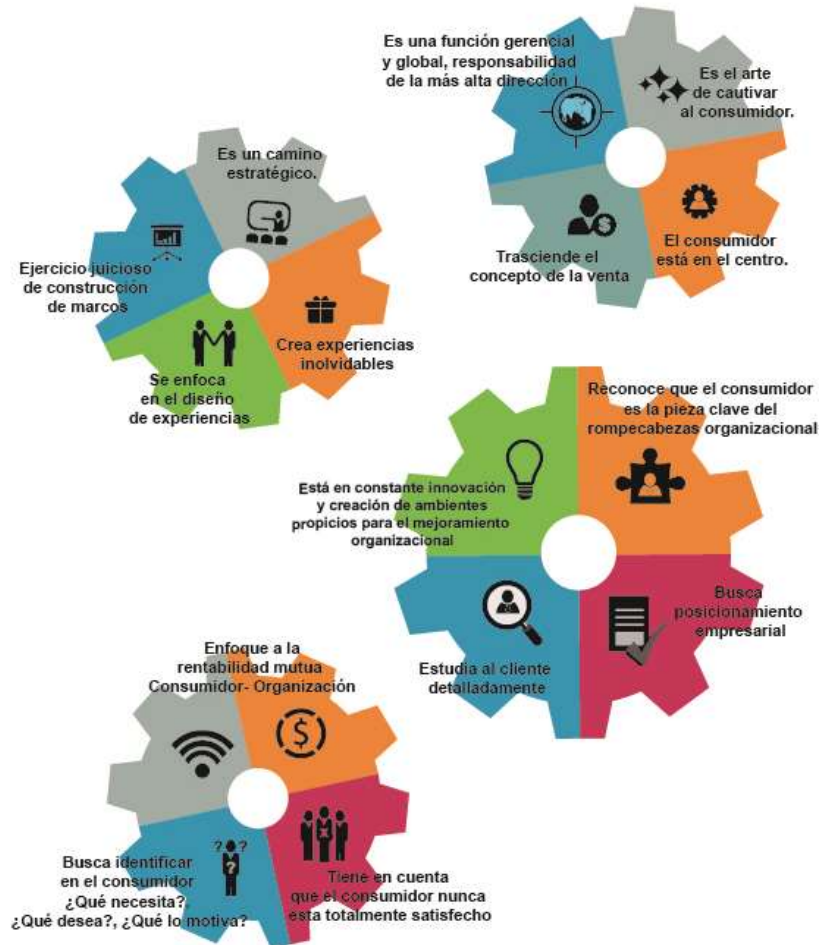
El rendimiento del marketing, podríamos describirlo, como aquellos factores que delimitan el funcionamiento de la organización, el entorno legal, es fundamental para la operatividad en cualquier país, la ética corporativa, permite estructurar las relaciones internas entre los grupos de interés de la empresa, en otras palabras, esta área permite analizar el entorno general en el que interactúa la compañía, generando bases y límites establecidos para la operatividad en el mercado.

Por último, concluyendo con esta gráfica, el marketing de relaciones, tiene en cuenta, el componente más importante en la actualidad para una compañía, su (CLIENTE), busca estrategias para analizarlo, atraerlo, capturarlo y fidelizarlo, todo con el fin de, buscar relaciones a largo plazo, factor fundamental para el funcionamiento de la organización a futuro.

Podemos afirmar entonces, que una de las áreas más importantes (en mi opinión personal, la más importante), que deben desarrollar las compañías, para obtener un funcionamiento efectivo en el mercado, es el marketing.

Esta herramienta corporativa, permite integrar todos los aspectos funcionales de la empresa, coordinarlos y ejecutarlos de tal manera, que los resultados obtenidos, sean los mismos o mucho mejor que los planeados, de este modo, las organizaciones podrán tener un desempeño idóneo y apropiado en su mercado. En la siguiente gráfica se expresa claramente y en mayor profundidad lo anteriormente desarrollado.

**Figura 5-3:** Marketing como herramienta del emprendimiento



**Fuente:** elaboración propia

La figura 5-3 nos permite analizar en profundidad, la verdadera importancia del marketing en una corporación actualmente, sus diferentes enfoques, pretenden visibilizar la compañía desde un concepto diferente y global, que genera una sinergia institucional, en beneficio de todos los integrantes de la empresa.

El marketing es una función gerencial y global, responsabilidad de la más alta gerencia de una organización, es decir, se convierte en una herramienta trascendental en el trasegar de una organización dentro de un mercado.

Son los altos directivos de la organización quienes están a cargo de desarrollarla y ejecutarla, ya que, son ellos los que manejan el concepto global de la compañía, logrando así, desarrollar estrategias efectivas, para el funcionamiento idóneo de la empresa.

De este modo, permite ver más allá, el concepto de negocio como una simple venta, sino que lo articula como un camino estratégico de conocimiento integral de todos los componentes organizacionales.

En principio el Marketing estudia detalladamente al cliente, determina, cuáles son sus gustos, sus preferencias, comportamientos de compra, estilo de vida, tendencias etc.

Busca analizar, ¿Qué necesita mi consumidor? ¿Qué desea? Y ¿Qué lo motiva?, todo con el fin de estructurar estrategias sólidas, que le permitan a la organización atraer, capturar y fidelizar al público objetivo.

El Marketing, es el arte de cautivar al consumidor, además, lo posiciona, como el centro funcional de toda la compañía, y nuestro propósito principal es mantenerlo satisfecho. Esto permite a las empresas funcionar en el largo plazo, con rendimientos y resultados óptimos.

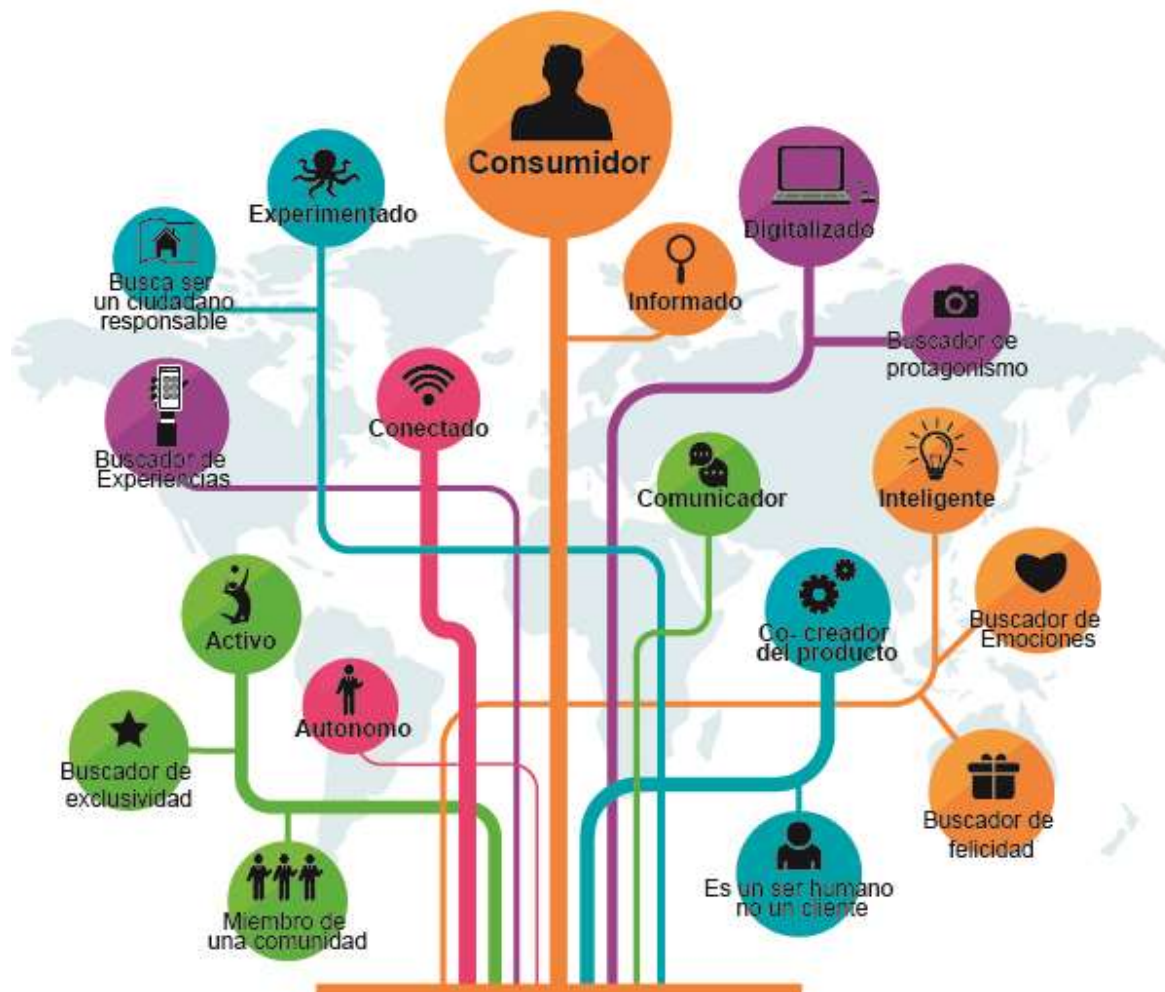
Esta área organizacional, está continuamente en la construcción de marcos organizacionales, innovando, creando ambientes propicios para el mejoramiento empresarial y diseñando experiencias inolvidables para nuestros clientes, ya que, así, se reconoce al consumidor, como pieza clave del rompecabezas llamado mercado corporativo.

La tendencia del mercado cambia constantemente y de manera dinámica. El funcionamiento organizacional actual, cataloga al cliente como factor fundamental para la supervivencia de la compañía en el largo plazo, todo gracias a la globalización, esta, ha creado un nuevo consumidor, con características diferentes y cada vez más exigentes, (Gráfico).

Por esta razón, las MyPymes, deben tener especial atención en esta área o departamento de su compañía, ya que, es un concepto integral y funcional, que determina el posible fracaso o éxito de una empresa además.

Existe un concepto trascendental en el siglo XXI llamado “Cliente”, es un tema que tiene mucha relevancia en el Marketing y que debe tratarse detalladamente en todas las compañías, ya que, el mercado actual lo clasifica como el elemento prioritario en todas las organizaciones, dependiendo del manejo y relación que se tenga con él, así mismo serán los resultados corporativos. Por ello decidimos analizar el Consumidor actual.

**Figura 5-4:** Nuevo consumidor del siglo XXI



**Fuente:** Elaboración propia.



La figura 5 – 4 nos muestra las características del consumidor del siglo XXI. Con la evolución de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, las personas se han convertido en clientes digitalizados. La web es la base estructural de un alto porcentaje de los negocios empresariales, prácticamente todas las organizaciones existentes tienen información propia en Internet y aquellas que no la posean, están destinadas a la extinción por el concepto mismo del mercado.

Actualmente las redes son la pieza clave de la globalización, y estar conectados constantemente en relación con el mundo, es la tendencia general de las personas. No importa lugar, país ni ubicación, el contexto actual permite a los seres humanos interactuar desde cualquier parte.

Con la globalización como factor fundamental del funcionamiento actual del mercado, la información es muy fácil de conseguir para las personas. No importa la distancia, la gente puede enterarse de que está sucediendo en los diferentes lugares del mundo, por ello, el cliente actual es un individuo altamente informado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se deduce entonces que los clientes del siglo XXI, también son seres humanos experimentados, ya que, tienen conocimiento de gran parte de lo que les interesa, además, pueden adquirir información relevante de una forma muy fácil y accesible.

Con el avance del internet y la apertura general de las redes sociales, las personas se han convertido en seres humanos comunicadores. Muestran ubicación, gustos, preferencias, lugares que visitan, personas con que frecuentan etc. Por ende, están activamente comunicándose con el entorno y dando a conocer sus características personales.

Lastimosamente con el trasegar de los años y con la continua productividad del ser humano, la tierra se ha visto gravemente deteriorada, hasta el punto en que los seres humanos nos hemos dado cuenta que debemos ser ciudadanos responsables, reciclando, utilizando productos o servicios amigables con el entorno etc. podemos contribuir al mejoramiento del medio ambiente.

Existen tantos productos y servicios a nivel mundial, que las personas ya no se conforman con lo mismo, desean tendencias innovadoras, contextos que se salgan del prototipo común de las cosas, por ello, el cliente actual, prefiere experimentar, le gusta conocer y probar cosas nuevas que satisfagan sus necesidades realmente.

Con la apertura de los mercados y la alta productividad del sector empresarial, las personas tienen demasiados productos y servicios de donde escoger, por eso prefieren ser exclusivos, quieren verse diferente, sentirse únicos y vivir el protagonismo de su propia vida, creando tendencias nuevas.

Los seres humanos estamos en una búsqueda constante de la felicidad, por esta razón, tratamos de encontrar emociones diferentes que nos llenen realmente del sentimiento de satisfacción, que complazcan nuestros deseos.

Con la experiencia y todo el conocimiento que brinda la información del mercado, las personas son cada vez más inteligentes y exigentes en lo que desean. Les gusta ser co-creadores de sus propios productos, tener incidencia en lo que compran y son clientes altamente exigentes en los productos y servicios que adquieren.

Las personas actualmente son muy activas, el deporte es una actividad que realizan con frecuencia, los horarios laborales en algunos seres humanos se han extendido, además, les interesa estar informados constantemente, es decir, leen bastante.

Los clientes actuales son autónomos en sus estilos de vida, les gusta sentirse que son independientes y toman sus propias decisiones.

Por último, los clientes del siglo XXI, les gusta pertenecer alguna comunidad, puede ser el gimnasio, el colegio, un sindicato, un grupo de baile etc. Además, les gusta ser tratados como personas y no como consumidores, que se les reconozca sus gustos, respeten sus condiciones de vida y satisfagan sus requerimientos.

De este modo, se puede afirmar que el marketing es una herramienta que analiza constantemente y de forma detallada al cliente, especificando sus características y desarrollando estrategias efectivas para poder atraer más personas a su organización y

generar relaciones a largo plazo con ellos, pero también estructura planteamientos más profundos acerca del mercado y las compañías.

Un concepto general y trascendental de una empresa está relacionado con una teoría planteada en años atrás llamada las cuatro (4) "P" del mercado: (producto, precio, plaza y promoción). En ella se generaliza prácticamente toda la estructura funcional de una compañía.

El producto viene siendo aquel elemento satisfactor del cliente. Es vital para todas las organizaciones hacerlo altamente provocativo y estimulante para que las personas lo adquieran, además debe satisfacer y cumplir con lo que ofertan para que el individuo siga comprando y se generen relaciones a largo plazo.

El precio debe ser conforme a la satisfacción del cliente, ya que, las personas pagaran un valor por aquello que realmente cumple con las necesidades que desean satisfacer.

La promoción de los productos y servicios ofertados por las compañías, deben ser las correctas para que sean conocidos y adquiridos por los clientes.

La plaza viene siendo el lugar donde el cliente puede adquirir el producto o servicio que oferta una organización, Por ello, es fundamental, seleccionar el más apropiado para que las personas puedan conocer y comprar lo que produce la compañía.

De este modo, podemos ver como el marketing se convierte en un conglomerado de herramientas funcionales para la estructuración y desarrollo de una compañía, y que de su implementación adecuada depende la supervivencia de la organización en el largo plazo.

## 5.2 Marco conceptual

**Modelo de Negocio:** Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur 2010).

**Competitividad:** Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o

de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva.

**Estrategia:** Para Chandler (2003) citado por (Sierra 2010), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

**Planeación estratégica:** Instrumento inspirador que permite a los directivos de la organización integrar convenientemente los recursos disponibles, tener una perspectiva amplia, clara y bien definida de la trayectoria que hay que recorrer para alcanzar los propósitos que son prioritarios para la organización y se hayan trazado con antelación. (Cano, M. & Díaz, A. & Olivera, D. 2008, p. 29).

**Planeación** es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo u organización perseguirán. La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis; es un esfuerzo determinado, dirigido y controlado por los gerentes, el cual se nutre a menudo de los conocimientos y experiencias de empleados de todas las áreas de la compañía; la planeación proporciona a las personas y unidades de trabajo un mapa claro a seguir de sus actividades futuras; además de que puede admitir circunstancias personales y situaciones cambiantes (Thomas, S. Bateman & Scout A. Snell 2001, p. 130).

**Innovación:** Para (OCDE, 2005) citado por (Mejía-Trejo, Sanchez-Gutierrez 2014) es: “La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005:146).

**Inversión Social:** inversión encaminada para dar respuesta a las necesidades sociales básicas insatisfechas de sectores específicos de la población. (Gómez 2012).

**Estrategia de Marketing:** pone especial atención en el mejor conocimiento del mercado total, y en el seguimiento de su evolución, a fin de identificar aquellas necesidades del

consumidor susceptibles de representar oportunidades de negocio suficientemente atractivas para la empresa (Anton Martin, C. & Gutierrez Cillan, J. 1989 p.11).

**Proyecto Innovador:** Son aquellos proyectos que se pueden definir como una reacción de los emprendedores y empresarios a toda clase de necesidades que surgen desde los consumidores en el mercado, las que deben ser cubiertas de la mejor manera posible, apelando al ingenio y todo tipo de estrategias no tradicionales, es decir, todas aquellas que no sean de manuales de emprendedores tradicionales. (Blinder 2013).

**Valor:** Los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuye un mayor valor al consumidor. Este se define como la diferencia entre el valor total y el costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular (Kotler, 2001).

**Posicionamiento:** modo en que un producto está caracterizado para atraer el interés y la compra del consumidor. Un producto puede estar posicionado de diferentes modos: económico, duradero, seguro, cómodo, etc. (Rosenberg, 1994).

**Plan estratégico:** expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia, para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, las acciones esperadas de sus actores importantes, y los retos y problemas que se interpongan en el camino al éxito de la compañía. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

**Mercado:** Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Existen mercados potenciales, disponibles, a los que se sirve, en los que se incursiona (penetra). (Kotler, 2001).

**Plan de negocio:** El plan de negocios es una guía para el empresario en donde se detallan detenidamente varios temas importantes para la ejecución o consecución de un negocio. Analiza el mercado en el presente y se proyecta acciones para un buen futuro. (Basantes, 2012)

### 5.3 Marco espacial y temporal

En principio el proyecto se efectuara en el municipio de Palmira, según su avance, podría extenderse inicialmente en el Valle del cauca y posteriormente al territorio Colombiano.

La teoría del proyecto se tomara en un rango de máximo 10 años atrás y se calcula que el proyecto puede estar en funcionamiento este mismo año (2016), dependiendo de la gestión y aprobación de algunas personas de influencia y determinantes para esta propuesta de negocio.

### 5.4 Marco legal

Las siguientes leyes, son la estructura legal que determina el trasegar y funcionamiento mismo del proyecto, incluirlas conlleva un mensaje directo a los clientes públicos y privados para que inviertan en esta propuesta, demostrando la viabilidad misma de la iniciativa desde los aspectos gubernamentales.

También hace hincapié en la importancia que tiene el desarrollo de esta propuesta, ya que, estas leyes especifican claramente la relevancia de llevar a cabo dicho proyecto y la viabilidad misma que se tiene para funcionar en el mercado.

El desarrollo de esta revista, es una estrategia directamente encaminada para servir y apoyar los sectores étnicos del país, y mediante estas leyes, se puede demostrar la legalidad y funcionalidad de este proyecto en el municipio de Palmira.

- **Decenio Internacional Afro-descendiente Decretado por la ONU:** se enfatizan en:
  - “Promover el respeto, la protección y la realización de todos los derechos humanos y libertades fundamentales de los Afrodescendientes, como se reconoce en la declaración universal de los derechos humanos.
  - Promover un mayor conocimiento y respeto de la diversidad de la herencia y la cultura de los Afrodescendientes y de su contribución al desarrollo de sociedades.

- Aprobar y fortalecer marcos jurídicos nacionales, regionales e internacionales en beneficio de la comunidad Afrodescendiente.”

Artículo 2 CPN: Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.

- **Ley 136 de 1994, Artículo 3 # 3 y 7.**

**Numeral 3:** Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

**Numeral 7:** Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.

- **Ley 397 de 1997.**

**Artículo 1º:** De los principios fundamentales y definiciones de esta ley. La presente ley está basada en los siguientes principios fundamentales y definiciones:

1. Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias.

2. La cultura, en sus diversas manifestaciones, es fundamento de la nacionalidad y actividad propia de la sociedad colombiana en su conjunto, como proceso generado individual y colectivamente por los colombianos.

Dichas manifestaciones constituyen parte integral de la identidad y la cultura colombianas.

3. El Estado impulsará y estimulará los procesos, proyectos y actividades culturales en un marco de reconocimiento y respeto por la diversidad y variedad cultural de la Nación colombiana.

4. En ningún caso el Estado ejercerá censura sobre la forma y el contenido ideológico y artístico de las realizaciones y proyectos culturales.

5. Es obligación del Estado y de las personas valorar, proteger y difundir el Patrimonio Cultural de la Nación.

**Artículo 11.** El Estado fomentará la creación, ampliación y adecuación de infraestructura artística y cultural y garantizará el acceso de todos los Colombianos a la misma.

13. El Estado, al formular su política cultural, tendrá en cuenta tanto al creador, al gestor como al receptor de la cultura y garantizará el acceso de los colombianos a las manifestaciones, bienes y servicios culturales en igualdad de oportunidades, concediendo especial tratamiento a personas limitadas física, sensorial y síquicamente, de la tercera edad, la infancia y la juventud y los sectores sociales más necesitados.

**Artículo 17:** Del fomento. El Estado a través del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, fomentará las artes en todas sus expresiones y las demás manifestaciones simbólicas expresivas, como elementos del diálogo, el intercambio, la participación y como expresión libre y primordial del pensamiento del ser humano que construye en la convivencia pacífica.

▪ **Ley 70 de 1993 (agosto 27)**

**Artículo 1:** Así mismo tiene como propósito establecer mecanismos para la protección de la identidad cultural y de los derechos de las comunidades negras de Colombia como grupo étnico, y el fomento de su desarrollo económico y social, con el fin de garantizar que estas comunidades obtengan condiciones reales de igualdad de oportunidades frente al resto de la sociedad colombiana.

**Artículo 3 - # 3:** La participación de las comunidades negras y sus organizaciones sin detrimento de su autonomía, en las decisiones que las afectan y en las de toda la Nación en pie de igualdad, de conformidad con la ley.

**Artículo 33:** El Estado sancionará y evitará todo acto de intimidación, segregación, discriminación o racismo contra las comunidades negras en los distintos espacios sociales, de la administración pública en sus altos niveles decisorios y en especial en los medios masivos de comunicación y en el sistema educativo, y velará para que se ejerzan los principios de igualdad y respeto de la diversidad étnica y cultural.

Para estos propósitos, las autoridades competentes aplicarán las sanciones que le corresponden de conformidad con lo establecido en el Código Nacional de Policía, en las disposiciones que regulen los medios masivos de comunicación y el sistema educativo, y en las demás normas que le sean aplicables.



**Artículo 35:** Los programas y los servicios de educación destinados por el Estado a las comunidades negras deben desarrollarse y aplicarse en cooperación con ellas, a fin de responder a sus necesidades particulares y deben abarcar su historia, sus conocimientos y técnicas, sus sistemas de valores, sus formas lingüísticas y dialectales y todas sus demás aspiraciones sociales, económicas y culturales.

El Estado debe reconocer y garantizar el derecho de las comunidades negras a crear sus propias instituciones de educación y comunicación, siempre que tales instituciones satisfagan las normas establecidas por la autoridad competente.

**Artículo 36:** La educación para las comunidades negras debe desarrollar conocimientos generales y aptitudes que les ayuden a participar plenamente y en condiciones de igualdad en la vida de su propia comunidad y en la de la comunidad nacional.

**Artículo 37:** El Estado debe adoptar medidas que permitan a las comunidades negras conocer sus derechos y obligaciones, especialmente en lo que atañe al trabajo, a las posibilidades económicas, a la educación y la salud, a los servicios sociales y a los derechos que surjan de la Constitución y las Leyes. A tal fin, se recurrirá, si fuere necesario, a traducciones escritas y a la utilización de los medios de comunicación en las lenguas de las comunidades negras.

**Artículo 39:** El Estado velará para que en el sistema nacional educativo se conozca y se difunda el conocimiento de las prácticas culturales propias de las comunidades negras y sus aportes a la historia y a la cultura colombiana, a fin de que ofrezcan una información equitativa y formativa de las sociedades y culturas de estas comunidades.

**Artículo 40:** El Gobierno destinará las partidas presupuestales para garantizar mayores oportunidades de acceso a la educación superior a los miembros de las comunidades negras.

Así mismo, diseñará mecanismos de fomento para la capacitación técnica, tecnológica y superior, con destino a las comunidades negras en los distintos niveles de capacitación. Para este efecto, se creará, entre otros, un fondo especial de becas para educación

superior, administrado por el Icetex, destinado a estudiantes en las comunidades negras de escasos recursos y que se destaquen por su desempeño académico.

**Artículo 41:** El Estado apoyará mediante la destinación de los recursos necesarios, los procesos organizativos de las comunidades negras con el fin de recuperar, preservar y desarrollar su identidad cultural.

**Artículo 42:** El Ministerio de Educación formulará y ejecutará una política de etnoeducación para las comunidades negras y creará una comisión pedagógica, que asesorará dicha política con representantes de las comunidades.

**Artículo 44:** Como un mecanismo de protección de la identidad cultural, las comunidades negras participarán en el diseño, elaboración y evaluación de los estudios de impacto ambiental, socio-económico y cultural, que se realicen sobre los proyectos que se pretendan adelantar en las áreas a que se refiere esta ley.

**Artículo 45:** El Gobierno Nacional conformará una Comisión Consultiva de alto nivel, con la participación de representantes de las comunidades negras de Antioquia, Valle, Cauca, Chocó, Nariño, Costa Atlántica y demás regiones del país a que se refiere esta ley y de raizales de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, para el seguimiento de lo dispuesto en la presente ley.

**Artículo 46:** Los Consejos Comunitarios podrán designar por consenso los representantes de los beneficiarios de esta ley para los efectos que se requiera.

**Artículo 49:** El diseño, ejecución y coordinación de los planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social que adelante el gobierno y la Cooperación Técnica Internacional para beneficio de las comunidades negras de que trata esta ley, deberá hacerse con la participación de los representantes de tales comunidades.

A fin de que respondan a sus necesidades particulares, a la preservación del medio ambiente, a la conservación y cualificación de sus prácticas tradicionales de producción, a la erradicación de la pobreza y al respeto y reconocimiento de su vida social y cultural.

Estos planes, programas y proyectos deberán reflejar las aspiraciones de las comunidades negras en materia de desarrollo.

**PARAGRAFO:** Las inversiones que adelanten el sector privado en áreas que afecten a las comunidades negras de que trata esta ley deberán respetar el ambiente, el interés social y el patrimonio cultural de la Nación.

**Artículo 50:** El Gobierno fomentará y financiará actividades de investigación orientadas a la promoción de los recursos humanos y al estudio de las realidades y potencialidades de las comunidades negras, de manera que se facilite su desarrollo económico y social. Así mismo, propiciará la participación de estas comunidades en los procesos de planeación, coordinación, ejecución y evaluación de dichas investigaciones.

**Artículo 51:** Las entidades del Estado en concertación con las comunidades negras, adelantarán actividades de investigación, capacitación, fomento, extensión y transferencia de tecnologías apropiadas para el aprovechamiento ecológico, cultural, social y económicamente sustentable de los recursos naturales, a fin de fortalecer su patrimonio económico y cultural.

**Artículo 52:** El Gobierno Nacional diseñará mecanismos especiales financieros y crediticios que permitan a las comunidades negras la creación de formas asociativas y solidarias de producción para el aprovechamiento sostenido de sus recursos y para que participen en condiciones de equidad en las asociaciones empresariales que con particulares puedan conformar dichas comunidades.

Para efectos del estimativo de este aporte y para garantizar los créditos, se podrá tener en cuenta el valor de los bienes que se autoriza aprovechar.

▪ **LEY 23 del 28 de Enero de 1982**

**Artículo 1** Los autores de obras literarias, científicas y artísticas gozarán de protección para sus obras en la forma prescrita por la presente ley y, en cuanto fuere compatible con ella, por el derecho común. También protege esta ley a los intérpretes o ejecutantes, a los productores de fonogramas y a los organismos de radiodifusión, en sus derechos conexos a los del autor.

**Artículo 2** Los derechos de autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas las cuales se comprenden todas las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como:

Los libros, folletos y otros escritos; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático musicales; las obras coreográficas y las pantomimas; las composiciones musicales con letra o sin ella; las obras cinematográficas, a las cuales se asimilan las obras expresadas por procedimiento análogo a la cinematografía, inclusive los videogramas; las obras de dibujo, pintura, arquitectura, escultura, grabado, litografía; las obras fotográficas a las cuales se asimilan las expresadas por procedimiento análogo a la fotografía; las obras de arte aplicadas; las ilustraciones, mapas, planos, croquis y obras plásticas relativas a la geografía, a la topografía, a la arquitectura o a las ciencias, y, en fin, toda producción del dominio científico, literario o artístico que pueda reproducirse, o definirse por cualquier forma de impresión o de reproducción, por fonografía, radiotelefonía o cualquier otro medio conocido o por conocer.

## **6. DESARROLLO**

Los nueve módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Esta visión holística del proyecto, es clave, para desarrollar adecuadamente la estructura de la compañía, y así mismo, determinar estrategias útiles y efectivas para el funcionamiento de la organización en el corto plazo, y la consecución de objetivos en el largo plazo.

El desarrollo del modelo Canvas para la REVISTA ETNIAS PALMIRA, permitirá a los estrategas del proyecto, determinar la viabilidad y sostenibilidad de la idea de negocio a largo plazo, ya que, con una planeación estratégica estructurada y bien ejecutada, esta propuesta puede tener un excelente rendimiento a largo plazo.

Con una efectiva planificación, se pueden minimizar riesgos y potencializar las oportunidades para que la organización sea un éxito en el mercado, sabemos que actualmente, los sistemas económicos son muy dinámicos y variables, además, el sector empresarial de las comunicaciones, es el de mayor dinamismo y evolución de todos, por eso es clave, analizar este detalle desde un principio.

Este proyecto, es una idea de negocio, que parte de la inconformidad del sector étnico del Municipio de Palmira, por no tener un reconocimiento adecuado de todas sus costumbres, virtudes, derechos, deberes, necesidades y todas esas características de las etnias en Colombia y el mundo en general.

Se pretende también aprovechar el decreto que expidió este año la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para que todos los gobiernos de los países que hacen parte de esta organización, destinen fondos económicos para el reconocimiento, justicia y desarrollo de esta población.

En asamblea general de la ONU, se proclamó (2015-2024) como decenio Internacional para los Afrodescendiente, citando la necesidad de fortalecer la cooperación nacional, regional e internacional en relación con el pleno disfrute de los derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos de las personas de ascendencia africana, y su plena e igualitaria participación en todos los aspectos de la sociedad.

**Tabla 6-1:** Personas auto-reconocidas de las comunidades étnicas en Colombia

<b>Comunidades Étnicas de Colombia</b>		
<b>Comunidades</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>
Pueblos Indígenas	1.392.623 Habitantes	3.3% del total de la población
Negras o Afro-Colombianas	4.273.722 Habitantes	10% del total de la población
Raizales	30.565 Habitantes	0.06 % del total de la población
Palenqueros	7.470 Habitantes	0.015% del total de la población
ROM o Gitanos	4.858 Habitantes	0.01% del total de la población
Total	5.709.238 Habitantes	13,7% del total de la población Colombiana

**Fuente:** Ministerio del Interior y de Justicia, 2015.

Analizar el entorno constantemente, permite descubrir este tipo de oportunidades de negocio, la visión de promover y comunicar proyectos y propuestas para la comunidad étnica en el municipio de Palmira es muy viable desde el punto de vista empresarial, ya que, anteriormente se mostraron los beneficios que se les están otorgando a esta población por su actual condición de vida.

La tabla 2 muestra la cantidad de personas que pertenecen a este tipo de comunidades, además, el decreto mencionado con anterioridad, incrementa la posibilidad de gestión para la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

Es objetivo primordial del estrategia de una idea de negocio, analizar este tipo de oportunidades, y encaminar esfuerzos a desarrollar productos y servicios convenientes para potencializarlas.

Desde el punto de vista de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, efectuar esta propuesta es algo estratégico, ya que, a nivel nacional, los municipios y departamentos deben adoptar medidas concretas, y prácticas socio-culturales en favor de las comunidades étnicas.

Mediante la aprobación y aplicación efectiva de marcos jurídicos nacionales e internacionales y de políticas públicas como las mencionadas anteriormente en el marco legal, podemos interactuar con mejores fundamentos para llegar a una negociación idónea con la administración municipal de Palmira.

Los programas de lucha contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia a que se enfrentan los Afrodescendientes, también son acciones que debe de aprovechar el proyecto para potencializar su forma de gestión en el mercado.

Teniendo en cuenta la situación particular de las mujeres, las niñas y los varones jóvenes en las áreas que tienen influencia el conflicto armado y su condición como etnias, es otra de las cuestiones que debe analizar la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” para desarrollar estrategias en beneficio de la comunidad étnica del municipio.

La Revista, enfoca todas sus estrategias, para satisfacer este tipo de requerimientos de la Organización de Naciones Unidas (ONU), desde su estructura y diseño, (ver “REVISTA ETNIAS PALMIRA” adjunta), todo con el fin de potencializar los beneficios de ambas partes, tanto sociedad Afrodescendiente, como el proyecto.

Afirmamos entonces, que estamos entregando beneficio a nuestros clientes y consumidores, mediante la promoción y comunicación de sus costumbres y características actuales, y por ende, estamos sacando provecho económico para el proyecto, además, le estamos brindando el componente de responsabilidad social y empresarial, ya que, beneficiamos directamente a toda una comunidad.

Entregamos también un plus voluntario a la sociedad Palmirana, mostrando las características positivas de la población étnica, y dejando en alto el reconocimiento que tanto merecen.

Este concepto de revista étnica, es único en el departamento; podemos decir, que en el Valle del Cauca, no existe un modelo de comunicación y promoción similar en cuestiones sociales para estas comunidades.

Seremos pioneros en este tipo de negocio, además, le estamos dando un componente de innovación que pocas revistas tienen en Colombia, la publicación de una editorial informativa y promocional en tres diferentes plataformas, virtual, impresa y aplicación móvil, un modelo de negocio estructurado detalladamente para ser una tendencia nacional y posiblemente internacional.

La “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, se convertirá en un apoyo real para todos los grupos de interés (Stakeholders) que participan y tienen influencia en las comunidades étnicas, ya que, permite obtener información veraz y actualizada de los componentes más importantes en este sector.

Tanto individuos, como compañías y la Administración Municipal de Palmira, interactuarán constantemente, brindando todos sus conocimientos para el desarrollo y progreso de esta población tan influyente y determinante en el país.

En principio, la revista piensa radicarse, y comenzar a funcionar inicialmente en todo el Municipio de Palmira, afianzándola y posicionándola como una revista de interés, novedosa, llamativa y funcional para la comunidad Étnica Palmirana.

Nuestro principal objetivo radica en cumplir con las expectativas deseadas por los clientes, posteriormente nuestra visión es ampliar horizontes y llegar a tenerla en todo el Valle del Cauca. A largo plazo, deseamos que la revista este circulando en todo el territorio nacional.



## 6.1 Segmentos de Mercado

La satisfacción de los clientes puede aumentar si se agrupan en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 20).

Según el anuario estadístico de Palmira, trescientos seis mil setecientos veinte siete (306.727) habitantes, es la población total del municipio, estamos hablando de una cantidad significativa de individuos, que pueden ser posibles clientes potenciales de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

El proyecto se basó en identificar su segmento de mercado inicialmente, y analizar las comunidades étnicas en Palmira por medio de la oficina de asuntos étnicos de la administración Municipal.

Pudimos obtener el dato porcentual de la cantidad de personas pertenecientes a estas comunidades y radicadas en Palmira, es del 25%, si lo mezclamos con el dato de cantidad de habitantes anteriormente mencionados decimos que setenta y seis mil seiscientos ochenta y un (76.681) habitantes auto-reconocidos oficialmente pertenecen a las comunidades étnicas.

**Tabla 6-2:** Caracterización de las comunidades étnicas en Palmira

<b>Variable de segmentación</b>	<b>Categorías</b>
<b>Geográficas</b>	
Región del país	Municipio de Palmira
Mercado potencial	Entre 60.000 – 80.000 habitantes
Densidad	Urbana, Sub-rural. Rural
Clima	Valles – Caliente

**Tabla 6 – 2:** Continuación.

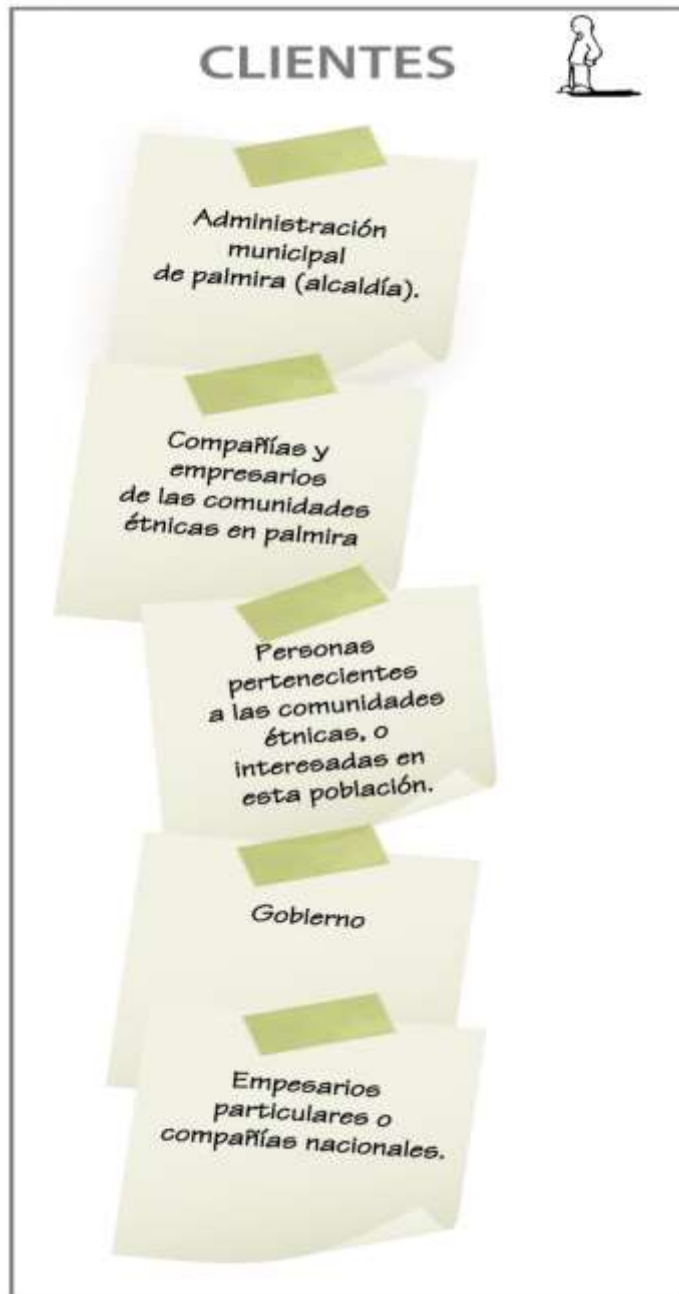
<b>Demográficas</b>	
Edad	De los 16 – 65 años
Genero	Masculino y Femenino
Tamaño de la familia	Más de 5 personas
Ciclo de Vida Familiar	Joven soltero; joven casado sin hijos; joven casado con hijos; adulto mayor casado con hijos; adulto mayor casado sin hijos; adulto mayor soltero; otros. (mujeres – hombres)
Ingresos	Bajo, medio y alto.
Ocupación	Estudiantes, Profesionales y técnicos; directivos, funcionarios, empresarios; oficinistas; vendedores; artesanos; supervisores; operadores; artistas, jubilados; amas de casa; desempleados.
Educación	Bachillerato; educación técnica, tecnológica, universitaria, graduado, profesionales Magísters, Doctorados, post-Doctorados
<b>Psicográficas</b>	
Clase social	Baja, media y alta
Estilo de Vida	Innovadores: aquellos que les gusta manejar conceptos vanguardistas y novedosos en sus productos. Seguidores: personas que siguen tendencias y las apropian como estilos de vida. Productores: individuos que fabrican un bien o servicio para el uso o consumo. Comerciantes: grupos sociales encargados de la comercialización de productos. Artistas: personas con aspiraciones diversas en cuestiones culturales. Estudiantes Bachilleres y Universitarios: Individuos con aspiraciones sociales y académicas. Artesanos: personas con facilidad para el desarrollo de manualidades. Son comunidades con tradiciones y costumbres únicas, respetan y se congregan en torno a su descendencia.

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla 6 – 2 , permite identificar algunos conceptos claves que se determinaron a la hora de segmentar el mercado objetivo del proyecto, estas características personales del

público potencial de la revista, brindan apoyo sólido para reconocer y desarrollar estrategias claves en beneficio de ambas partes “Proyecto – Cliente”.

**Figura 6-1:** Clientes potenciales de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



**Fuente:** Elaboración propia

La figura 6 – 1, permite visibilizar los clientes potenciales que pueda tener el proyecto, de acuerdo a esa clasificación, se desarrollara las diferentes estrategias relevantes

encaminadas a capturar su atención y posteriormente generar relaciones a largo plazo con ellos. Por ahora se brindará información respectiva que se analizó para estructurar esta pieza del proceso.

Específicamente para el caso de la “REVISTA ETNIAS PAMIRA”, dividimos nuestro segmento de mercado en dos públicos objetivos:

Uno de ellos, serán nuestros clientes patrocinadores o inversionistas, quienes se encargaran de financiar el funcionamiento de la revista, ellos sentirán interés de invertir en el proyecto, ya que, otras personas que son, el segmento objetivo a las cuales sus organizaciones enfocan estrategias para atraerlos y convertirlos en consumidores de sus productos o servicios, estarán interactuando de forma directa en las diferentes plataformas de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

Estas compañías estarán constantemente siendo promocionadas, reconocidas y visibilizadas para la población del municipio inicialmente, dinamizando así, la economía de las comunidades étnicas y la población en general. Los clasificaremos de dos maneras distintas:

**Directos:** puesto que, sus proyectos, productos y/o servicios están involucrados directamente con las comunidades étnicas del municipio, es decir, tienen incidencia y relevancia en este medio, identificamos a gran parte de estas compañías que laboran en este mercado, por ejemplo:

**Administración Municipal de Palmira:** Por medio de la Alcaldía, la Secretaria de integración Social, la Oficina de asuntos étnicos y la oficina de comunicaciones: se ha podido identificar una gran oportunidad de negocio, a la cual se le brindará gran relevancia por su factibilidad y viabilidad para el desarrollo del proyecto.

Es una estrategia poco utilizada, pero rentable y funcional para los emprendimientos nuevos; se basa principalmente en el Co-financiamiento económico del proyecto, legalmente es posible (posteriormente se hablará en detalle del tema), y tiene que ver específicamente, con la adquisición de fondos por medio de la empresa Público-Privada.

Es importante tener en cuenta ¿Para quién creamos valor? Y ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 21).

Desde nuestra perspectiva y análisis, determinamos la importancia y trascendencia de la Administración Municipal de Palmira en nuestro proyecto, por medio del apoyo que nos pueden brindar, podremos funcionar durante un tiempo amplio, ya que, si dan aprobación positiva para la revista, encontraremos el punto de equilibrio requerido para desarrollar el plan de negocio.

Posteriormente podremos gestionar y entrar a negociar con tranquilidad para otorgar el beneficio Gana-Gana, nuestros inversionistas obtienen réditos y satisfacción con nuestros productos y nosotros ganamos en reconocimiento, posicionamiento, gestión y económicamente hablando.

Identificamos una serie de MyPymes que funcionan en el municipio de Palmira, estas manejan estándares mínimos que atraen nuestro interés como: inversión en publicidad, ofertan productos y servicios para las comunidades étnicas, tienen incidencia en la ciudad y son empresas con proyección (tabla 6 – 3).

**Tabla 6-3:** Compañías y Empresarios de las comunidades étnicas en Palmira:

<b>Nombre Empresa</b>	<b>Empresario - personaje</b>	<b>Contacto</b>	<b>Razón Social</b>
Cosméticos Nohemy Arboleda	Nohemy Arboleda	312 273 1288	Comercialización de productos de belleza femeninos
La liga Records	Jean Carlos Viafara "Element Black"	300 306 4034 300 411 3763	Manejo, Administración y Promoción de Artistas
Herencia Guapireña	Rodrigo angulo. Octavio Montaño.	312 707 0261 321 731 1638	Producción y comercialización de bebidas del pacífico "Arrechon, Tumba Catre, Viche, Tomaseca, etc."

Ancestral del Pacífico	Yorleidy Renteria	313 733 1330	Restaurante tradicional de comidas del Pacífico
Consejo Municipal de Palmira	Arlex Sinisterra	321 733 4356	Concejal de Palmira, desarrolla proyectos sociales y Culturales en el Municipio
Antojitos típicos del Pacífico	Jorleidy Renteria Mosquera	313 733 1330	Producción y comercialización de cocadas, coco acaramelado, agua de coco, galletas de coco, cocktail de coco.
GARDINS	Jhoselin Tatiana Lucumi	310 6484578	Producción de y comercialización de zapatos personalizados
IMDER Palmira	Víctor Ramos	321 455 6787	Gerente de la Secretaria administrativa del deporte en Palmira. Capacita y promueve deportistas de diferentes especialidades en el Municipio
Viral Music	Eddie Smile	317 335 5188	Cantante de música urbana con proyección a nivel nacional
Twis Stetic	Miranda Jackson	315 882 0909	Elaboración de peinados para caballeros y mujeres, trenzas, maquillaje, depilación, etc.
Secretaria de Cultura y Turismo de Palmira	Ceidy Viveros	301 387 6578	Desarrolla y promueve los principales proyectos culturales ejecutados por la Alcaldía Municipal de Palmira
Pigcash.	Andrea Mosquera	318 8658282	Favorecer la experiencia de ahorro de manera creativa y autentica, a través de tradicionales alcancías diseñadas y decoradas para satisfacer los anhelos de personas de todas las edades de manera personalizada.

Escuadrón Promotor de Alternativas para las Comunidades.	Jesus Gonzalez	318 773 7936	Organizar y fortalecer a los empresarios a través de la formación de sus empleados, trabajo en equipo y la utilización de los recursos para la ejecución de eventos internos dentro de las empresas.
Café Gourmet Grano de Oro	Claudia patricia Londoño	318 7122667	Café tipo exportación y en el momento estamos haciendo un proyecto de innovación con el café de agregarle hongo ganoderma y orellana.
Grafic estampados	Brayan Esteban Ocampo	321 776 5453	Artes Gráficas, Estampados, Impresión sobre todo tipo de material Publicidad y un Factor de innovación, ya que, diferentes productos son estampados digitalmente (Sublimación)
Private Company	Deyci Liliana Rodriguez	3154328381	Organización, dedicada a la capacitación, fomento y desarrollo de expresiones artísticas como el baile y el canto.

**Fuente:** elaboración propia.

El segmento de mercado, argumenta que algunos modelos de negocio distinguen varios grupos poblacionales con necesidades y problemas ligeramente diferentes. (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 21).

Nosotros pensamos agrupar nuestro público de manera similar, más no igual; las etnias en Palmira son diversas y variadas en tradición y costumbre, generando para los estrategias del proyecto la necesidad de desarrollar un análisis detallado de sus dos segmentos de mercado, inversor y consumidores.

De este modo podremos establecer estrategias efectivas para atraer nuestros clientes y fidelizarlos por medio de diferentes herramientas que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores.

Existen diversas compañías creadas por empresarios de las comunidades étnicas, que producen y comercializan diferentes productos y servicios en el municipio de Palmira (tabla 6 – 3).

Depende de la estructura del proyecto, se quiere ofertar una revista altamente atractiva para ellos para nuestros clientes y consumidores, de este modo, capturamos su atención, y así, la capacidad de negociación será mucho más interesante y productiva para las dos partes.



**Fotografía 6-1:** Micro - Empresarios de la comunidad Afro en Palmira



**Fuente:** elaboración propia.

La fotografía 6 – 1, nos muestra dos empresarios que tienen actividad en el municipio de Palmira. Estas personas que crearon la compañía “Herencia Guapireña”, empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas del pacífico “Arrechón, Tumba Catre, Viche, Toma-seca, etc. Es un cliente potencial de los productos que oferta la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

Esos jóvenes empresarios pueden tener la oportunidad de promocionar sus productos en las tres diferentes plataformas que ofrece el proyecto para beneficio de sus clientes, de este modo, sus ventas y posicionamiento de marca pueden tener un incremento positivo, ya que, más personas podrán visibilizar y conocer lo que la compañía Herencia Guapireña oferta para su público.

**Fotografía 6-2:** Micro - Empresarios de las comunidades indígenas en Palmira



**Fuente:** elaboración propia

La fotografía 6 – 2, muestra otros micro- empresarios de las comunidades étnicas del municipio de Palmira, a pesar de manejar productos totalmente diferentes a los anteriormente mencionados, también son clientes potenciales que pueden ser beneficiados adquiriendo productos que oferta la propuesta “REVISTA ETNIAS PALMIRA”. Estos dos hermanos que pertenecen a la comunidad indígena de los “INGA” en el municipio, además de tener incidencia en la región, también comercializan productos elaborados por ellos mismos.

Este proyecto puede ofrecer un beneficio notorio para ellos y sus productos, ya que, otras personas que anteriormente no conocían de esta mercancía, podrán conocerla y adquirirla con mayor facilidad, puesto que, ahora saben quiénes la producen y comercializan, en otras palabras, esta propuesta se convierte en un dinamizador mismo de la economía para muchas personas de la región.

El otro segmento de clientes a los cuales la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” hará énfasis en atraer y crear relaciones a largo plazo, se clasifico de la siguiente forma.

Indirectos: son aquellas compañías, que a pesar de no producir productos o servicios relacionados directamente para las comunidades étnicas, tienen interés en el público

consumidor o lector de la revista, ya que, este tipo de público son constantes compradores de lo que sus organizaciones ofertan.

Actualmente la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” ha tenido acercamientos con diferentes compañías que a pesar de no tener estrecha relación con las comunidades étnicas del municipio, tienen interés en este segmento de mercado.

Estamos hablando de Unicentro Palmira, El templo de la Moda, Tienda de Ropa Amazonas, Odonto Estetic, Panadería Leal, Centro Comercial Súper Marden, Tienda Naturista Vintage, Fashion Tech Academy, CENAL, Ferretería La Master, Epo’s, y X-Treme Shop.

Estas empresas que tienen presencia comercial en el municipio de Palmira, están interesadas en tener relaciones empresariales con la revista, ya que, las plataformas virtuales y las formas de negociación que brinda el proyecto, resultan atractivas y beneficiosas desde el punto de vista promocional para sus negocios, además, las empresas mencionadas anteriormente tiene incidencia directa con la comunidad étnica de Palmira, puesto que son compañías de importante reconocimiento local y nacional, que pueden destinar aportes económicos hacia el desarrollo del proyecto, contribuyendo al funcionamiento mismo de la revista.

Por último, según datos generales otorgados por la fundación Progreseemos adscrita a la Cámara y Comercio de Palmira, más de trece mil doscientas (13.200) empresas están constituidas legalmente o ejercen presencia comercial en el municipio, es decir, el proyecto tiene un amplio margen de compañías para desarrollar su estrategia comercial y efectuar negocios constructivos para la revista y sus clientes.

El otro segmento de mercado al cual se piensa dirigir la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, y al cual enfocara estrategias específicas para desarrollar el contenido general del proyecto, serán aquellos individuos que consumirán el producto (leerán la revista impresa, digital y en aplicación móvil), es decir:

Personas pertenecientes a las comunidades étnicas, o interesadas en esta población, por ejemplo:

- Empresarios Locales, Nacionales e Internacionales.
- Asociaciones y agremiaciones étnicas del municipio, el departamento y el País.
- Campesinos de toda la región.
- Artesanos de las comunidades étnicas de Palmira.
- Víctimas del conflicto armado de la región.
- Productores y Comercializadores de productos y servicios étnicos en Palmira y Colombia.
- Exportadores de productos y servicios relacionados con las comunidades étnicas del municipio y el País.
- Estudiantes de carreras afines y con incidencia en las comunidades étnicas del municipio de Palmira (Nicho de mercado o mercado potencial).
- Empleados públicos de la Administración municipal, el departamento y el Gobierno que tienen relación con las comunidades étnicas.
- Empleados de empresas privadas que les interese adquirir mayor conocimiento sobre las etnias en general.
- Políticos interesados en este tipo de población.
- Organizaciones sociales, culturales y económicas que tenga relación con estas comunidades.
- Gobierno, desde el enfoque étnico.

Según datos suministrados por el Asesor de Asuntos étnicos de Palmira, Gustavo Arboleda Cruz, quien está a cargo de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la administración municipal en pro de las comunidades étnicas de la ciudad, aproximadamente, unas ciento veinte mil (120.000) personas, entre niñas, niños, jóvenes, adultos y adultos mayores pertenecen a las comunidades étnicas del municipio.

Afirma también que el (97%) de esta población, son reconocidos como Afrodescendientes o indígenas. Los Rom, Raizales y Palenqueros aún no están bien caracterizados y se conoce muy poco acerca de ellos en Palmira.

A continuación se realizará una descripción acerca de algunas personas, organizaciones públicas y privadas pertenecen a las comunidades étnicas del municipio y ejercen algún tipo de influencia en Palmira, ya sea, social, cultural, económica o educativa.

**Fotografía 6-3:** Organización Socio-Cultural Private Company.



**Fuente:** elaboración propia

La fotografía 6 – 3, muestra otro cliente potencial de la revista, estamos hablando de la organización Socio-Cultural Private Company que tiene incidencia en la comuna uno (1) del municipio, uno de los sectores con mayor índice de violencia y drogadicción de Palmira.

Este tipo de organizaciones pueden ser de gran ayuda para el proyecto, ya que, además de ser un potencial cliente, también puede vincularse de forma directa con la revista, brindando artículos e información relevante sobre las comunidades Afro-descendientes del municipio, apoyando en procesos logísticos de la propuesta, y aportando contactos y otros clientes de interés para la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

Estas compañías podrían estar interesados en interactuar constantemente con la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” por medio de sus tres (3) diferentes y estratégicas plataformas de comunicación (revista impresa, plataforma virtual, aplicación móvil).

Su nutrido y variado contenido, se enfocara en desarrollar y visibilizar información relevante para estas comunidades, además, la gran variedad de productos y servicios que se

piensan promocionar, pueden ser de utilidad para sus procesos Socio-Culturales y económicos.

Podremos abarcar un amplio segmento de mercado, ya que, sus tres (3) diferentes plataformas comunicativas (revista impresa, plataforma virtual, aplicación móvil), permiten capturar la atención de diversas comunidades, con estratos sociales diferentes.

De igual forma, la noción del proyecto también es de llegar a las personas de estratos altos, con el fin de gestar alguna relación comercial a largo plazo con esta comunidad, ya que, son ellos los que actualmente se desarrollan como empresarios o están a cargo de algún puesto de relevancia en una entidad pública o privada.

**Fotografía 6-4:** Reinas de Belleza de la Comunidad Afrodescendiente.



**Fuente:** elaboración propia.

La fotografía 6 – 4, permite visibilizar algunas mujeres que fueron parte del reinado de belleza Miss Afro-Descendiente 2016 que tuvo lugar en el 1er Festival del Pacífico en Palmira “Juan Saa”.

Este proyecto que se realizó a mediados del mes de Mayo del año 2016, tuvo como principal objetivo incluir a la comunidad Afro-descendiente del municipio y el departamento del Valle del Cauca, en un evento sin precedentes en Palmira.

En este festival se congregaron personas de todos los estratos sociales de Palmira, deleitando se de toda la gastronomía y cultura ancestral que ofrece esta comunidad étnica del municipio, además se desarrolló un Reinado de belleza que atrajo una cantidad mayor de visitantes al evento.

Muchas empresarios y personas influyentes del municipio, brindaron apoyo económico al evento y fueron patrocinadores mismos del proyecto, de este modo, podemos afirmar que las comunidades étnicas de Palmira si causan interés en personas con poder adquisitivo suficiente para invertir en ua propuesta como la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

Los individuos de clase social media y baja, podrán tener información y conocer la propuesta del magazine, mediante las tres diferentes plataformas igualmente (edición impresa, Página Web, aplicación móvil).

Todas estas personas también podrán deleitarse de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” y tener un vínculo directo con el proyecto, por medio de, relaciones comerciales, sociales, culturales, académicas, económicas e informativas.

Por este motivo, se afirma que, el objetivo principal del proyecto es favorecer a toda la comunidad étnica del municipio de Palmira, sean Afro-descendientes, indígenas, Rom, etc. Tampoco importa la clase social a la que pertenezcan, ni las condiciones de vida en las que se encuentren, lo que se pretende con la revista es beneficiar a las personas, mediante un concepto comunicativo innovador que dinamice la economía de esta población, además que cautive a toda esta población con su contenido y diseño.

A continuación, se mostrará algunas personas que pertenecen a las comunidades étnicas del municipio de Palmira y serán favorecidas de algún modo con la ejecución de esta propuesta.

**Fotografía 6-5:** Grupo artístico Zona Afro del Municipio de Palmira.



**Fuente:** Elaboración Propia

La fotografía 6 – 5, muestra personas que pertenecen a las comunidades étnicas del municipio, son Afro-descendientes que desarrollan actividades culturales en Palmira como danza y teatro.

Estos individuos pueden ser un grupo de interés para este proyecto, ya que, ellos podrían ser consumidores (lectores) directos de la revista, pueden así mismo, estar interesados en pautar alguna organización o empresa a la que pertenezcan, o también se puede desarrollar algún artículo que hable sobre estas personas.



**Fotografía 6-6:** Comunidad étnica desfavorecida en el Municipio de Palmira.



**Fuente:** elaboración propia

La fotografía 6 – 6, muestra individuos de bajos recursos económicos del municipio, estas personas también son grupos de interés para el proyecto, ya que, brindar información Socio-Cultural, económica e informativa para ellos, puede ser una ayuda para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Igualmente desarrollar artículos donde se muestre la realidad social y económica en la que viven estas personas puede cautivar el interés de alguna organización sin ánimo de lucro (ONG) u otra compañía público-privada, que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de esta comunidad.

**Fotografía 6-7:** Comunidad Indígena “INGA”.

**Fuente:** Elaboración propia.

La fotografía 6 – 7, muestra una parte de la comunidad indígena “INGA” que actualmente se encuentra radicada en el municipio, según datos otorgados por el asesor de asuntos étnicos de la alcaldía “Gustavo Arboleda Cruz”, trescientos veinte y cinco (325) personas entre niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, están registrados formalmente en esta dependencia.

Según información del mismo asesor, actualmente esta comunidad se encuentra recibiendo apoyo social, cultural, económico y educativo por parte de la administración municipal de Palmira con el fin de fortalecer el mejoramiento en las condiciones de vida de estas personas.

**Fotografía 6-8:** Comunidades Afro en el Municipio de Palmira



**Fuente:** elaboración propia.

Por último, la fotografía 6 – 8, muestra la unión familiar entre las personas que pertenecen a las comunidades étnicas, estos individuos asisten constantemente a diferentes eventos juntos y siempre demuestran un respeto y apoyo hacia su misma población.

Por medio de las diferentes descripciones desarrolladas anteriormente, estamos realizando una generalización de nuestro segmento de mercado e identificando características relevantes en estas comunidades, de este modo, desarrollar diferentes estrategias que permitan atraer y fidelizar una mayor cantidad de clientes al proyecto.

Para este proyecto, nuestros clientes son el principal componente de la organización y siempre estarán en el primer (1) lugar de importancia para la revista, por eso, el desarrollo y ejecución de esta propuesta será en base a las necesidades y requerimientos de nuestro segmento de mercado, mejorando día a día, para satisfacer las exigencias de nuestro público objetivo.

Se puede entonces decir que, esta revista tiene un enfoque socio-económico que igualmente busca brindar apoyo en la realidad de algunas personas que pertenecen a las comunidades étnicas del municipio, además, se piensan gestar procesos positivos para la población Palmirana, dando a conocer por medio de una revista, la situación actual de esta población en Palmira.

## 6.2 Propuesta de valor

Figura 6-2: Propuesta de Valor de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



Fuente: Elaboración propia

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 22).

La “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, está estructurada estratégicamente para ser una editorial especializada en las comunidades étnicas del municipio de Palmira inicialmente. La figura 6 – 2, permite mostrar la propuesta de valor general que piensa ofertar el proyecto, de este modo, se puede identificar las características influyentes que determinan las razones por las cuales invertir en esta propuesta.

Mediante un enfoque altamente informativo y comercial, enfoca su contenido en mostrar los diferentes acontecimientos actuales y procesos socio-culturales, además de económicos, que se están gestando para el desarrollo y progreso de esta población tanto en Palmira, Colombia, como en el mundo.

Las novedades y tendencias que tengan incidencia para las etnias, tendrán un espacio significativo dentro de la editorial, se planeó visibilizar técnicas productivas y proyectos rentables para que esta población tenga herramientas de superación, además, estaremos a la vanguardia en temas investigativos que tengan relevancia en todo lo relacionado a esta población.

Gracias al compromiso, apoyo y colaboración de la oficina de asuntos étnicos del municipio de Palmira, quienes manejan información veraz y útil de estas comunidades, la revista tendrá un desarrollo mucho más efectivo en cuestiones de información y procesos económicos determinantes para la ejecución total del proyecto.

Las compañías o personas interesadas en ofrecer los diferentes productos, servicios o proyectos que estén desarrollando, podrán hacerlo en esta editorial especializada para las comunidades étnicas.

Tenemos una ventaja comparativa y un elemento diferenciador, además de innovador, que nos distingue de las demás revistas con enfoques similares al de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, y es que, ofrecemos a nuestros clientes inversionistas, tres diferentes (3) maneras de publicitar y ofertar sus productos, servicios o proyectos:

1. Revista impresa gratuita.
2. Plataforma virtual.
3. Aplicación móvil.

Por su concepto mismo de comunicación, y el modelo estratégico que se piensa utilizar para su funcionamiento, todas las tres (3) plataformas de este proyecto serán en principio totalmente gratuitas para un segmento de clientes específicos: consumidores (lectores).

Con el transcurso y avance positivo del proyecto, se tiene pensado generar un modelo de suscripción óptimo, para que los interesados se suscriban a la revista y por ende tengan unos beneficios mayores que las otras personas.

**Figura 6-3:** Las tres (3) diferentes plataformas del proyecto.



**Fuente:** elaboración propia

A nuestros consumidores (lectores), les ofrecemos igualmente las tres (3) diferentes plataformas o medios informativos anteriormente mencionados y visibilizados (figura 3), para que puedan estar en constante interacción con las comunidades étnicas del municipio inicialmente.

Así mismo, estas personas podrán actualizarse en temas relevantes para ellos y día a día, se va creando una nueva cultura informativa y comercial que beneficie a toda la población Palmirana.

Cabe mencionar, que si bien los magazines con similar enfoque a la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, poseen uno, o dos de estos medios de comunicación, desarrollan una plataforma mejor que la otra y enfatizan sus recursos para mejorarla constantemente, restando importancia para el progreso del otro modelo de negocio.

Se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Ninguna revista especializada en las comunidades étnicas posee una aplicación móvil como lo piensa ejecutar la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

Esta es una ventaja comparativa que diferenciará al proyecto de la competencia, y posicionará esta propuesta, como una revista innovadora y estratégica que piensa siempre en el bienestar de sus clientes, ya que, adquirir esta editorial será muy fácil y a precios accesibles para diferentes segmentos de mercado.

**Figura 6-4:** Factor de innovación para una revista especializada.



**Fuente:** Elaboración propia

La figura 6 – 4, permite observar los conceptos claves que hacen de esta propuesta un proyecto innovador para una revista especializada, ya que, muchas revistas que manejan un modelo similar, poseen una o dos de las plataformas que maneja la “REVISTA ETIAS PAMIRA” (plataforma virtual – Revisa Impresa).

Se puede decir igualmente, que no hay un magazine especializado en la actualidad, que desarrolle una aplicación móvil para estar interactuando y gestionando procesos con sus clientes.

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna otra oferta similar (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 23).

De este modo, se puede afirmar que el concepto de innovación en medios de comunicación y editoriales informativas especializadas se está desarrollando en este proyecto, ya que, la aplicación móvil de una revista en Colombia, es algo novedoso, que no se ve en este tipo de revistas en el país.

Para (Osterwalder & Pigneur, 2013) un producto puede destacarse por la superior calidad de su diseño, en ese punto, queremos hacer un énfasis para el proyecto, manejando un alto estándar de calidad en el diseño e impresión de la revista, todo con el fin de cautivar la atención de nuestro público.

En resumen, el valor que le proponemos a nuestros clientes patrocinadores y consumidores son los siguientes:

1. Comunicar y actualizar temas relevantes en: innovaciones, tecnología, avances científicos y técnicas productivas para las comunidades étnicas.

Esta propuesta de valor va dirigida para los dos segmentos de mercado que se manejan en este proyecto (patrocinadores y consumidores), ya que, ambos pueden estar interesados en obtener información relevante como la que se mencionó anteriormente para interpretarla y usarla del modo en que ellos lo vean conveniente.



2. Ofrecer una revista especializada para las comunidades étnicas del municipio inicialmente, de este modo se podrá mostrar y publicitar diferentes productos, servicios y proyectos de esta población.

El proyecto direcciona esta propuesta de valor específicamente a los patrocinadores de la revista, ya que, son ellos quienes promocionaran sus diferentes productos o servicios en las plataformas comunicativas del proyecto.

De este modo serán visibilizados por diferentes personas, organizaciones o compañías interesadas en adquirir lo que ellos ofertan.

3. Tres diferentes medios o plataformas para que los productos, servicios y proyectos de las compañías y empresarios, sean ofertados a diferentes segmentos de mercado, además, los consumidores podrán adquirir la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” de tres diferentes maneras como se mencionó anteriormente.

Igualmente esta propuesta va dirigida para los dos segmentos de mercado que maneja el proyecto (patrocinadores – consumidores), puesto que, las tres (3) plataformas están diseñadas estratégicamente para visibilizar productos y servicios que ofrecen las empresas patrocinadoras de la revista.

Así mismo, este proyecto podrá ser adquirido con facilidad por los consumidores del producto, para que visibilicen lo que ofertan los patrocinadores, además de la información relevante que maneja la “REVISA ETNIAS PALMIRA”.

Importante cuestionarnos y tener en cuenta: (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 23).

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Respondiendo a las preguntas anteriormente planteados analizamos detalladamente cada componente, mediante una planeación estratégica, y argumentamos que:

Les ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de ofertar, mostrar y dar a conocer sus productos y servicios en tres diferentes plataformas para que diferentes segmentos de mercado tengan la oportunidad de conocer lo que producen las compañías que interactúan en este medio.

El proyecto se convertirá en un dinamizador del comercio en el municipio, ya que, se creará oferta y demanda en las comunidades étnicas de Palmira, desde el enfoque comunicativo y comercial de la revista.

Nuestros consumidores tendrán la oportunidad de estar actualizados e informados de los diferentes temas de incidencia y relevancia para la población étnica en el municipio, departamento, el país y el mundo, desde diferentes plataformas informativas para su mayor comodidad.

Los problemas de comunicación e información tanto para las compañías como para las personas se verán reducidos por el desarrollo de este proyecto, muchos individuos y organizaciones estarán siendo beneficiados por los diferentes conocimientos en temas productivos, técnicos y actuales de las comunidades étnicas, que serán funcionales y aplicables a sus diferentes planes estratégicos y de negocio.

Las necesidades de información actualizada y relevante a un costo accesible para nuestros consumidores estarán resueltas por las diferentes estrategias comunicativas que piensa otorgar la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

La posibilidad de ofertar productos y servicios en diferentes plataformas para una variedad distinta de segmentos de mercado, serán satisfechas para nuestros clientes inversionistas con la puesta en marcha de este prometedor proyecto.

### 6.3 Canales:

**Figura 6-5:** Canales que utilizara la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” para llegar a sus clientes



**Fuente:** Elaboración propia.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 26).

La figura 6 – 5, muestra cuáles serán los diferentes canales de comunicación, distribución y venta que se van a utilizar para llegar estratégica mente a nuestros dos (2) segmentos de mercado (patrocinadores – consumidores).

La “REVISTA ETNIAS PALMIRA” debe tener en claro, que siendo una Mi-pyme, el trato con sus clientes tiene que ser sumamente especial y adecuado, ya que, la primera

impresión es la que siempre recuerdan las personas, además, de su manejo depende el trasegar y evolución positiva de este proyecto.

Los estrategias de la revista tendrán en cuenta esta afirmación y se enfocaran en desarrollar estrategias convincentes para generar aceptabilidad dentro del mercado en el cual opera. Su principal objetivo será el de crear una experiencia positiva en su contacto con los clientes.

Importante tener en cuenta: (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 27).

- ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
- ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
- ¿Cómo se conjugan nuestros canales?
- ¿Cuáles tienen mejores resultados?
- ¿Cuáles son más rentables?
- ¿Cómo se integran en las actividades diarias de nuestros clientes?

Basándonos en la metodología del modelo Canvas, y en las preguntas estratégicas anterior mente mencionadas, los Canales que se desarrollarán para el proyecto serán los siguientes:

**Comunicación:** para los canales de comunicación de la "REVISTA ETNIAS PALMIRA" realizaremos las siguientes estrategias y utilizaremos las respectivas herramientas de ejecución:

- La plataforma virtual será una herramienta fundamental para visibilizar la revista a gran parte de nuestro segmento de mercado, de esta forma podrá comunicar los diferentes sucesos o aspectos relevantes de informar a nuestro público objetivo.
- La estrategia del Mailing, que consiste en mantener informados a nuestros usuarios por medio del correo electrónico, será utilizada constantemente por los estrategias de la revista para comunicar los diferentes sucesos y acontecimientos que piensa realizar la organización.
- Las redes sociales, jugaran un papel importante en el desarrollo y progreso del proyecto, por medio de esta tendencia mundial utilizada por gran parte de las

comunidades étnicas, se piensa mantener informados a nuestros inversionistas y consumidores de las diferentes novedades de la revista

- Los directivos de la revista, se encargaran de hacer presencia en las diferentes ferias y acontecimientos étnicos de la región y el país, para comunicar y ofrecer los productos que posee la compañía.
- La aplicación móvil será fundamental para mantener comunicado a nuestros clientes y consumidores con las diferentes actualidades y noticias que la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” genere.
- El Tele-marketing también será una herramienta que se utilizara para interactuar constantemente con los diferentes segmentos de mercado de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

**Figura 6-6:** Canales de comunicación:



**Fuente:** Missvinc Brand

La figura 6 – 6 nos resume un conglomerado general de canales de comunicación viables para desarrollar una estrategia efectiva para mantener informado constantemente a nuestros consumidores de los diferentes sucesos de la revista.

Los canales que inicialmente piensa utilizar la revista son: la plataforma virtual, el Mailing, las redes sociales, la aplicación móvil y el Tele-marketing, todas con el respectivo desarrollo que se mencionó anteriormente.

También se manejarán Blogs y artículos que posean contenidos relevantes para los clientes de la revista. Igualmente, se subirá constantemente material visual (videos, fotos) en la aplicación móvil y en la plataforma virtual del proyecto.

El Broadcast Media o difusión masiva de información, se desarrollara en el proyecto, por medio de correos electrónicos y el “WhatsApp” que actualmente es muy utilizado en estrategias comunicativas por parte de las compañías.

Las tarjetas corporativas que se piensan manejar en la revista, son una estrategia a largo plazo que va a implementar el proyecto para sus consumidores. Aquellas personas que posean este credencial, tendrán beneficios con la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” tales como:

1. Revista impresa distribuida directamente en el lugar que la persona lo desee.
2. Descuentos en costos de inversión para patrocinadores.
3. Espacios sociales para divulgar información pertinente u opinión sobre temas específicos.
4. Promociones con descuentos en diferentes compañías patrocinadoras de la revista.

Por último, en el tema relacionado con el manejo de la comunicación en la revista, se piensa desarrollar una estrategia corporativa que puede ser determinante para la viabilidad a largo plazo del proyecto.

Esta propuesta tiene que ver con un stand publicitario que tendrá cabida en las compañías patrocinadoras de la revista (Figura 6 – 7), es decir, las empresas que efectúen algún tipo de relación comercial con el proyecto, obtendrán de forma gratuita este prototipo estructural.

Este stand, está diseñado estratégica mente para ser una estructura funcional a la hora de visibilizar las revistas impresas, ya que, la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” no estará en

cualquier sitio ubicada, sino que tendrá un lugar específico y agradable visualmente hablando, para ser adquirida por los clientes. De este modo brindara categoría y estética al proyecto y a los mismos patrocinadores.

**Figura 6-7:** Stand de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



**Fuente:** Elaboración propia

Distribución: es uno de los puntos cruciales y estratégicos del proyecto, ya que, por la gran cantidad de personas que pertenecen a las comunidades étnicas en el municipio, es difícil llegar a toda la población interesada, pero se pensó en la siguiente estrategia para ser vista y conocida por la mayor cantidad de individuos posible:

Las compañías y empresarios inversionistas del proyecto, tendrán acceso a 100 revistas impresas, que serán distribuidas, de la manera en que ellos crean convenientes, se les entregará un Stand (figura 6 – 7) cómodo y funcional, el cual podrán utilizar, para colocar las revistas y que los clientes interesados las adquieran de un sitio adecuado y llamativo. Esta estrategia tiene como fin, brindar una imagen corporativa idónea al público, además de un posicionamiento estratégico para la revista y sus patrocinadores.

La Alcaldía municipal de Palmira, tendrá una base inicial de quinientas (500) revistas impresas, para ser repartidas estratégicamente, con los diferentes grupos de interés e incidencia de la administración local, departamental y nacional.

Se identificaron por medio de la oficina de asuntos étnicos de la alcaldía municipal de Palmira, aproximadamente 40 empresas con incidencia directa para la comunidad étnica de la ciudad.

Estas compañías producen o comercializan productos, servicios o proyectos en favor de la población étnica del municipio, en la (gráfica 6 – 3) se adjuntó información sobre algunas de ellas.

Se pudo determinar por medio de un estudio de mercado, algunas compañías importantes e influyentes, que tienen interés en estas comunidades. La idea básicamente, es repartir diez (10) revistas impresas en cada uno de los sitios establecidos para que sean comercializadas de una manera estratégica, y así, fomentar una distribución idónea y conveniente para todos los grupos de interés (stakeholders) de la revista.

Nuestro interés particular en distribuir las revistas impresas, en compañías productoras y comercializadoras de artículos y proyectos con incidencia en las comunidades étnicas del municipio, radica en que, el principal centro de acopio de los diferentes grupos que intervienen en esta población es este (organizaciones e individuos).

De este modo interactuamos directamente con nuestro segmento de mercado objetivo, haciendo visible el proyecto, que es, una de nuestras principales metas.

Efectuaremos una distribución personalizada de mil (1.000) revistas impresas, con personal logístico del mismo proyecto, para que la población étnica del municipio de Palmira pueda tener el producto de una manera más fácil y accesible.

Se tendrá como base, mil (1.000) revistas impresas, para que sean distribuidas gratuitamente en los diferentes eventos académicos y ferias desarrolladas por las comunidades étnicas del país, ejerciendo una influencia significativa en este sector,



además, con el fin de atraer posibles inversionistas, que quieran ser parte, en este interesante proyecto.

También se conservaran seiscientas (600) revistas impresas, para los diferentes acontecimientos en los que se requiera tener una editorial de este tipo, nos referimos a posibles ventas, ofertas u otro tipo de estrategia que el proyecto crea pertinente.

**Tabla 6-4:** Distribución de la revista impresa.

<b>Ubicación de repartición</b>	<b>Cantidad de compañías o empresarios</b>	<b>Cantidad de Revistas impresas por Compañía o empresario</b>	<b>Cantidad total de revistas impresas a distribuir</b>
Inversionistas	15	100	1.500
Alcaldía municipal de Palmira	1	500	500
Empresas variadas	40	10	400
Eventos étnicos	variado	1.000	1.000
Público en general	Variado	1.000	1.000
Reserva	1	600	600
<b>Total</b>			<b>5.000</b>

**Fuente:** elaboración propia

Por último, se efectuaran campañas publicitarias, con el fin de promocionar, la plataforma virtual y la aplicación móvil de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

**Venta:** el proceso de venta de pautas publicitarias lo realizará el equipo comercial de la revista, inicialmente, por medio de un contacto telefónico o vía correo electrónico, para solicitar una cita con la persona encargada del Trade Marketing o quien toma las decisiones de promoción y publicidad de las organizaciones.

De esta forma ahorramos tiempo y esfuerzos, ya que, es esta persona quien prácticamente toma la decisión de invertir en él proyecto, es decir, será una venta cara a cara, puesto

que, siendo la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” nueva en el mercado debemos hacer presencia y visibilizar nuestro proyecto de manera directa con nuestro cliente.

Esta es una de las estrategias que encontramos más conveniente para iniciar nuestro ciclo de ventas, posteriormente si utilizaremos las otras dos plataformas (página web y aplicación móvil) para generar ventas.

Las redes sociales serán otro mecanismo importante de venta, ya que, tendrán información de un contacto directo con la organización, para que las compañías o empresarios interesadas puedan invertir en la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

Otra estrategia fundamental para satisfacer a nuestro público objetivo, será la retroalimentación constante de los canales que utilizará la revista en cada edición de la misma.

Todas las personas y organizaciones interesadas en este proyecto, participaran de manera activa y “co-creadora” del mejoramiento continuo de nuestra organización, para así, lograr en un futuro cercano, la combinación adecuada e idónea de canales que satisfagan a la mayor cantidad posible nuestros clientes y consumidores.

Teniendo una base estructurada y bien ejecutada de los diferentes canales de comunicación, distribución y venta, los segmentos de mercado objetivos de la revista, estarán atentos e interactuaran constantemente con el proyecto.

De esta forma, damos cumplimiento básico de adquisición del producto para que sea visible ante el público, otorgando credibilidad a los inversionistas y grupos de interés de la organización.

Este proyecto inicialmente busca generar un posicionamiento estratégico dentro del mercado, que le permita a la organización tener una buena imagen y crecer rápidamente en el medio.

En conclusión, Estamos diseñando una estrategia que podría ser eficiente para comercializar la propuesta de valor que propusimos, tratando de acertar en la combinación

exacta de canales que pueda aproximarnos con mayor facilidad a una cantidad de clientes superior.

## 6.4 Relaciones con los clientes:

**Figura 6-8:** Relaciones con los clientes por parte de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



**Fuente:** Elaboración propia

La figura 6 – 8, muestra cuáles serán las estrategias encaminadas a desarrollar relaciones a largo plazo con nuestros clientes, del manejo adecuado de estas, depende claramente la viabilidad del proyecto a futuro.

Pero antes de entrar a desarrollar las estrategias, se analizó un esquema (figura 6 – 9) que puede servir de ayuda para comprender e identificar características del comportamiento del consumidor.

**Figura 6-9:** Conexión con los clientes

Para comprender el comportamiento del consumidor
¿Quién compra nuestro producto o servicio?
¿Quién toma la decisión de comprar el producto?
¿Quién influye en la decisión de comprar el producto?
¿Cómo se toma la decisión de compra? ¿Quién asume cada rol?
¿Qué compra el consumidor? ¿Qué necesidades deben ser satisfechas?
¿Por qué compran los consumidores una marca en particular?
¿A dónde se dirigen para comprar el producto o servicio? ¿En dónde buscan opciones?
¿Cuándo compran? ¿Existen factores de estacionales?
¿Cómo es percibido nuestro producto por los consumidores?
¿Cuáles son las actitudes de los consumidores hacia nuestros productos?
¿Qué factores sociales podrían influir en la decisión de compra?
¿Los estilos de vida de los clientes influyen en la decisión de compra?
¿Cómo influyen los factores personales o demográficos en la decisión de compra?

Fuente: Basado en la figura 1.7 de George Belch y Michael Belch, Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective, 8a. ed. (Homewood, IL: Irwin, 2009).

**Fuente: Sampieri, Callado, Lucio, 2010**

Esta figura 6 – 9, es una pieza clave que sirve para derivar estrategias funcionales en beneficio de generar relaciones idóneas a largo plazo con nuestros clientes, ya que, sirve como información congruente y detallada acerca de los diferentes roles y posiciones que toman las personas a la hora de convertirse en consumidores.

Identificar cada característica relacionada con nuestros clientes, puede ser una fuente de ventaja competitiva y comparativa, que permite tomar decisiones con mayores fundamentos e información detallada, es decir, se pueden desarrollar estrategias mejor estructuras y con bases más sólidas que apoyen un mejor funcionamiento del proyecto.

Las relaciones que se piensa gestar por parte del proyecto hacia las comunidades étnicas del municipio serán de respeto, apoyo, comerciales, sociales y finalmente que contribuyan al mejoramiento en las condiciones de vida de estas personas.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 28).

Teniendo en cuenta esta afirmación, la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” ha diseñado algunas estrategias convincentes y pertinentes, para crear relaciones a largo plazo con nuestros inversionistas y consumidores, basadas, básicamente en los planteamientos y estructuras ofrecidas por la metodología del modelo Canvas.

Asistencia personal: los directivos de la revista desarrollarán una interacción constante con nuestros clientes patrocinadores, mediante el contacto personal con ellos.

Los inversionistas o patrocinadores, quienes económicamente otorgan el funcionamiento del proyecto, podrán tener una relación directa con nuestros ejecutivos de ventas o con un representante directo, determinado por la revista, que esté capacitado para atenderlos adecuadamente durante el proceso de venta y post-venta.

El proyecto ofrecerá el servicio de atención durante las veinte cuatro horas, durante los siete días de la semana (24/7), para que los clientes puedan estar en una continua interacción con los funcionarios del proyecto, con el fin de resolver cualquier inquietud o sugerencia.

Además la plataforma virtual y la aplicación móvil también estará en la disponibilidad de atenderlos y ofrecerles asesoramiento en el momento que sea necesario, todo con el fin de realizar una excelente atención al cliente.

**Figura 6-10:** Asistencia personal a nuestros clientes por parte de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.



**Fuente:** Elaboración propia

La figura 6 – 10 resume la estrategia corporativa que se diseñó para mantener a nuestros clientes satisfechos con el proyecto. Utilizando las tres (3) plataformas comunicativas de la revista se piensa mantener en constante contacto con nuestros clientes resolviendo cualquier duda o inquietud.

Esta propuesta también sirve para que nuestros consumidores puedan tener la posibilidad de resolver igualmente cualquier duda o inquietud que posean con el funcionamiento o desarrollo mismo de la revista.

**Asistencia personal exclusiva:** esta idea de negocio, es nueva en el mercado, por ende, nuestros servicios de atención al cliente serán personalizados cuando la situación lo requiera, todo con el fin de otorgar la mayor cantidad de bienestar y satisfacción posible a nuestros clientes patrocinadores.

Cuando nuestros clientes patrocinadores requieran un representante específico del proyecto, quien será seleccionado por el inversionista según su criterio, para que lo atienda cuando lo encuentre pertinente, la organización brindara este servicio con el mayor gusto, todo con el fin de satisfacer sus necesidades.

Este personal se encontrará facultado para resolver cualquier inquietud y brindar apoyo dentro de sus posibilidades, ya que, nuestro principal objetivo es fidelizar nuestros clientes y una de las estrategias que utilizaremos para ello, será el servicio de atención personalizado para nuestros clientes patrocinadores.

Esta persona seleccionada por el cliente, será el enlace y el contacto único y exclusivo, si así lo requiere la compañía o cliente patrocinador, para que este pendiente y en constante interacción con ellos.

**Comunidades:** la compañía piensa desarrollar esta estrategia y potencializarla al máximo, principalmente porque es tendencia mundial, además, las relaciones y contactos entre las personas se están gestando prácticamente por este medio.

Para ello, el proyecto piensa utilizar las tendencias comunicativas del mercado, como lo son: las redes sociales, el WhatsApp y los correos electrónicos, de este modo, se puede masificar la información general que la revista va a brindar para todos sus clientes y consumidores, o en algunos casos datos relevantes se manejarán para algunas comunidades determinadas.

Esta estrategia está diseñada para favorecer a los dos segmentos de mercado (patrocinadores y consumidores), ya que, se va a brindar información generalizada y relevante sobre el proyecto.

La “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, piensa estructurar en principio las siguientes redes sociales para estar en constante interacción y aprender de los diferentes segmentos de mercado en los que piensa intervenir:

Según información brindada por la agencia Brandwatch, especializada en estadísticas y blogs relacionados con las redes sociales, afirma que:

**FACEBOOK:** es la red social de mayor impacto y relevancia a nivel mundial, hay más de mil cuatrocientos millones (1'400.000.000) de usuarios de Facebook activos mensualmente.

70 millones de negocios están constituidos en esta red, tiene en promedio 2.7 billones de me gusta “likes” cada día. El número de negocios que consideran importante o vital esta red social incrementó en un 75% en los últimos tres años.

El 80 % de usuarios de redes sociales prefieren conectar con diferentes marcas a través de Facebook, además, es una herramienta supremamente económica, para realizar campañas publicitarias de alto impacto.

Por último, el promedio que pasa un usuario al día en esta red es de 20 minutos, en otras palabras, es fundamental desarrollar y gestionar en gran medida esta red social para mantener en contacto continuo con mis principales clientes y consumidores.

**Instagram:** es una red social que ha estado incrementando significativamente su porcentaje de consumidores a través del tiempo, es prácticamente visual, se enfatiza en mostrar imágenes y videos de corta duración, para que las diferentes personas o compañías muestren u ofrezcan lo que ellos crean pertinente.

Es una red social utilizada por un segmento de mercado de clase social media-alta, que a pesar de que no tiene el mismo impacto del Facebook permite establecer campañas publicitarias económicas para un público objetivo específico.

**Twitter:** Es una red social dedicada exclusivamente a la opinión pública, que maneja un segmento de mercado más especializado y con un nivel académico superior que las otras redes sociales, se pueden crear campañas de otra forma no convencional, pero que puede impactar positivamente el desarrollo de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”

En principio enfatizaremos todos los esfuerzos en desarrollar estratégicamente estas tres redes sociales que son las más influyentes en la actualidad, y que, como pudimos analizar anteriormente permite desarrollar campañas estratégicas organizacionales y publicitarias



de manera económica y efectiva, esto puede mejorar altamente el rendimiento de este proyecto.

En la figura 6-9 mostramos un esquema que pensamos implementar en las relaciones con nuestros clientes, es un formato tipo encuesta, que nos permite identificar las características principales de nuestros consumidores, y así, desarrollar estrategias eficientes para la organización.

Importante tener en cuenta: (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 29).

- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?
- ¿Cuál es su coste?
- ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Haciendo hincapié en las preguntas anteriores, desarrollaremos relaciones estratégicas con nuestros clientes y consumidores, siempre teniendo como guía fundamental de estructuración y funcionamiento del proyecto, al cliente como nuestro más importante componente.

Nuestro cliente o consumidor será claramente el número uno (1) en desarrollo e implementación de estrategias corporativas.

El principal objetivo para el proyecto estará enfocado en la adquisición y fidelización de nuestro segmento de mercado, esto con el fin de fomentar negocios duraderos y que generen resultados del gana-gana.

De este modo nuestro segmento objetivo gana, por medio de la satisfacción lograda al establecer cualquier vínculo comercial con la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, y el proyecto, gana con los diferentes niveles de beneficios que le pueden otorgar sus clientes y consumidores tanto económicos como sociales.

La revista, se compromete a establecer valores de responsabilidad, honradez, seriedad y compromiso con sus diferentes grupos de interés, para crear un ambiente sano de progreso y desarrollo para todos los que intervienen con la compañía.

Enfatizando esfuerzos en estos valores, las relaciones se verán beneficiadas, ya que, la empresa otorga seguridad y resultados, en lo propuesto con anterioridad a sus clientes creando una imagen de empresa seria y que cumple con lo que promete.

De este modo los beneficios comerciales se incrementarán en gran medida, a través del tiempo y el funcionamiento del proyecto se potencializará en gran medida.

Es claro que para ello, se requiere de mucha disciplina, esfuerzo, orden y sacrificio por parte de la organización, además, se piensa realizar una inversión económica en un software especializado que nos puede brindar ventajas significativas a la hora de analizar y mantener nuestras relaciones adecuadas con los clientes.

El Customer Relationship Management (CRM), por sus siglas en inglés, es una herramienta estratégica que nos brinda la facilidad de estar atentos a todo lo relacionado con nuestros clientes, formas de comprar productos, frecuencia de uso y compra, fechas de citas programadas, sugerencias, entre otras muchas características que pueden ser fundamentales a la hora de mantener relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

Muchas compañías tienen diferentes estrategias para mantener efectivamente las relaciones con sus clientes, nosotros integraremos la mayor cantidad de herramientas posibles que se mencionaron anteriormente, con el fin de otorgar la máxima satisfacción posible a nuestro público objetivo.

## 6.5 Fuentes de Ingreso:

**Figura 6-11:** Fuentes de ingreso relacionadas con la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



**Fuente:** Elaboración propia

La figura 6 – 11, permite identificar cuáles serán las posibles fuentes de ingreso a las que los estrategas del proyecto encaminarán esfuerzos para convertirlas en una realidad, y así, poder tener las condiciones económicas suficientes para operar a largo plazo en este mercado empresarial.

Inicialmente, los estrategas de la revista, desarrollaran un proyecto institucional, para presentarlo a la administración municipal de Palmira, con el fin de conseguir fondos de financiación para el funcionamiento de la misma.

Esta idea tiene un alto grado de viabilidad, ya que, el proyecto cumple con los requerimientos mínimos legales (marco legal) exigidos por entidades internacionales, gubernamentales y locales para el cumplimiento de objetivos propuestos por el proyecto. Por otro lado este proyecto igualmente favorece los procesos sociales determinados por la Alcaldía municipal de Palmira, como se estipulo en el marco legal.

Por medio de la revista, estamos aportando al cumplimiento de metas propuestas en el plan de desarrollo del municipio de Palmira para varias secretarías, brindado un proyecto transversal que involucra la participación de varias entidades públicas.

Posteriormente trabajaremos en base de la consecución de fuentes de ingreso, mediante la venta de pauta publicitaria a las organizaciones que tengan interés de promocionar y ofertar sus productos, servicios o proyectos, en tres (3) diferentes plataformas comunicativas e innovadores en el municipio.

Con temas centrales enfocados en las comunidades étnicas, los ingresos del proyecto serán gestionas también, dentro de uno de los segmentos de mercado al cual nos enfocaremos (Tabla 6 – 5).

**Tabla 6-5:** Costos de Pautas publicitarias de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”

<b>Tamaño</b>	<b>Costo por Aviso</b>	<b>Costo de (2-4) Avisos (-15%)</b>	<b>Costo más de 4 avisos (-25%)</b>
Portada	4'000.000	3'400.000	3'000.000
Contraportada	3'000.000	2'550.000	2'250.000
Doble página	2'000.000	1'700.000	1'500.000
Publi-reportaje	1'500.000	1'275.000	1'125.000
Página entera	1'200.000	1'020.000	900.000
Media pagina	800.000	680.000	600.000
1/3 Página	500.000	425.000	375.000
¼ de Página	300.000	255.000	225.000

**Fuente:** Elaboración propia

Otra forma de ingreso que se tiene pensado para el proyecto, es que se tendrá participación en diferentes convocatorias, destinadas a brindar apoyo económico a emprendimientos innovadores y dinamizadores de la economía.

Estamos hablando de diversos concursos a nivel nacional, por ejemplo: fondo emprender, brindado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) o Reto de Emprendedores liderado por la fundación Bavaria, en otras palabras, para todo este tipo de propuestas y convocatorias, estaremos pendientes y dispuestos a participar de ellas.

**Figura 6-12:** Convocatoria Emprendedores Fundación Bavaria

**LAS 2000**  
EMPRESAS QUE ESTÁN HACIENDO  
LA NUEVA CARA DE COLOMBIA  
DESDE HACE MÁS DE SEIS AÑOS.  
FUNDACIÓN BAVARIA APYTA EL EMPRENDIMIENTO Y EL COMERCIO.

**BUSCAMOS  
EMPRENDEDORES**  
EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL

- CON MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES.
- QUE SOLUCIONEN NECESIDADES REALES DE MERCADO.
- CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN VENTAS Y GENERACIÓN DE EMPLEO.

**Destapa Futuro** beneficia proyectos innovadores, con potencial de alto crecimiento a través de:

- Capacitaciones
- Mentoría
- Acceso a créditos
- Capital semilla no reembolsable

Encuentra toda la información en [www.redemprendedoresbavaria.net](http://www.redemprendedoresbavaria.net).

**FUNDACIÓN BAVARIA**

**Fuente:** Fundación Bavaria

La figura 6 – 12, muestra la publicidad del concurso emprendedores desarrollado por la fundación Bavaria, esta propuesta busca beneficiar principalmente proyectos con alto potencial de crecimiento y que apoyen al mejoramiento en las condiciones de vida en las comunidades a las que pertenecen.

Con diferentes capacitaciones, mentorías, acceso a créditos y capital semilla no reembolsables, la fundación Bavaria piensa apoyar proyectos con modelos de negocio innovadores, que brinden soluciones reales de mercado, además que tengan alto porcentaje de crecimiento en ventas y generación de empleo para la comunidad.

**Figura 6-13:** Convocatoria Fondo Emprender

Fuente: SENA

La figura 6 – 13, muestra la convocatoria que efectúa anualmente el servicio nacional de aprendizaje (SENA), este fondo emprender es una ayuda económica que brinda esta institución para favorecer iniciativas empresariales de jóvenes estudiantes de diferentes instituciones académicas.

El objetivo final de esta propuesta es apoyar el fomento y creación de trabajo para los jóvenes que se encuentran estudiando o recientemente salieron al sector laboral, ya que, en ocasiones la viabilidad de trabajar es muy reducida para este tipo de personas.

**Figura 6-14:** Convocatoria Proyectos Constructores de Paz

Fuente: Unidad de víctimas del Gobierno Nacional

La figura 6 – 14, muestra la convocatoria realizada por la unidad de victimas del gobierno nacional, esta propuesta diseñada para contribuir al apoyo de aquellos proyectos que estén implementando estrategias funcionales para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas víctimas del conflicto armado del país.

Este tipo de propuestas que buscan beneficiar y reparar de algún modo a las comunidades que han sido víctimas de la violencia, brindan ayudas económicas para contribuir y engrandecer estos proyectos sociales que favorecen a poblaciones enteras.

Por ende, la los estrategias de la revista piensan estructurar proyectos para participar en todas estas clases de convocatorias, todo con el fin de conseguir apoyos financieros, educativos, económicos y de cualquier índole que aporten para el mejoramiento continuo de esta propuesta.

Pensando en el largo plazo, siempre con la fiel convicción de tener una Auto-sostenibilidad y progreso significativo para el proyecto, se tiene pensado, estructurar el modelo de ingreso de la revista, agregándole suscripción a la misma para los consumidores finales.

Este proyecto piensa ofertar algunos beneficios para aquellas personas que se suscriban a La “REVISTA ETNIAS PALMIRA” y paguen un valor correspondiente a dicha inscripción. Esta propuesta viene siendo estructurada para funcionar a futuro, pero igual se tiene pensado desarrollarla, por eso la planteamos a continuación.

Los beneficios son:

- Entregar la revista impresa en la puerta de la casa del suscriptor, durante el periodo establecido y pactado entre las partes.
- Otorgarle un espacio de opinión en redes sociales y en las diferentes plataformas de comunicación de la revista.
- Bonos de descuento, con las compañías integrantes del proyecto, según lo estipulado y negociado entre las partes.

Inicialmente son las propuestas que la revista piensa ofertar para sus suscriptores, pero con la evolución del proyecto y las diferentes características que se van sumando al desarrollando del mercado, se irán incrementando y modificando algunas estrategias

anteriormente mencionadas, con el fin de mejorar constantemente lo ofertado por el proyecto.

Importante tener en cuenta: (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 31).

- ¿Por qué valor esta dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingreso al total de ingresos?

Analizando detalladamente lo anterior, podemos decir que; nuestros clientes actualmente pagan para poder mostrar y ofertar sus productos o servicios en diferentes plataformas.

Con el fin que sus productos, servicios, ideas o proyectos de negocio sean visibilizados, reconocidos, comprados y utilizados por diferentes individuos, las compañías deben determinar estrategias comerciales, como inversión en publicidad, artículo principal de la "REVISTA ETNIAS PALMIRA"

Las organizaciones o empresarios tienen que desarrollar estrategias efectivas para poder vender, como dicen popularmente "el que no muestra, no vende", es decir, los directivos están encargados de enfatizar esfuerzos en permitir que sus productos y servicios sean realmente conocidos ante el público objetivo de sus empresas.

Para analizar, cómo les gustaría pagar a las compañías y empresarios las pautas publicitarias se un sondeo en diferentes organizaciones, y se llegó a la conclusión de que:

- Les gustaría pagar con intercambios de productos.
- Les gustaría pagar en varias cuotas.
- Pagarían en efectivo según los beneficios que se le otorgue por realizar este tipo de negocio.

Teniendo en cuenta, este tipo de sugerencias realizadas por las diferentes organizaciones, la "REVISTA ETNIAS PALMIRA" determino:

- Recibir un Máximo del 20% del valor de la pauta publicitaria en productos de otra compañía, el restante 80% debe ser en efectivo, y por aplicar a este beneficio el valor debe ser realizado de la siguiente manera, un 40% antes de que se publique



la edición de la revista, y el 60% restante a la entrega de la revista desarrollada en su edición.

- Si piensa pagar en varias cuotas, serán Máximo tres con un incremento del 10% del valor total de la pauta publicitaria.
- Si la compañía decide pagar en efectivo y de contado la pauta publicitaria recibirá un 15% de descuento en el valor total de la publicidad que desee.
- Si desea pautar durante varias ediciones de la revista recibirá los respectivos descuentos que se presentan en la tabla 6-5.

**Tabla 6-6:** Formas de pago.

<b>Intercambio de productos</b>	<b>Varias Cuotas</b>	<b>Efectivo</b>
20% en productos de otra compañía, el 80% restante en efectivo. Pago: 40% antes de la edición, el 60% restante cuando la revista se encuentre circulando	Máximo el pago en tres cuotas con un incremento del 10% en el valor total del producto adquirido	Obtendrá un 15% de descuento en el precio total del producto adquirido

**Fuente:** Elaboración propia

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 32).

Por ser un proyecto nuevo, desarrollamos una estrategia, dedicada a ofertar una variedad en precios, dependiendo de las necesidades de cada cliente, de este modo, podremos estimular la capacidad de negociación y gestión entre ambas partes, inversionistas y revista (tabla 6-5).

Gracias a nuestro enfoque comercial podremos tener diferentes formas de gestionar ingresos para el funcionamiento y mejoramiento continuo de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

**Figura 6-15:** Diferentes ingresos

**Fuente:** Elaboración propia

La figura 6 – 15, muestra en resumen todas las formas de ingreso que inicialmente se tienen pensado para el funcionamiento y crecimiento de la revista.

En esta gráfica se puede observar cómo estas plataformas comunicativas desarrolladas por el proyecto, se convierten en productos que posteriormente se transforman en beneficios económicos para la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

## 6.6 Recursos claves:

**Figura 6-16:** Recursos claves necesarios para el funcionamiento de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



**Fuente:** Elaboración propia

La figura 6 – 16, permite observar cuáles serán los recursos claves que inicialmente requiere la revista para su funcionamiento.

Los modelos de negocio requieren recursos clave que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 34).

Es evidente que toda compañía debe tener unos recursos mínimos característicos para su funcionamiento, y la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” no es la excepción, este proyecto, requiere principalmente, recursos humanos, intelectuales y económicos, los físicos en el transcurso y avance del proyecto se irán incluyendo.

En principio se invertirá un porcentaje considerable de dinero, para la gestión, desarrollo y posicionamiento de la revista, a continuación se mostrará detalladamente los recursos inicialmente necesarios para el comienzo del proyecto.

### **6.6.1 Recursos Humanos:**

Principalmente vamos a tener un equipo comercial estratégico, de este modo, podremos desarrollar la mayor cantidad de negocios y ventas posibles en un lapso de tiempo corto, un (1) año.

Vincularemos un diseñador gráfico de base para que desarrolle todo lo relacionado con los diseños de la revista, y material publicitario de apoyo para el funcionamiento.

Un equipo periodístico de cuatro (4) personas, desarrollaran todo el material editorial (artículos) necesarios para nutrir de información actual y útil a nuestro público objetivo.

Tendremos también, un apoyo fotográfico y visual, ejecutado por varias personas que deseen contribuir al proyecto.

Por último, vamos a trabajar con una persona, quien se encargará, del mantenimiento constante de la plataforma virtual, la aplicación móvil y las redes sociales de la revista, es decir, todo lo relacionado con internet.

### **6.6.2 Equipo Comercial:**

- Paul Alejandro Varela Gómez: CEO de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”. Administrador de empresas de profesión de la Universidad Santiago de Cali y candidato a Magister en Administración con énfasis en Marketing de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira.
- Gustavo Arboleda Cruz: Director y Ejecutivo de ventas de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”. Abogado de profesión de la Universidad Libre en Cali. Actualmente se desempeña como Asesor de Asuntos Étnicos de la Alcaldía municipal de Palmira
- Carlos Alberto Racines Fernández: Ejecutivo de ventas de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” Estudiante de la carrera de Mercadeo, cursando actualmente decimo (10) semestre de la universidad ICESI en Cali.

### **6.6.3 Diseñador Gráfico:**

- Luis Felipe Claros Vinasco: Tecnólogo en diseño gráfico del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), será la persona encargada, de todo lo relacionado con diseños gráficos para las tres plataformas de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” y material publicitario de apoyo.

### **6.6.4 Desarrollo y Mantenimiento de Plataforma Virtual y Aplicación móvil:**

- Rodolfo Rincón: Ingeniero de sistemas de la Universidad San Buenaventura Cali, maneja todo lo relacionado con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma virtual, redes sociales y aplicación móvil.

### **6.6.5 Desarrollo y contenido editorial (artículos).**

- Johanna A. García Hernández: estudiante de Comunicación Social de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), cursando actualmente séptimo (7) semestre. Trabaja en la oficina de comunicaciones de la administración municipal de Palmira.
- Carlos Andrés Arias: Comunicador Social de la Universidad Javeriana Cali, actualmente desempeña labores periodísticas en la Secretaria de Cultura y Turismo del municipio.

- Osner Viafara Castañeda: Historiador y profesor de la casa de la Cultura “Ricardo Nieto” del municipio de Palmira, actualmente se desempeña, como enlace, en la oficina de Asuntos étnicos de la administración municipal de Palmira.
- Paul Alejandro Varela Gómez: CEO de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”. Administrador de empresas de profesión de la Universidad Santiago de Cali y candidato a Magister en Administración con énfasis en Marketing de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira.

Es un grupo de trabajo, conformado estratégicamente para desarrollar exitosamente el proyecto, está comprometido con la ejecución de la revista y tiene una gran voluntad de generar progreso y aportes positivos para la comunidad.

La interdisciplinariedad es un proceso continuo que promueve nuevas formas de conocimiento sobre la base de un intercambio científico (Velez Zapata, C. & Hardy Fioravanti, R. 2009)

Prácticamente todos son profesionales de carreras afines a la propuesta de negocio, y a pesar, de la especialidad de cada uno en un área determinada, todos efectuaran roles multidisciplinarios, con el fin de sacar adelante y con excelentes resultados la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

La exigencia de la interdisciplinariedad emana de la necesidad de la coherencia del saber y de la existencia de problemas tratados por más de una disciplina, así como de la urgencia de enfocar un problema desde diferentes áreas del conocimiento para lograr su mejor comprensión (Velez Zapata, C. & Hardy Fioravanti, R. 2009)

Por ello decidimos darle un amplio contenido de profesionales de diversas áreas, para que desde sus enfoques y puntos de vista, nutriéramos el proyecto de conceptos diferentes que potencializarán el mejoramiento continuo de la revista.

### **6.6.6 Recursos Intelectuales:**

Principalmente pensamos utilizar de manera efectiva los siguientes recursos:

- Derechos de autor: todas aquellas personas que contribuyan al funcionamiento del proyecto, construyendo artículos o brindando información útil y necesaria para la revista, estarán siendo respaldados por los derechos de autor de sus respectivos trabajos, es decir, cada aporte realizado por un individuo tendrá su nombre plasmado especificando su contribución al proyecto.
- Bases de Datos: la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” piensa tener la mayor cantidad de personas y compañías en la base de datos personal del proyecto, con el fin de manejar información y enviarles comunicados oportunos, de este modo, podremos interactuar constantemente con clientes y consumidores.

El Customer Relationship Management (CRM), será la herramienta que pensamos adquirir para desarrollar esta función.

Marcas: las diferentes marcas de los productos, servicios y proyectos que deseen invertir en la revista, estarán inmersas en el contenido de las tres (3) plataformas comunicativas que contendrá la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” (revista impresa, plataforma virtual y aplicación móvil).

### **6.6.7 Recursos económicos:**

Para el inicio, desarrollo y mantenimiento del proyecto, se requieren principalmente estos recursos:

- Dinero en efectivo: En toda gestión del proyecto, se requiere dinero en efectivo para: transporte, comunicación, materiales, y todo tipo de gestión necesaria para el funcionamiento y ejecución de la revista, además, para el pago inicial de la impresión de la revista, el costo de la plataforma virtual y la aplicación móvil. En otras palabras, es vital este recurso para entrar en acción.
- Líneas de crédito: en algunas ocasiones, no se tendrá dinero en efectivo suficiente para el funcionamiento total de la revista, por eso, es fundamental tener créditos en instituciones financieras y en otro tipo de compañías que permitan efectuar negocios de esta forma, todo con el fin de responder a las necesidades y exigencias de nuestros clientes y del mercado.

### **6.6.8 Recursos Físicos:**

Principalmente, necesitaremos los siguientes recursos para ejecutar idóneamente el funcionamiento del proyecto.

Computadores, para el comienzo y desarrollo del proyecto, con programas de diseño gráfico, contables, CRM, y todo lo correspondiente a la ejecución de la revista.

Los recursos anteriormente mencionados, serán básicamente las herramientas necesarias para el desarrollo y ejecución inicial del proyecto.

Las otras actividades, que se requieren para el funcionamiento del proyecto, se realizarán por medio de subcontratación, tratando de minimizar todo tipo de sobrecostos en procesos que requiera de un recurso económico alto.

Por ejemplo la impresión de la revista, requiere de una máquina de alto nivel y muy costosa para la compañía, por eso la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” subcontratará este servicio.

Como el proyecto es una Mi-pyme, los recursos principalmente serán destinados a la gestión y consecución de clientes patrocinadores del proyecto, lo demás será destinado para las funciones primordiales y de mayor trascendencia en la revista.

¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso? (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 35).

Principalmente nuestra propuesta de valor requiere recursos Humanos, el equipo comercial se encargará de realizar todo tipo de contacto con clientes y consumidores para poder obtener la información necesaria para entregar satisfactoriamente la propuesta de valor deseada por nuestro público objetivo.

Nuestro diseñador gráfico realizará todo el contenido visual que requiere la propuesta de valor que estamos ofertando.

La persona encargada de desarrollar y mantener en funcionamiento la plataforma virtual y la aplicación móvil será fundamental, puesto que, una característica de nuestra propuesta



de valor es informar por tres medios de comunicación diferentes, el estará al frente de dos de ellos.

También se requieren recursos intelectuales como, derechos de autor para el contenido informativo que contendrá el proyecto, y bases de datos para poder brindar a nuestros clientes y consumidores lo que ellos requieren para su mayor satisfacción.

Por último para poder desarrollar todo el funcionamiento del proyecto y cumplir con lo ofertado, la organización requiere de todos los recursos económicos que pueda disponer, ya sea dinero en efectivo o líneas de crédito.

Para nuestros canales de distribución se requiere recursos humanos como: la persona encargada de desarrollar y mantener la plataforma virtual y la aplicación móvil, ya que, será esta, quien cumpla con el suministro de dos herramientas elaboradas para cumplir con la propuesta de valor.

Subcontrataremos una empresa de transporte que se encargará de distribuir todas las revistas impresas en los diferentes lugares y en los tiempos pactados para cumplir con lo propuesto por el proyecto.

La “REVISTA ETNIAS PALMIRA” requiere de recursos económicos para realizar a cabalidad el proceso de distribución de la revista en sus tres plataformas mencionadas. En las relaciones con los clientes, principalmente, la revista requiere de todos los integrantes de la compañía para obtener el mayor grado de satisfacción por parte de sus clientes y consumidores.

Todos los integrantes que laboran en la revista deben estar en constante comunicación con el público objetivo, y atentos a cualquier solicitud para desarrollarla y mejorar constantemente, con el fin de brindar bienestar a todos los grupos de interés de la organización.

Se necesita recursos físicos como: computadores para que el software de CRM este en constante uso y así podamos determinar las prioridades y necesidades de nuestro segmento de mercado.

Por último la revista requiere de recursos económicos para el realizar todo el funcionamiento efectivo de las relaciones con nuestros clientes.

Para poder darle vida al proyecto, se necesitan todos los recursos mencionados anteriormente; recursos humanos, porque son los que gestionarán y desarrollaran todo el proyecto; recursos intelectuales, ya que, serán estos los que puedan contribuir en gran medida a cumplir con nuestra propuesta de valor ofertada; recursos económicos para realizar todo tipo de gestión necesaria para que nuestros clientes estén altamente satisfechos con el proyecto, y por último; recursos físicos, para que se pueda elaborar la revista en sus tres (3) diferentes plataformas ofertadas.

Si pensamos generar fuentes de ingreso a corto, mediano y largo plazo, la única manera es entregando un producto final de alta calidad, en el cual, están inmersos y en sinergia, todos los recursos del proyecto, de este modo, podremos generar la satisfacción deseada de nuestros clientes.

**Figura 6-17:** Recursos claves y estructura corporativa “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



**Fuente:** Elaboración propia

La figura 6 – 17, permite observar el funcionamiento del proyecto desde una mirada general del mismo, igualmente muestra como los estrategas y operarios de la revista desarrollan actividades para convertir ideas en propuestas que posteriormente se convertirán en un conglomerado de productos que se llamarán “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, esperando que al final del proceso, esto se convierta en retribuciones económicas para los integrantes del proyecto.

Para sobrevivir en un medio dinámico, caracterizado por elevados grados de complejidad y turbulencia, y alcanzar sus objetivos, la empresa debe dirigir convenientemente sus relaciones con el entorno en el que desarrolla su actividad (Anton, C. & Gutierrez, J. 1989).

Debemos desde la planeación estratégica del proyecto, identificar todos los recursos necesarios para la ejecución de la revista, de este modo, podremos identificar cuáles son aquellos más prioritarios para la ejecución de la propuesta, brindándole mayor interés a los procesos fundamentales de la revista.

## 6.7 Actividades clave:

**Figura 6-18:** Actividades clave para el desarrollo de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA



**Fuente:** Elaboración propia.

Las actividades claves son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor,

llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 36).

Para poder cumplir con todo lo propuesto por la compañía, se deben de realizar unas acciones claves y estratégicas, que nos permitan desarrollar el proyecto a cabalidad, hemos integrado las diferentes actividades en cinco (5) acciones principales (Figura 6 – 18).

De este modo, podremos tener orden, priorizando objetivos, desarrollando estrategias de ejecución y organizando a todos los integrantes del proyecto, para que cada uno conozca su actividad correspondiente, y pueda contribuir a la creación y funcionamiento total de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

1. **Creación, desarrollo y mantenimiento de la plataforma virtual:** un integrante, mencionado anteriormente, del equipo principal de la revista, se dedicará exclusivamente a esta labor, es un profesional en esta área como se especificó con anterioridad, y estará enfocado totalmente, en realizar esta actividad de la mejor forma para el desarrollo efectivo del proyecto.
2. **Producción e impresión de la revista:** para producir la revista en sus tres diferentes plataformas, la diseñadora gráfica estará al frente de esta labor, creando ideas y diseños llamativos e impactantes para la satisfacción de nuestro público objetivo.  
La impresión si se desarrollará por medio de subcontratación con otra empresa que esté altamente calificada para realizar esta tarea.
3. **Gestión de clientes por medio de un CRM:** el equipo comercial, se dedicará a la gestión, consecución y satisfacción, de los diferentes clientes necesarios para que el proyecto funcione, además, se tendrá un software de CRM para el mantenimiento y desarrollo de estos clientes.
4. **Tener una editorial según el Customer Relationship Management (CRM):** siendo nuestros clientes nuestro principal activo, debemos enfatizar una editorial que satisfaga las necesidades de las compañías o empresarios que desean invertir en el proyecto, para ello, todos los integrantes del proyecto “REVISTA ETNIAS PALMIRA” estarán atentos a cualquier inquietud o novedad, y de este modo, lograr exitosamente el objetivo primordial de fidelización del cliente.

- 5. Marketing de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”:** es importante que resaltemos la importancia del Marketing en todas las compañías y proyectos, esta área nos permite identificar, capturar y mantener a nuestros clientes en el largo plazo.

Por ello, desde diferentes niveles, todos los integrantes de la revista, aportarán directa e indirectamente para que esta área, tan importante en los emprendimientos, sea estratégica y efectiva en el funcionamiento y desarrollo exitoso del proyecto.

Todas las acciones necesarias para el funcionamiento de la revista, están inmersas en estas cinco principales actividades, que se agruparon e integraron, para brindar responsabilidades generales y específicas a cada integrante del proyecto.

Cada acción a ejecutarse tendrá: un objetivo, una meta, una fecha de inicio, una fecha de finalización, un responsable y un costo, así podremos darle orden y funcionamiento efectivo al negocio, la (tabla 6 – 7) nos permite observar el modelo que se piensa desarrollar para tener una visión holística de cada actividad.

**Tabla 6-7:** Plan de control para las actividades claves de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”

Objetivo	Meta	f. inicio	f. finalización	responsable	Costo

**Fuente:** Elaboración propia.

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso? (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 37).

Para poder cumplir con nuestra propuesta de valor ofertada, la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” debe desarrollar a cabalidad, las cinco actividades claves anteriormente mencionadas.

Son estas las que nos permiten satisfacer las expectativas de nuestros clientes, si alguna de ellas llega a fallar o ser ejecutada ineficientemente, nuestra propuesta de valor se verá deteriorada.

Todas las acciones y tácticas de la organización deben estar en sinergia, de este modo, los objetivos y metas del proyecto se podrán efectuar exitosamente.

Los canales de distribución, principalmente requieren de las siguientes actividades claves; producción de la revista, para poder tener un producto el cual puedan distribuir oportunamente, y una gestión adecuada de los clientes, para identificar la ubicación estratégica de operatividad de los mismos.

Tendremos identificados los lugares de acción y mayor congregación de nuestro público objetivo, así, podremos determinar cuáles serán los espacios adecuados donde se repartirán la revistas impresas.

Para las relaciones con los clientes, las actividades claves que los estrategas de la revista piensan desarrollar a cabalidad son: Gestión de clientes por medio de un CRM. De este modo, podremos determinar todas las necesidades y características de nuestros clientes.

Tener una editorial según el Customer Relationship Management (CRM), ya que, de esta forma, estamos dándole prioridad a lo que el mercado requiere, y por ende, estamos satisfaciendo las necesidades de nuestro público objetivo.

El Marketing del proyecto, permite analizar y efectuar estrategias que ayuden al exitoso funcionamiento de las relaciones a largo plazo con nuestros clientes, identificando una cantidad de variables influyentes en este tema.

Por último, para poder desarrollar fuentes de ingreso, de igual manera, se requiere que todas las actividades sean desarrolladas efectivamente, puesto que, solo crearemos entradas económicas al proyecto, si nuestros clientes están altamente satisfechos.

**Figura 6-19:** Sinergia empresarial de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



**Fuente:** Elaboración propia.

Para los estrategias del proyecto, la revista debe estar diseñada estratégicamente para funcionar de manera congruente con los objetivos propuestos por los mismos.

Debe ser una maqueta funcional (figura 6 – 19) que permita integrar todos los conceptos generales del proyecto, pero se debe dar una estructura por separado a cada parte de la propuesta, para que pueda ser desarrollada de forma independiente, y así, lograr eficiencia en los procesos.

Posteriormente todas estas piezas del rompecabezas general del proyecto, serán integradas de nuevo y con una sinergia corporativa tal, que permita engranar la maquina llamada “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

El objetivo fundamental de la compañía, solo se logra con la coordinación y ejecución efectiva de todas las actividades claves que requiere el proyecto.

## 6.8 Actividades clave:

**Figura 6-20:** Socios claves para el desarrollo efectivo de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



**Fuente:** Elaboración propia



Para el funcionamiento exitoso de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”, se requiere, de una gran variedad de actividades funcionales y estratégicas que permitan la consecución de todos los objetivos propuestos para el proyecto (figura 6 – 20).

Deben existir personas que desarrollen estas actividades, pero es claro que algunas de ellas, por su alto nivel de exigencia y recursos económicos, no se pueden ejecutar directamente en el proyecto, para ello, se va a realizar diferentes asociaciones o vínculos estratégicos con otras empresas e individuos, que si estén calificadas para efectuarlas.

Importante tener en cuenta: (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 39).

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- ¿Qué actividades clave realizan nuestros socios?

A continuación se mostrará detalladamente cuales son los socios o asociaciones clave, que debe tener la organización, para que las metas y objetivos propuestos por la compañía, sean logrados a cabalidad.

Imprentas o litografías: se dedican principalmente a la impresión de todo tipo de información y material publicitario, son fundamentales para la ejecución de una de las plataformas comunicativas del proyecto.

La revista impresa; depende del trato y negociación que se tenga con ellos, podremos lograr nuestras metas propuestas, por fechas y tiempos de entrega, además de los costos, si tenemos una relación adecuada con ellos. Es uno de nuestros proveedores claves o fundamentales para el desarrollo exitoso del proyecto.

La figura 6 – 21, muestra el logo corporativo de la compañía Idea Imprenta Cali, empresa dedicada al diseño e impresión de fichas publicitarias tales como: Backings, flyers, pendones, material P.O.P. Revistas y todo tipo de material publicitario para compañías promocionales de las organizaciones.

Esta empresa radicada en Cali hace más de diez (10) años , tiene buenas referencias comerciales por parte de este sector corporativo, además, la calidad y precios que manejan se acopla a los requerimientos y estándares que tiene presupuestado el proyecto.

**Figura 6-21:** Logo Imprenta Idea Cali.

**Fuente:** Idear Cali

**Universidades o instituciones académicas:** las instituciones universitarias y académicas, dedicadas al fomento y desarrollo de la educación en el país, nos pueden brindar conocimiento e información útil y funcional para realizar diferentes artículos o editoriales que puedan ser aprovechadas por los clientes y consumidores.

Al ser instituciones educativas de alto nivel académico (figura 6 – 22), nos pueden otorgar tendencias y datos actualizados de procesos Socio-Culturales y económicos, que estén sucediendo con las comunidades étnicas en general, esta información, será estratégica, para los grupos de interés del proyecto; es un proveedor clave de información para la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”.

**Gremios y asociaciones étnicos del municipio, departamento y el país:** estos gremios y asociaciones, dedicados principalmente a la integración e interacción de un grupo específico de personas.

Son organizaciones especializadas en temas de interés común entre ellas, nos puede brindar información veraz y actualizada, en temas relevantes y relacionados con las comunidades étnicas, además, nos pueden contactar con clientes potenciales para la revista.

Son proveedores de información y contactos necesarios para la ejecución y desarrollo del proyecto. (Anexos)

**Gobierno:** es fundamental el apoyo gubernamental para la gestión de la revista, ya que, nos puede otorgar recursos (humanos, económicos, intelectuales o físicos), contactos y otro tipo de beneficios fundamentales para el desarrollo efectivo del proyecto. (Anexos)

**Centros de investigación:** como su misma palabra lo dice, están dedicados exclusivamente a la investigación de temas específicos con las comunidades étnicas, se les puede otorgar ayudas y beneficios a cambio de información útil para la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”. Son proveedores claves de conocimiento para la revista. (Anexos).

**Diseñadores gráficos:** desde su punto de vista, pueden ayudar al proyecto, analizando los diseños que realiza la revista, para que estén acorde a las exigencias del mercado.

**Expertos en Marketing:** puede aportar desde su perspectiva y experiencia, ideas útiles y funcionales para el desarrollo exitoso de estrategias de mercadeo sólidas, que sirvan para un desempeño efectivo del proyecto.

Pueden ser asesores externos que tengan algún interés en la revista, además, son proveedores de ideas estratégicas, para el mejoramiento continuo de la compañía.

**Expertos en comunidades étnicas:** desde su trascendencia y bagaje dentro de esta población, nos pueden brindar ideas fundamentales para crear satisfacción a nuestros clientes y consumidores, además, de la comunidad en general.

Expertos en plataformas virtuales y aplicaciones móviles: desde su experiencia, pueden aportar ideas y conocimientos funcionales, además de estratégicos, para el mejoramiento continuo de la "REVISTA ETNIAS PALMIRA" en el mercado.

Según (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 38). Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Join ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

En este caso en particular, inicialmente la empresa piensa realizar dos, de estas cuatro asociaciones mencionadas:

- 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:** pensamos realizar convenios y alianzas con las diferentes compañías para desarrollar unas actividades estratégicas que puedan ser beneficiosas para todos, ellas son:

**Poder Popular:** Organización de carácter social afrocolombiana sin ánimo de lucro, soportada en la ley 70 de 1993 y el decreto 3770 registrada ante el ministerio del interior y justicia.

Por la integración, la igualdad socio económica, derechos, justicia y desarrollo humano sostenible en la población afro, con el compromiso de fortalecer, sensibilizar y visualizar un verdadero liderazgo que favorezca el desarrollo personal, familiar y comunitario en el ambiente político, social, económico, ambiental, cultural, educativo deportivo y reconocimiento de pensamiento ancestral histórico.

La OPP, orienta su accionar con solidez en los aspectos teórico-prácticos (legislación, políticas e instrumentos), que fortalezcan las soluciones para la problemática social y las oportunidades de participación e inclusión en todos los espacios culturales, socioeconómicos, educativos para el desarrollo social.

- 2. Relaciones Cliente-Proveedor:** dentro de los medios de comunicación que piensa manejar el proyecto, le ofreceremos un espacio a proveedores de artículos e información, además, a quienes vayan a realizar la impresión de la revista, se les ofertará la misma, para que publiciten sus compañías o emprendimientos, y así,

crear un vínculo estrecho con nuestros proveedores, que puede brindar una gran cantidad de beneficios de diferente índole, tanto económica como social o logística.

## 6.9 Estructura de Costes:

**Figura 6-22:** Estructura de costes general para el funcionamiento de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA”



Fuente: Elaboración propia.

La figura 6 – 23, permite observar los costes generales necesarios para el funcionamiento del proyecto, a continuación se va a desarrollar la estructura de costos para la revista Agro Cultura, detalladamente se va a desglosar y detallar el contenido y valor de cada rubro.

### 6.9.1 Materia prima

1. Plataforma virtual.

Contiene:

- Hosting y Dominio de la Revista: [www.horsepowerpodium.com](http://www.horsepowerpodium.com)
- Página web responsive, es decir puede ser adaptable a dispositivos móviles

**Tabla 6-8:** Conceptos y costos de Materia Prima de la revista

Concepto	Valor	I.V.A	TOTAL
Desarrollo	\$ 900.000	\$ 144.000	\$ 1'044.000
Implementación	\$ 300.000	\$ 48.000	\$ 348.000
Capacitación del sitio Web	\$ 200.000	\$ 32.000	\$ 232.000
		TOTAL	\$ 1'624.000

Fuente: Elaboración propia

**2. Aplicación móvil:**

Contiene:

- Lista de noticias en home segmentado por categorías.
- Notificaciones push.
- Compartir enlaces de publicaciones.
- Backend para la App.
- Soporte (4 meses)
- Aplicación híbrida para sistemas Android (Samsung, Nokia, Hawei, etc.) e IOS (Apple – Iphone)

**Tabla 6-9:** Conceptos y costos de la aplicación móvil de la revista

Concepto	Valor	I.V.A	TOTAL.
Aplicación Móvil	\$ 4'524.000	\$ 723.840	\$ 5'247.840

Fuente: Elaboración propia.

**3. Medios de almacenamiento de información**

Contiene:

- Almacenamiento virtual: DropBox, capacidad ilimitada de información para almacenar durante un año.
- USB X 2 de 32 GB de almacenaje.
- Disco duro externo TOSHIBA de 1 Tera de capacidad para almacenaje.
- CD'S

**Tabla 6-10:** Conceptos y costos del almacenamiento de información de la revista

Concepto	Valor	I.V.A	TOTAL
DropBox	\$ 2'100.000	\$ 336.000	\$ 2'436.000
USB x 2	\$ 90.000	\$ 14.400	\$ 104.400
Disco duro Externo TOSHIBA	\$ 200.000	\$ 32.000	\$ 232.000
CD'S x 100	\$ 70.000	\$ 11.200	\$ 81.200
	TOTAL		\$ 2'853.600

Fuente: Elaboración propia

**4. Elementos de apoyo (lapiceros, marcadores).**

Contiene:

- Lapiceros.
- Lápices.
- Hojas carta y oficio.
- Ganchos.
- Carpetas
- Tablero borrable.
- Marcadores borrables

**Tabla 6-11:** Conceptos y costos del almacenamiento de información de la revista

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Lapiceros	20	\$ 1.000	\$ 20.000
Lápices	20	\$ 700	\$ 14.000
Hojas carta y oficio	5 resmas	\$ 10.000	\$ 50.000
Ganchos	100	\$ 50	\$ 5.000
Carpetas	30	\$ 1.000	\$ 30.000
Tablero borrable	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Marcadores borrables	10	\$ 3.000	\$ 30.000
	TOTAL		\$ 179.000

Fuente: Elaboración propia

## 5. Recursos informáticos.

Contiene:

Software Customer relationship management (CRM SOEL Apps): software especializado para el manejo de las relaciones con los clientes, de 11 a 25 clientes pueden ser administrados con personalización de formatos, colores, logos, iconos, textos entre otras aplicaciones.

**Tabla 6-12:** Conceptos y costos de los recursos informáticos de la revista

Concepto	Valor	I.V.A.	TOTAL
CRM SOEL Apps	\$ 900.000	\$ 144.000	\$ 1'044.000
	TOTAL		\$ 1'044.000

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6. Costos legales:

Contiene:

- Registro Cámara y Comercio: fundamental para operar legalmente como empresa en el país
- Formularios de inscripción Cámara y Comercio: necesarios para el desarrollo de inscripción de la empresa en cámara y comercio.
- RUT DIAN: para poder facturar y llevar la contabilidad legal de la empresa, se debe tener un Registro Único Tributario
- Certificados Cámara y Comercio: necesarios para abrir la cuenta bancaria y solicitar el RUT de la compañía.
- Apertura cuenta bancaria: fundamental para tener en regla los papeles necesarios de la constitución de la empresa.



**Tabla 6-13:** Conceptos y costos de cuestiones legales de la revista

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Registro Cámara y Comercio	1	\$ 166.000
Formularios de inscripción	2	\$ 9.600
R.U.T. DIAN	1	\$ 0
Certificados Cámara y Comercio	2	\$ 4.800
Apertura cuenta bancaria	1	\$ 100.000
	TOTAL	\$ 280.400

**Fuente:** Elaboración propia.

### 7. Mano de obra directa

Contiene:

- Diseñador Gráfico: profesional en esta área quien será el encargado de desarrollar todos los diseños gráficos necesarios para las tres diferentes plataformas de la revista Agro Cultura.
- Community Manager: persona especializada en el manejo de plataformas virtuales y redes sociales, es quien estará, a cargo del manejo y actualización de la página web y la aplicación móvil.

**Tabla 6-14:** Conceptos y costos de la mano de obra directa de la revista

CONCEPTO	DURACIÓN	VALOR
Diseñador Gráfico	Por edición de revista	\$ 1'500.000
Community Manager	Por edición de revista	\$ 1'000.000
	TOTAL	\$ 2'500.000

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8. Costos indirectos de fabricación.

Contiene:

- Impresión de la revista: será una revista con las siguientes medidas y especificaciones:
- (cerrada) de 28 cm x 20,8 cm.
- Material caratula: Propalcote 150 gr tintas 4/4 acabados.
- Material interior: Bond 75 gr tintas 4/4 acabados.
- 28 páginas: 4 cuartillas.
- Acabado final: cosida con ganchos.
- Cantidad: 12.000 revistas.

**Tabla 6-15:** Conceptos y costos indirectos de fabricación de la revista

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	I.V.A	TOTAL
Revista impresa	12.000 unidades	\$ 1.019	\$14'184.480	\$2'269.517	\$16'453996
			TOTAL		\$16'453996

**Fuente:** Elaboración propia.

## 9. GASTOS

Contiene:

Gastos de personal: CEO de la revista; Quien desempeñara labores multifuncionales, como Mercadeo, publicidad, ventas, logística entre otras funciones, tendrá su salario fijo por cada edición de la revista, más comisión del 15% sobre sus ventas.

Gastos en ventas: Ejecutivo de ventas; quien estará a cargo de vender toda la parte publicitaria de las tres plataformas, tendrá un salario fijo por edición de revista más comisión del 15% sobre sus ventas.

Gastos en administrativos.

- **Viáticos**

Transporte para distribución de la revista: \$ 1'500.000

- **Alquiler de espacios (reuniones)**

Espacios: \$ 500.000

- **Imprevistos**

Varios: \$ 1'000.000

**Tabla 6-16:** Conceptos y gastos de la revista

CONCEPTO	DURACIÓN	VALOR
Gastos de personal	Por edición de revista	\$ 1'500.000
Gastos ventas	Por edición de revista	\$ 1'000.000
Gastos administrativos	Por edición de revista	\$ 3'000.000
	TOTAL	\$ 5'500.000

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.9.2 Estructura de Costos y Gastos

Contiene todos los costos y gastos totales relacionados con el funcionamiento de la revista para la primera edición.

**Tabla 6-17:** Estructura general de costos y gastos de la revista

CONCEPTO	VALOR PRIMERA EDICIÓN
<b>Costos</b>	
<b>Materia prima</b>	<b>\$ 11'228.840</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>\$ 2'500.000</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 16'453.996</b>
<b>GASTOS</b>	
<b>Gastos de personal</b>	<b>\$ 1'500.000</b>
<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$ 1'000.000</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$ 3'000.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35'682.836</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el desarrollo de la plataforma virtual y a aplicación móvil, sub contrataremos a la compañía Parquesoft Cali/ WS factorywebsites para que nos elabore la respectiva página

web y la aplicación, ya que son expertos reconocidos en el tema y debemos impactar desde un principio con un producto competitivo y de excelente calidad.

El software para el Customer Relationship Management lo adquiriremos de la siguiente compañía: Software en línea estratégico, lo compraremos en este lugar por su buena recomendación otorgada por la compañía Parquesoft Cali su página web es <http://www.softwareenlinea.com/crm.html>,

Importante tener en cuenta: (Osterwalder & Pigneur 2013, p. 41).

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Los costos más importantes relacionados con el funcionamiento de la “REVISTA ETNIAS PALMIRA” tiene que ver con los que están directamente vinculados al desarrollo de las tres plataformas de medios de comunicación de la misma.

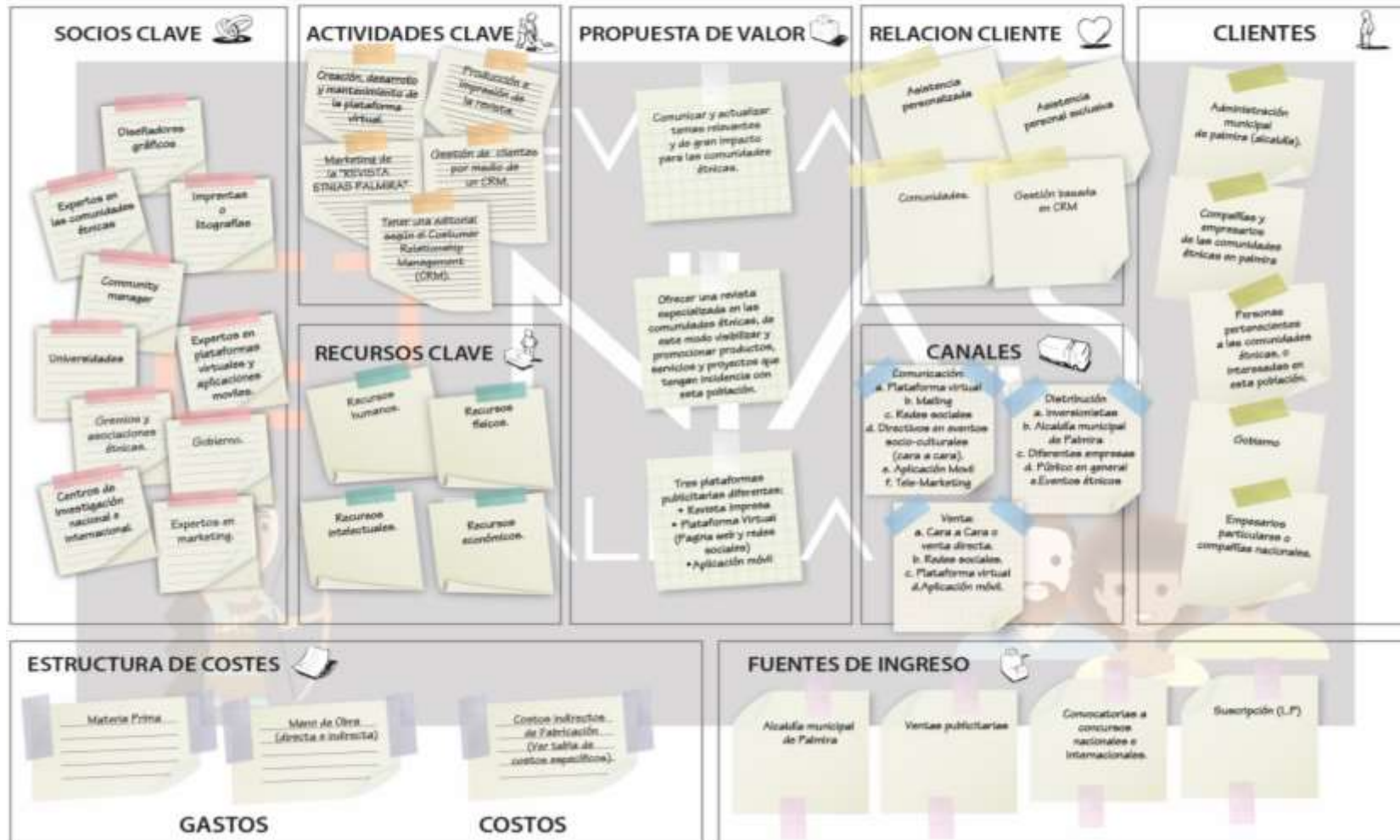
La página web, la aplicación móvil y por último la revista impresa, costos mencionados anteriormente, son los medios por los cuales podremos cumplirle a nuestros clientes y consumidores lo que se les oferta. De este modo podemos seguir funcionando en el mercado y posicionarnos como una compañía seria y responsable.

Los recursos claves más costosos son los humanos, tienen un valor importante dentro del presupuesto de la compañía, pero son ellos quienes nos permiten poder desarrollar las diferentes actividades necesarias para el funcionamiento de la misma.

Las actividades más importantes y costosas tienen que ver con el diseño gráfico de los tres diferentes medios por los cuales se va a difundir el proyecto, además la impresión de la revista también es una actividad que demanda un costo bastante significativo.

# MODELO DE NEGOCIOS - CANVAS REVISTA ETNIAS PALMIRA

## MODELO DE NEGOCIOS INTEGRADO





## **7. Conclusiones.**

La globalización de los negocios ha llevado a que la estrategia de competición sea un factor determinante de éxito para las empresas, siendo su modelo de negocios el diferencial que marca el éxito o fracaso empresarial. Desde las últimas dos décadas, la producción masiva de productos y servicios dejó de ser el único determinante para el éxito organizacional de una compañía, debido a la dinámica y los cambios constantes del mercado, otros factores que agregan valor para el cliente se volvieron relevantes, transformando totalmente la manera de competir colocando al cliente en la pieza clave de rompecabezas corporativo.

La globalización de la economía se debe en gran parte a los avances tecnológicos en las diferentes áreas de la ciencia, en especial en las comunicaciones y transporte. Estos avances permitieron acortar las distancias, abaratar los costos de transporte, derrumbó barreras y abrió los mercados a nivel mundial. Las empresas que detienen capacidades organizacionales han aprovechado estas dinámicas de la economía para expandir sus negocios generando productos y servicios de calidad atendiendo mercados antes impensados o imposibles de atender. Por eso, los consumidores tienen una gran cantidad de productos y servicios nacionales y extranjeros a la hora de comprar. Las estrategias empresariales están orientadas precisamente a encaminar y orientar la opción de compra de los clientes. La más innovadora y que ofrezca mayor valor para el cliente, será quien gane el cliente y obtenga ingresos. La definición del cliente o mercado objetivo es fundamental para el desarrollo e implementación de la estrategia de competición de la empresa. Al identificar, conocer el cliente, es posible identificar necesidades insatisfechas y muy probablemente se desarrollen productos o servicios que respondan a esas demandas. Al analizar en profundidad el cliente podrá generarse un valor significativo a los clientes.

Competir en un mercado saturado, conlleva a desarrollar estrategias para conocer y dar satisfacción al cliente o mercado objetivo. Ya que en el mercado existen muchos productos o servicios sustitutos que pueden motivar por el factor precio al cliente para que los adquiera.

Un modelo de negocio puede no solo atraer clientes, sino fidelizarlos a la propuesta de valor que se oferta, cuando son bien pensados y ajustados a las necesidades de los clientes, la forma de distribución de los productos y servicios, de comunicar los productos y la forma en que se cierran las ventas con el perfil de los clientes. Es decir que, las empresas se organizan conforme a la orientación y perfiles de los clientes. Esta estrategia permite que la empresa o compañía pueda crecer en el largo plazo, puesto que, es la forma en la cual los consumidores podrán visibilizar, conocer y adquirir los productos y servicios que ofrece una compañía. Por ello, las relaciones con los clientes deben ser un concepto prioritario en una compañía, del funcionamiento adecuado de dicha estrategia, depende la sostenibilidad de la organización en el mercado a largo plazo.

Una empresa debe conocer cómo se generan sus ingresos, y cuál la mejor forma de hacer efectivas sus ventas. Cuando una empresa tiene claro este factor, puede enfrentar situaciones comerciales más fácilmente, Por tal motivo, todas las organizaciones deben estructurar diferentes fuentes de ingreso para que la pérdida de un cliente o una mala implementación de un negocio, no sea la causa definitiva por la cual una compañía salga del mercado empresarial.

De igual manera, conocer o identificar las actividades claves y recursos necesarios para que estas acciones puedan realizarse de manera efectiva en una organización, fundamental. Cuando se concentran los esfuerzos en las actividades que generan mayor valor agregado para el cliente, la empresa no expone sus conocimientos o activos intangibles a que sean transferidos u explorados por otros. Mantiene un control sobre estas actividades que le generaran a futuro un mayor entendimiento del cliente y lógicamente gestiona que las actividades que no son clave, cumplan con las exigencias de calidad para el cliente.

También es importante identificar cuáles serán los socios estratégicos de la compañía que le permitirán acciones conjuntas, compartir riesgo, innovar, entre otros aspectos. Hacer



---

alianzas estratégicas con otras organizaciones que permita generar mayor valor es muy importante para la compañía, ya que ni siempre se poseen todas las capacidades requeridas, en el posicionamiento de los productos existentes o los nuevos que puedan desarrollarse. Las personas o talento humano disponible y que se requiere para generar valor también es fundamental para que el negocio de la empresa sea exitoso. Las personas capacitadas, con un perfil específico para cada puesto de trabajo hacen que las operaciones sencillas o cotidianas generen valor para el cliente y son estas personas las que determinaran el éxito o no de la estrategia de la empresa.

Para la Revista Etnias Palmira, el modelo de negocios aquí planteado es una estrategia de competición bien estructurada que se acopla a las características del entorno y visiona su posicionamiento en el mercado. Esta herramienta orientará las actividades de la revista en la generación de valor adicionado para las etnias que hacen parte del mercado objetivo. Contar con un modelo de negocios es fundamental ya que se han pensado, analizado y definido estrategias para los nueve factores que hacen parte de la Matriz Canvas, factores estratégicos para que una idea deje de ser idea y pase a ser un negocio.



## **A. Anexo**

Diseños de la propuesta "MACHOTE" o primera edición de la revista con la cual pensamos arrancar nuestro proceso de gestión comercial.



## Bibliografía

- Anuario estadístico de Palmira. 2013. Obtenido de:  
[http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios\\_estadisticos/palmira/anuario\\_2013/anuario/21.pdf](http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2013/anuario/21.pdf)
- Armstrong, G., & Kloter, P. (2011). Canales de distribución y gestión de la cadena de suministro. En G. Armstrong, & P. Kloter, introducción al Marketing (pág. 253). Madrid: Pearson educación.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2011). La empresa y la estrategia de Marketing: construir relaciones con los clientes. En G. Armstrong, & P. Kotler, Introducción al marketing (pág. 45). Madrid: Pearson educación S.A.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2011). Marketing: gestión de las relaciones rentables con los clientes. En G. Armstrong, & P. Kotler, Introducción al Marketing (pág. 5). Madrid: Pearson educación S.A.
- Basantes, E. (2012). Plan de negocios. Quito.
- Brandwatch. 96 estadísticas y datos increíbles de las redes sociales para 2016. Obtenido de: <https://www.brandwatch.com/es/2016/08/96-estadisticas-redes-sociales-2016/>
- Cano, M. & Díaz, A. & Olivera, D. 2008. La planeación estratégica en el ámbito de la mercadotecnia. p. 29
- Contraloría Departamental del Valle del Cauca. Administración central del departamento política pública para la comunidad afrodescendiente vigencia fiscal 2010. Informe de auditoría gubernamental con enfoque integral.
- Colombia aprende la red del conocimiento. Población étnica. Obtenido de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-84457.html>
- Convocatoria para postular proyectos para la construcción de paz en Colombia. Más oportunidades. Obtenido de: <http://masoportunidades.org/convocatoria-postular-proyectos-la-construccion-paz-colombia/>
- Definición ABC. (s.f.). Definición de Agricultura. Recuperado el 28 de 09 de 2014, de Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/general/agricultura.php>

- Éxito personal. 8 errores que debes evitar en tu camino para conseguir dinero. Obtenido de: <http://gananci.com/8-errores-que-debes-evitar-en-tu-camino-para-conseguir-dinero/>
- Fedesarrollo. (2013). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Obtenido de Fedesarrollo: [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC\\_Web.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf)
- Garcés, J., Marketingun paradigma balbuceando en un capitalismo mutando. Poliantea, ISSN-e 2145-3101, ISSN 1794-3159, Vol. 2, Nº. 3, 2005
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). Metodología de la investigación. DF México: MCGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación Quinta edición. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Identidad corporativa y cultura organizacional de vital importancia para el desarrollo empresarial. Obtenido de: <https://gecoginarodriguez.wordpress.com/2014/09/19/identidad-corporativa-y-cultura-organizacional-de-vital-importancia-para-el-desarrollo-empresarial/>
- INTICO. Obtenido de: <https://www.inticousa.com/es/soluciones.html>
- Ingeniería Industrial. La Ingeniería Industrial y sus dimensiones. Obtenido de: <http://ingenieriaindustrial.blogspot.com.co/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Capacidad estratégica. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, Dirección estratégica (pág. 115). Madrid: Pearson educación.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Comprensión del desarrollo de la estrategia. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, Dirección estratégica (pág. 578). Madrid: Pearson educación.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Decisiones y métodos de desarrollo. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, Dirección estratégica (pág. 349). Madrid: Pearson educación.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Introducción a la estrategia. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, Dirección estratégica (pág. 10). Madrid: Pearson educación.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Potenciar el éxito. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, Dirección estratégica (pág. 467). Madrid: Pearson.

- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, segmentación, targeting y posicionamiento: construir relaciones adecuadas con los clientes adecuados, 2011, pág. 135
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Los precios: comprender y captar el valor del cliente. En P. Kotler, & G. Armstrong, Introducción al Marketing (pág. 222). Madrid: Pearson educación S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Segmentación, targeting y posicionamiento: construir relaciones adecuadas con los clientes adecuados. En P. Kotler, & G. Armstrong, Introducción al marketing (pág. 135). Madrid: Pearson educación S.A.
- Levitt, T., La miopía en el marketing. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 82, N°. 7, 2004
- Mejía-Trejo, Juan, Sánchez-Gutiérrez, José, Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle [en línea] 2014, 11 (Julio-Diciembre). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34235376004> ISSN 1405-6690
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Lienzo. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, Generación de modelos de negocios (pág. 22). Barcelona: Deusto.
- Organización de las Naciones Unidas. Decenio Internacional para los afrodescendientes. Obtenido de: <http://www.un.org/es/events/africandescentdecade/plan-action.shtml>
- Portafolio. (20 de 03 de 2014). La economía colombiana creció 4,3% en el 2013. Obtenido de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2013>
- Redondo, I., Evolución del marketing como disciplina. Dialnet. ISSN 0002-6549, Año nº 36, N° 213, 2000, págs. 34-44
- Revista ser líder. Paquesoft relanzamiento de un grande del emprendimiento. Obtenido de: <https://revistaserlider.wordpress.com/2013/01/12/parquesoft-relanzamiento-de-un-grande-del-emprendimiento/>
- Rosenberg, J. M. (1994). Diccionario de Administración y finanzas. Océano.
- Siegler, J., Biazzin, C., & Rodriguez Fernández, A. (2014). FRAGMENTAÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE CRÍTICA. Revista de Administração de Empresas, 254-267.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Mercados de consumo y comportamientos de compra. En W. Stanton, M. Etzel, & B. Walker, Fundamentos de Marketing (pág. 103). Mexico D.F.: McGraw Hill.

- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). ¿Qué es una estrategia y por qué es tan importante? En A. Thompson, A. Strickland, & J. Gamble, Administración estratégica (pág. 4). México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia. En A. Thompson, A. Strickland, & J. Gamble, Administración estratégica (pág. 41). México: Mc Graw Hill .
- Universidad del Rosario. Legislación Colombiana de para comunidades étnicas. Obtenido de: <http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/catedra-viva-intercultural/ur/Legislacion-colombiana-para-comunidades-etnicas/>
- Vélez, C., & Hardy F, R., la etnografía como un acercamiento interdisciplinario en el mercadeo: un nuevo intento. Cuadernos de Administración [en línea] 2009, 22. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20511730006>> ISSN 0120-3592
- Wikipedia. (25 de 09 de 2014). Revista. Recuperado el 28 de 09 de 2014, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Revista>