

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

**Construcción de la idea y desarrollo del plan de negocio como una decisión de
emprendimiento**

Johana Alexandra Martin Ramírez

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NEW YORK, NY

2014

TABLA DE CONTENIDO

Caracterización de la organización	4
Diagnóstico del área de práctica	7
Delimitación del problema	13
Marco de referencia	15
Objetivos, metas e indicadores	23
Cronograma de actividades	25
Capítulo I. Revisión de actividades de la ventanilla empresarial	26
Capítulo II. La idea y el plan de negocio	31
Capítulo III. Guía para la construcción de la idea y el plan de negocio	36
Conclusiones	37
Recomendaciones	39
Bibliografía	40
Anexos	43

1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

CONSULADO GENERAL CENTRAL DE COLOMBIA EN NEW YORK

El Consulado General Central de Colombia en New York es una sede del gobierno Colombiano que se ubica en New York, NY, Estados Unidos de América. Su propósito es proteger, informar y velar por los intereses de los ciudadanos colombianos en este país; así como orientar y cooperar con los extranjeros que visitan Colombia por diferentes propósitos amparados bajo las leyes colombianas. Aquí se realizan diferentes trámites legales que le brindan a colombianos y extranjeros la posibilidad de obtener documentos necesarios para relacionarse con el país.

El consulado está dividido en nueve áreas de trabajo específicas, cada una de ellas tiene a la cabeza un Cónsul encargado responsable de los trámites realizados en ella:

- Notaria se encarga de los trámites de legalización de documentos, elaboración de escrituras públicas, supervivencias, expedición de certificados de residencia.
- Documentación se enfoca en la expedición de documentos de identificación tales como registro civil, cédulas, tarjetas de identidad, y otros registros como de nacimiento, matrimonio, defunción, ID consular y trámite de libreta militar.
- Pasaportes gestiona la creación de pasaportes por primera vez y renovaciones de los mismos. Así mismo, se encarga de la gestión de visas para extranjeros que visitan Colombia.

- Connacionales se dedica al apoyo a colombianos con problemas judiciales y asistencia a los mismos.
- Asuntos judiciales se encarga de notificaciones y atención a personas detenidas, así como temas relacionados con declaraciones juramentadas y doble nacionalidad.
- Administración está encargado de la buena gestión de los recursos del consulado, tanto físicos como humanos.
- Asuntos sociales y económicos se encarga de la conexión entre colombianos en el exterior y sus raíces, por medio de programas que incentivan el desarrollo personal y profesional de los colombianos.
- Elecciones se encarga del apoyo a la democracia por medio del buen desarrollo de los procesos electorales que se han llevado a cabo este año 2014.
- Despacho de la Cónsul, se reciben los temas diplomáticos propios de su cargo y los colombianos que requieren de su atención. Así mismo, es de donde se reciben las orientaciones para el correcto desarrollo de actividades y eventos consulares.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, como organismo rector del Sector Administrativo de Relaciones Exteriores, está encargado de proponer, orientar, coordinar y ejecutar la política exterior de Colombia, fortalecer las relaciones internacionales y administrar el servicio en el exterior; tiene como Misión “Promover los intereses nacionales mediante el fortalecimiento y diversificación geográfica y temática de la política exterior y fomentar los vínculos con los colombianos en el exterior” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014, página web). El ministerio trabaja constantemente por fomentar los escenarios que permitan al país ingresar positivamente al panorama internacional en

concordancia con su visión para el año 2014 en la que “...Colombia habrá fortalecido su liderazgo político y de cooperación en la región, transformando la agenda con los socios tradicionales, ampliando las relaciones bilaterales hacia regiones como Asia y el Pacífico, y prestará un servicio eficiente y efectivo al ciudadano” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014, página web).

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE PRÁCTICA

ÁREA DE ASUNTOS SOCIALES Y ECONÓMICOS

2.1. Descripción del área

Organigrama general.

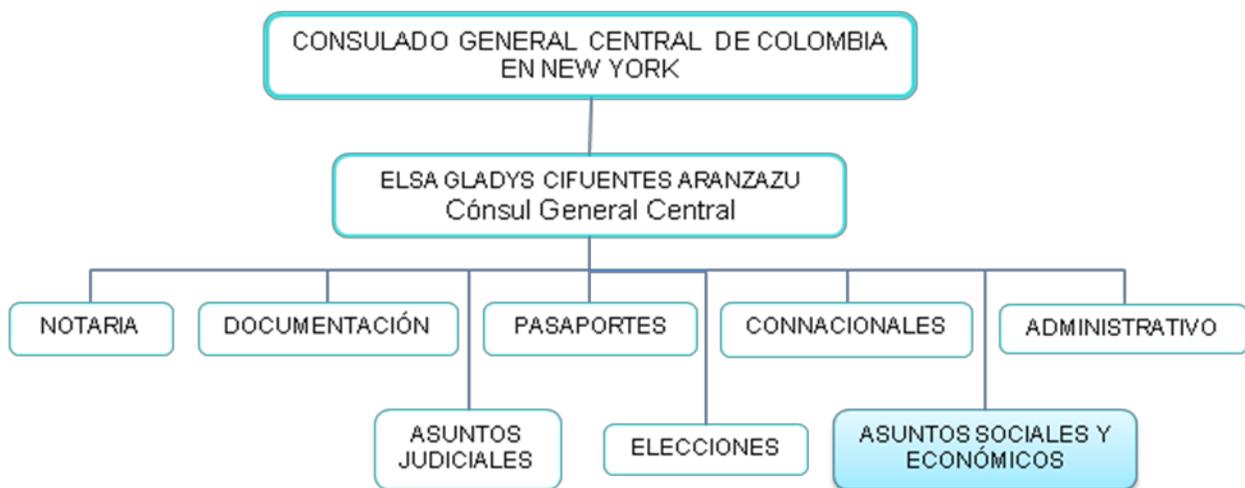


Figure 1 Organigrama Consulado General Central de Colombia. Creación propia.

Se encuentra ubicada en el quinto piso de las instalaciones del Consulado General Central de Colombia en New York, se encarga de crear, proyectar y comunicar actividades y proyectos que brinden oportunidades de desarrollo personal y profesional a la comunidad colombiana, enmarcados en los temas sociales, culturales, salud, educación y negocios. En el área se realiza un rastreo constante de actividades

ofrecidas de forma gratuita y pública a los residentes del estado de New York y Connecticut con el fin de publicarla oportunamente. Así mismo, se diseñan y crean programas que buscan el crecimiento social de la comunidad colombiana en el exterior y son un puente con su país de origen.

Organigrama Área de Asuntos Sociales y Económicos.



Figure 2 Área de Asuntos Sociales y Económicos. Creación propia.

2.2. Funciones durante la pasantía

Como estudiante de Administración de Empresas y pasante del Consulado General Central de Colombia en New York, dentro de mis responsabilidades esta el apoyo de actividades de diferente índole, incluyendo y siendo principalmente las propias del área de asuntos sociales y económicos, dado que esta es el área en la que desarrollo mi práctica:

2.2.1. Participar bajo instrucciones y supervisión del Despacho de la Cónsul general, en la atención al público y en los trámites y/o manejo de correspondencia archivo. También apoyará las áreas del Consulado que incluyen orientación al usuario, pasaportes, notaria, documentación, área social, negocios generales y/o, secretaria de la oficina consular.

2.2.2. Realizar y/o actualizar bases de datos de las áreas del consulado.

2.2.3. Participar en la organización y realización de reuniones y eventos – confirmación de invitados, apoyo en aspectos logísticos y otros.

2.2.4. Apoyar en el seguimiento de los trámites realizados entre el consulado y otras dependencias o instituciones.

2.2.5. Actualizar y consolidar información pertinente del área de trabajo en donde sea asignado.

2.2.6. Apoyar el desarrollo de eventos del consulado.

2.2.7. Apoyar los programas especiales de promoción de las comunidades colombianas en el exterior, tales como: actividades de carácter cultural, artístico, deportivo o de capacitación.

2.2.8. Promover la identidad nacional mediante la exaltación de los valores históricos, culturales y sociales, a través del apoyo a diferentes actividades, propuestas y eventos, apoyados directamente por el área de asuntos sociales y económicos.

El tema de mi proyecto líder está conectado directamente con la ventanilla empresarial, la cual brindará la oportunidad de trabajar directamente con temas de emprendimiento y de donde se toman las referencias, datos y demás elementos que sirven para el análisis y a partir de los cuales surge la idea de crear una herramienta que guíe a los emprendedores en el desarrollo de la idea y plan de negocio.

2.3. Análisis DOFA

2.3.1 Fortalezas

- El colombiano se caracteriza por su espíritu emprendedor, sobresale en cada lugar del mundo al que llega, y no es ninguna excepción en la ciudad de New York, por lo que el área de asuntos sociales y económicos es un puente generador de enlaces y redes de apoyo que brindan a la comunidad colombiana la oportunidad de relacionarse, conocerse y crear vínculos que favorezcan el desarrollo económico y la superación de los retos de estar lejos de casa.
- Las actividades promovidas y generadas por el área de asuntos sociales y económicos tienen gran acogida dentro del grupo de connacionales, ya que aportan de forma íntegra a su desarrollo personal y van de la mano con los planes ministeriales de apoyo al colombiano residente en el exterior.¹

¹ Las actividades direccionadas por el área de asuntos sociales y económicos no se fragmentan según la ventanilla que las promueve, sino que están interconectadas entre sí; lo que hace difícil separar las actividades de la ventanilla empresarial únicamente, sin embargo las más relacionadas con esta son: Miércoles Empresarial, en donde las charlas se enfocan en desarrollar un tema específico cada semana en forma de seminario y ofrece conocimientos teóricos y ejemplos del día a día de fácil entendimiento. Y Coaching Empresarial, es una capacitación en la que el asesor de emprendimiento tiene una charla que le permite identificar las fortalezas y debilidades del empresario, con el fin de idear un plan de mejoramiento tanto personal como de sus negocios.

- El desarrollo de actividades de práctica en el Consulado de Colombia en New York y el área de Asuntos Sociales y Económicos más específicamente, ofrece la posibilidad de ampliar el campo de visión de lo aprendido en la academia y enfrentarlo a un ámbito real e internacional único dadas las condiciones de una ciudad como New York.

2.3.2. Debilidades

- Las convocatorias a charlas de emprendimiento para empresarios y comunidad en general, realizadas por el consulado se hace por medios de comunicación masiva que en ocasiones no impactan la cantidad de connacionales esperada por el área, haciendo que la participación a las actividades sea menor a la proyectada.²
- El compendio de habilidades y conocimientos que se desarrollan en el día a día permite al equipo de trabajo del área apoyarse mutuamente y completar las metas y objetivos trazados de forma exitosa, pero en la agenda de la ventanilla empresarial, es evidente la falencia de un compendio teórico que permita a futuros emprendedores el desarrollo de la idea y consecución del plan de negocio.
- La falta de comunicación interna es una gran barrera a superar en cuanto a la recolección de datos necesarios para el desarrollo del proyecto.³

² Las convocatorias se hacen por correo electrónico, boletines informativos de la agenda del mes, circuito cerrado de televisión dentro del consulado y formato físico entregado a la entrada del consulado.

³ Falta de comunicación interna en cuanto a comunicación no verbal, ya que no existe claridad del lugar donde se archivan en formato digital las actividades ya realizadas, para tomar como punto de partida del mejoramiento.

- Los diferentes proyectos de desarrollo económico organizados por la ventanilla empresarial no se desarrollan de forma continua, por lo que el avance de los temas tratados no es progresivo ni permite que los asistentes se apropien del conocimiento.

2.3.3. Oportunidades

- La ventanilla empresarial tiene la posibilidad de explorar el sin fin de oportunidades que brinda el hacer parte de un consulado que apoya actividades sociales como base para el desarrollo personal y económico de los connacionales, inspirando el mejoramiento de habilidades y conocimientos en la consecución de ideas innovadoras a aportar en el campo del emprendimiento.⁴
- El tema de emprendimiento ofrece una posibilidad importante de síntesis de información que oriente de forma clara, concisa y útil la construcción de la idea y desarrollo del plan de negocio como primer paso para el emprendimiento exitoso, posibilitando el crecimiento a nivel económico del colombiano en New York.

2.3.4. Amenazas

- El factor tiempo se convierte en un punto álgido y determinante en una ciudad como New York en donde la frase ‘El tiempo es oro’ aplica completamente; por lo que las actividades deben acomodarse a horarios laborales y se deben elegir

⁴ La idea de un ‘Consulado Social’ es liderada por la Sra. Cónsul Elsa Gladis Cifuentes Aranzazu, lo que se convierte en una oportunidad para desarrollar el tema del emprendimiento que muchos otros consulados colombianos no ofrecen.

de forma cuidadosa para tener la mayor asistencia posible.

- La idea de ser dueño de un negocio y ser su propio jefe es atractiva para los colombianos, sin embargo, la inversión que deben realizar desincentiva y cohíbe los procesos de emprendimiento.⁵

3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Delimitación del problema.

El problema de estudio identificado es el desconocimiento del plan de negocios como herramienta informativa e inspiradora para el desarrollo de los procesos de emprendimiento. Su utilidad como eje central de desarrollo económico y de propuestas exitosas de emprendimiento son desconocidas.

Razón por la cual, este proyecto está enfocado en el plan de negocio como elemento de desarrollo de acciones concretas y realistas que le permiten al emprendedor colombiano en la ciudad de New York una mejor toma de decisiones en base a la situación actual de su proyecto y el énfasis en el mejoramiento continuo.

3.2. Contextualización del problema.

El Consulado General de Colombia en New York, por medio del Área de Asuntos Sociales y Económicos se enfoca en brindar y dar a conocer los planes, actividades e

⁵ En el imaginario de las personas, el emprendimiento, está relacionado con inversión de capital ignorando otro tipo de inversión necesaria en este proceso.

información orientadas a mejorar la calidad de vida de los colombianos en la ciudad como un paso esencial hacia la disminución de la brecha socioeconómica que se presenta con los neoyorquinos⁶. Es donde la variedad multicultural que ofrece New York se convierte en una oportunidad única a favor o en contra del desarrollo personal y económico, según como se afronte; por lo tanto, es primordial brindar a la comunidad conocimientos como herramienta básica para mejorar su competitividad y equidad.

La competencia en el mundo de los negocios es uno de los factores que desincentiva la creación de empresa, sobretodo en una ciudad que tiene infinidad de opciones; es cuando las charlas de emprendimiento como eje del autoconocimiento y base del éxito y el aprendizaje de teoría en forma dinámica como herramienta de inspiración permiten a los colombianos acercarse a la construcción de la idea de negocio y a abrirse paso en un mercado tan competitivo como es el neoyorquino. Por lo que es necesaria la creación de una herramienta que sirva de guía y contenga conocimientos sobre el desarrollo de la idea y la construcción del plan de negocio, como forma autodidacta de dar inicio al camino del emprendimiento.

3.3. Formulación de una pregunta de investigación

¿Qué elementos debe contener la guía de construcción y desarrollo del plan de negocios para los colombianos en la ciudad de New York?

⁶ Entiéndase para este caso neoyorquinos como residentes en la ciudad de New York.

4. MARCO DE REFERENCIA

- 4.1. El emprendimiento: Es el conjunto de acciones que buscan dar inicio a un proyecto, ya sea de carácter personal, económico, educativo, social y/o cultural (Gerencie, 2010).

Vanegas (2012) señala que es una decisión de vida, que requiere de compromiso y de esfuerzo extra por alcanzar el propósito que se ha decidido.

Una persona emprendedora tiene una mentalidad curiosa y creativa, dispuesta a identificar oportunidades en los escenarios más inesperados y a buscar incansablemente sectores e ideas innovadoras. La paciencia, la actitud de ahorro y la pasión, son tres elementos fundamentales para toda persona que ha tomado el emprendimiento como propósito de vida (Vanegas, 2012).

- 4.2. La idea de negocio: es la base de donde nace todo negocio (Melkart, s.f.), es el punto de partida donde se convierte un problema observado en una oportunidad para generar valor. Para construirla, Eleconomista (2013) afirma que se necesitan un conjunto de habilidades tales como creatividad, pasión, visión, capacidad de escucha, trabajo en equipo, tolerancia al fracaso, optimismo, resolución e iniciativa.

4.3. El plan o modelo de negocio: en todo proceso de emprendimiento es de vital importancia desarrollar un documento escrito que contenga las ideas de donde surge el negocio y las acciones que se esperan tomar como camino al éxito. “Un modelo de negocio describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor” (Osterwalder, 2009, p.14); es la recopilación organizada de información que permite al emprendedor explicar el cómo y por qué su negocio funciona, genera dinero y ofrece valor. Muestra de forma sencilla la base del negocio con datos relevantes y permite al lector entenderlo de forma intuitiva, sin simplificar la complejidad de cómo funcionan las empresas (Osterwalder, 2009).

4.4. Los tipos de plan de negocios: así como productos y servicios en el mundo, existen planes de negocio, cada uno es único y está enfocado en lo que el emprendedor busca obtener; en general, dependen de su finalidad, como afirma Soyentrepeneur. (2010). “Para cada objetivo existe un tipo de plan”:

4.4.1. Nuevos proyectos, creación e innovación.

Consiste en el conjunto de ideas que mezclan la creatividad e innovación en el desarrollo de un producto inexistente en el mercado actual o de difícil comparación con lo actual.

4.4.2. Agregar valor a un producto, servicio y/o proceso ya existente.

Son los planes que buscan ofrecer un elemento diferenciador a los productos, servicios y/o procesos que ya se tienen, como estrategia de mejoramiento de la percepción del cliente y reposicionamiento.

4.4.3. Atraer inversionistas

Describe el negocio que ya se tiene con el fin de llamar la atención de posibles inversores que puedan ayudar al crecimiento del negocio por medio de la inyección de capital.

4.4.4. Guía a administrativos

Permite a los administrativos tener una serie de lineamientos sobre las actividades que desarrolla el negocio como fuente de información para toma de decisiones estratégicas.

4.5. La estructura Canvas es una descripción sintética del cómo funciona un negocio; se enfoca en cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder, 2009).

Trata los nueve bloques básicos que permite desarrollar un plan de negocios coherente. Sus elementos son: segmento de clientes, propuesta de valor, canal de distribución, relación con los clientes, línea de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes (Osterwalder, 2009).

- 4.5.1. Segmento de clientes: describe el grupo de personas u organizaciones que se busca alcanzar y servir.
- 4.5.2. Propuesta de valor: es el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento elegido.
- 4.5.3. Canal de distribución: es el cómo se comunica la compañía con los clientes para entregar valor.
- 4.5.4. Relación con los clientes: explica la cercanía que tiene la empresa con un grupo específico de clientes.
- 4.5.5. Línea de ingresos: exhibe el flujo de dinero que genera la empresa de cada grupo de clientes.
- 4.5.6. Recursos clave: son los recursos mas importantes que hacen funcionar el modelo de negocios.
- 4.5.7. Actividades clave: son las acciones que debe realizar la compañía para hacer que el modelo de negocios funcione.
- 4.5.8. Socios clave: es el grupo de personas que permite al modelo de negocios funcionar.
- 4.5.9. Estructura de costes: muestra la inversión que se debe realizar para que se lleve a cabo el negocio.

4.6. William A. Sahlman, Un gran plan de negocios: el plan de negocio para nuevos

emprendimientos más allá de contener información estadística basada en suposiciones, Sahlman (1977) señala que debe resaltar la información sobre cuatro factores críticos interdependientes: las personas, la oportunidad, el contexto y la relación riesgo/beneficio, de tal forma que los posibles inversionistas (y el mismo emprendedor) vean claramente las ventajas de invertir o no hacerlo en ese negocio.

4.6.1. Las personas: muestra el talento humano con que se cuenta tanto interna como externamente.

4.6.2. La oportunidad: describe el perfil del negocio, lo que ofrecerá y a quienes, su curva de crecimiento y lo que en general hace de este un emprendimiento exitoso.

4.6.3. El contexto: muestra factores que cambian inevitablemente y no pueden ser controlados por el emprendedor; las regulaciones, tasas de interés, tendencias demográficas, inflación y generalidades el entorno.

4.6.4. La relación riesgo/beneficio: refleja lo que puede salir mal y cómo el equipo responderá ante cualquier eventualidad.

4.7. Proyecto de inversión para micro y pequeños empresarios: señala Moreno (2008) que es una herramienta que contiene el proyecto de emprendimiento en sí, en el que se escriben las fortalezas, necesidades e información necesaria en caso de requerir asesoría o financiamiento.

Se mencionan siete pasos escritos por Gregorio Pérez:

- 4.7.1. Descripción: explica lo que es la empresa, cómo se ve en el futuro, los productos o servicios que ofrecerá y en general la viabilidad del mercado al que se intenta llegar.
- 4.7.2. Segmento de mercado deseado: se define el grupo al que se van a dirigir los esfuerzos teniendo en cuenta las tendencias y su tamaño actual. Se describen desde el punto de vista socioeconómico y psicológico.
- 4.7.3. Posicionamiento: es la forma en que será percibida la empresa y los productos/servicios que ofrece. Explica los elementos diferenciadores que hacen de este un negocio atractivo.
- 4.7.4. Competencia: muestra un panorama claro del entorno al que se enfrentará la empresa y la forma en que logrará una participación importante del mercado.
- 4.7.5. Costos de desarrollo y producción: describe el presupuesto que se tiene para poner en marcha la empresa. Debe incluir los prototipos y pruebas, así como plan de contingencia en caso de imprevistos.
- 4.7.6. Ventas y marketing: señala las estrategias y tácticas de mercadeo para dar a conocer el producto/servicio y generar ventas.
- 4.7.7. Talento humano: muestra el grupo gerencial con el que cuenta la empresa para hacer de este emprendimiento un éxito; su talento y experiencia.

4.8. Wells Fargo, plan de negocios: es el compendio donde se describen aspectos de gran importancia sobre la empresa como el qué hace, las fuentes de financiamiento, los planes en el futuro y la estrategia que hace funcionar la empresa (WellsFargo, 2014).

4.8.1. Portada: es la presentación de la empresa, su logo y datos de contacto.

4.8.2. Resumen ejecutivo: describe la organización de forma breve con el fin de llamar la atención de interesados. Recomiendan completar este punto luego de terminar el resto del plan de negocios, para que la información detallada que se escribe en adelante pueda ser sintetizada.

4.8.3. Análisis de mercado: busca conocer el entorno industrial en el cual operará la empresa, su mercado objetivo y posibles competidores.

4.8.4. Descripción de la empresa: muestra el cómo satisface las necesidades del segmento de mercado elegido y la forma en que afronta la competencia con empresas del mismo sector.

4.8.5. Estructura organizacional: explica el organigrama describiendo el perfil del equipo de trabajo y su experiencia.

4.8.6. Estrategia de comercialización y ventas: explica la forma en que la empresa da a conocer sus productos/servicios.

4.8.7. Producto/servicio: describe el cómo se comercializan los productos de la empresa.

- 4.8.8. Financiamiento: describe el presupuesto y los planes de inversión, así como la estrategia financiera a largo plazo.
- 4.8.9. Proyección financiera: contiene los balances generales y declaraciones de flujo de efectivo.
- 4.8.10. Apéndice: se adjuntan los documentos de soporte de la información anterior (declaraciones de impuestos, investigaciones, contratos, cartas de recomendación).

5. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

5.1. Objetivo General

Crear una guía informativa que sirva de herramienta al emprendedor colombiano en la construcción de la idea de negocio y el desarrollo de un plan de acción concreto y realista.

5.2. Objetivos Específicos

5.2.1. Indagar y definir los proyectos y actividades que se desarrollan en el Consulado General Central de Colombia en New York con el fin de guiar el emprendimiento colombiano en el exterior.

5.2.2. Recopilar información pertinente para la construcción de la idea de negocio y el desarrollo del plan de acción en el proceso de emprendimiento.

5.2.3. Elaborar una guía que permita al emprendedor colombiano dar inicio a la construcción de la idea y desarrollo del plan de negocio como primer paso para el emprendimiento exitoso.

5.3. Metas e Indicadores

Las actividades relacionadas con el área de asuntos sociales y económicos fueron

aplazadas de forma indefinida a partir de abril de 2014. Por lo que no es posible hacer seguimiento de las mismas.

Objetivo	Indicador	Descripción	Estado	Meta
Indagar y definir los proyectos y actividades que se desarrollan en el Consulado General Central de Colombia en New York con el fin de guiar el emprendimiento colombiano en el exterior.	Porcentaje de asistencia a miércoles empresarial.	Cantidad de personas asistentes a los eventos de los miércoles empresariales.	Último evento realizado abril 9/2014.	Aumentar el porcentaje de asistencia (no hay datos para establecer como base)
	Porcentaje de asistencia al "Coaching empresarial".	Número de asistentes a las sesiones individuales de coaching empresarial.	Las sesiones de "Coaching empresarial" fueron aplazadas hasta nueva orden.	Aumentar el porcentaje de asistencia (no hay datos para establecer como base)
Recopilar información pertinente para la construcción de la idea de negocio y el desarrollo del plan de acción en el proceso de emprendimiento.	Porcentaje de asistentes que conocen sobre la idea y el plan de negocio.	Cantidad de personas que tienen conocimientos sobre la idea y el plan de negocio.	No es posible establecerse.	No es posible establecerse.
	Porcentaje de	Cantidad de	No es posible	No es posible

	asistentes con espíritu emprendedor.	personas que tienen una idea de negocio.	establecerse.	establecerse.
Elaborar una guía que permita al emprendedor colombiano dar inicio a la construcción de la idea y desarrollo del plan de negocio como primer paso para el emprendimiento exitoso.	Porcentaje de asistentes que entienden la guía propuesta.	Número de personas que entienden los pasos de la guía para emprendedores	No es posible establecerse.	No es posible establecerse.
	Cantidad de asistentes dispuestas a trabajar en su plan de negocio con la guía propuesta.	Número de personas que indican el emprendimiento como su próximo paso.	No es posible establecerse.	No es posible establecerse.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Anexo 1.

7. CAPITULO I

Revisión de actividades de la ventanilla empresarial

Las actividades programadas como parte de la ventanilla empresarial se componen de dos partes, la primera, un ciclo de conferencias abiertas al público que brindaban conocimiento básico a los emprendedores colombianos sobre temas relacionados con el manejo y desarrollo de sus negocios; la segunda, consistió en sesiones de “Coaching empresarial” donde Juan Fernando García se reunía de forma privada y trabajaban sobre particularidades de la personalidad del individuo y los aspectos que frenan su capacidad de emprendimiento.

7.1. Ciclo de conferencias para microempresarios

7.1.1. A cargo de:

Juan Fernando García.

- Graduate Diploma International Entrepreneurship. Boston University.

- Master of Science. Rensseiner Polytechnic Institute.

- Industrial and Master of Management. Re

- Bachelor of Science, Industrial Engineering & Operations Research. Syracuse University.
- Bachelor of Arts. Economics. Syracuse University.
- Pdd Diplomado de Alta Gerencia. Universidad de la Sabana.

7.1.2. Charlas programadas:

Enero 29. Actitud emprendedora. Por medio de este taller se buscó medir las cinco áreas de emprendimiento y descubrir el “Leonardo Da Vinci” que hay en cada uno.

Febrero 5. Como desarrollar el modelo de negocio. Su objetivo era explorar y desarrollar la herramienta “Canvas” para presentar la idea de negocio al mundo.

Marzo 5. Técnicas y tácticas de negocios en ventas. Buscó desarrollar competencias negociadas bajo el modelo de negocio de Harvard.

Marzo 12. Tácticas de mercadeo emprendedor. Buscaba trabajar sobre las herramientas de definición de propuesta de valor o “elevator speech”.

Abril 2. Lanzamiento de nuevos productos. Se enfocaba en desarrollar los cinco sentidos para innovar en el diseño de productos u servicios.

Abril 9. Finanzas básicas para emprendedores. Se orientaba hacia el conocimiento integral de los informes financieros básicos.

Mayo 7. Utilización de redes sociales para emprendedores. Se enfocaba en el conocimiento de las herramientas del mundo social en la web.

Las conferencias ofrecidas por el consulado consisten en la presentación de temas relacionados con el emprendimiento y con los procesos autónomos de construcción del negocio. Este ciclo de conferencias se publicó a la comunidad por medio de las redes sociales facebook, twitter y correos electrónicos; son abiertas al público general y libre de costo para los asistentes.

7.2. Coaching empresarial

Se da inicio a la sesión con una serie de preguntas que permite al “coach” identificar rasgos de la personalidad y características de la persona, así mismo, las preguntas están orientadas a conocer el estado actual de su proyecto de emprendimiento, si está en marcha o si está empezando a gestionar la idea de negocio.

El formato de “Coaching empresarial” (anexo 2) se completa en compañía del emprendedor y se usa como registro de soporte en sus sesiones de seguimiento.

El objetivo de las sesiones es dar oportunidad al emprendedor de desarrollar actividades de autoconocimiento que le abren el panorama sobre su comportamiento, cualidades, oportunidades de mejora y de esta forma tomar decisiones que beneficien su vida en aspectos tanto personales como empresariales. La sesión finaliza con el

compromiso de trabajar en las falencias discutidas durante la misma y la programación de un nuevo encuentro donde se evaluarían los avances.

7.3. Normatividad

7.3.1. Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004

La ley 905 de 2004 (modifica la ley 590 de 2000). Dicta instrumentos para incentivar la creación de nuevas empresas de tamaño micro, pequeño y mediano; fomentando la cultura empresarial y el espíritu emprendedor de las generaciones nuevas.

7.3.2. Ley 1014 de 2006 – Ley de emprendimiento

Busca fomentar los procesos de emprendimiento de los ciudadanos colombianos por medio de normativas que promueven el espíritu emprendedor, enlazando los sistemas educativos y productivos del país y estableciendo el marco propicio para el desarrollo económico del mismo por medio de las micro y pequeñas empresas, con ayuda de redes de acompañamiento y sostenibilidad.

Establece conceptos que sirven de base para el entendimiento del tema:

Cultura: Conjunto de valores de individuos en una organización.

Emprendedor: Persona con capacidad de innovar.

Emprendimiento: Actitud actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos y proyectos.

Empresarialidad: Capacidad de la persona para interrelacionarse y competir.

Formación para el emprendimiento: Desarrollo de cultura, competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales fomentada por las Instituciones.

Planes de negocios: Documento que define objetivos y métodos de un negocio

8. CAPITULO II

La idea y el plan de negocio

8.1. La idea de negocio.

8.1.1. Qué es.

Son los trazos iniciales que se crean en la mente del emprendedor y nacen a partir de una necesidad insatisfecha que se observa en el entorno, estos determinan el cómo y el por qué se desarrolla; así mismo, se convierte en una oportunidad novedosa y atractiva que tiene posibilidades de convertirse en un negocio rentable.

8.1.2. Puntos Clave.

8.1.2.1. De donde surge: observar el entorno permite comprender las necesidades de los clientes potenciales y es allí donde se toma la inspiración para encaminar el trabajo de creación de un negocio acorde a las tendencias y características propias del mercado.

8.1.2.2. Qué ofrezco: definir lo que se quiere dar al mercado es el punto clave que guía el desarrollo del plan de negocio, diferenciar entre un producto o un servicio permite tomar decisiones encaminadas y acordes al objetivo del emprendimiento.

8.1.2.3. Quien es el mercado objetivo: caracterizar el mercado objetivo permite crear segmentos⁷ de mercado y de esta forma ofrecer un producto/servicio acorde a este grupo, a sus tendencias y tamaño actual.

8.1.2.4. Cómo lo voy a mostrar: la forma en que el segmento objetivo va a conocer el producto/servicio delimita los recursos que se usarán para generar fidelidad al mismo.

8.1.2.5. Donde: los productos/servicios se acomodan a ciertas zonas delimitadas de acuerdo a las características⁸ de las personas del lugar.

8.1.2.6. Qué me diferencia: el ingreso a un mercado competitivo implica que el producto/servicio ofrecido tenga características diferenciadoras y fácilmente identificables por los clientes potenciales, que llamen su atención y vean los beneficios de adquirirlo.

8.1.2.7. Qué necesidad estoy supliendo: las necesidades son el sentimiento de falencia que el ser humano tiene y busca satisfacer por medio del producto/servicio que ofrezco.

8.1.3. Lo que realmente ofrece.

El conjunto de producto/servicio que se muestra al publico es tan solo una parte, la experiencia que tiene el cliente desde que conoce la marca hasta que usa su

⁷ Segmento de mercado: grupo pequeño del mercado que tienen características y necesidades similares.

⁸ Características geográficas (país, ciudad, clima, entre otras), demográficas (edad, sexo, religión, ocupación, nacionalidad, entre otras), psicográficas (personalidad, estilo de vida, valores, entre otras), comportamiento (fidelidad a la marca, comprador y usuario final del producto, entre otras).

producto/servicio es lo que realmente se ofrece; todos los momentos positivos y negativos que tenga la persona en este proceso quedan marcados en su mente y determinan si los usa de nuevo o simplemente busca satisfacer sus necesidades en un lugar diferente. Se deben explicar los elementos diferenciadores que posicionarán de forma positiva la empresa y su producto/servicio en la mente del cliente.

8.2. El plan de negocio.

8.2.1. Qué es.

Es la recopilación del corazón del negocio, de cómo funciona y desarrolla sus actividades, del por qué es atractivo y de cuáles elementos lo diferencian de sus competidores. “Un modelo de negocio describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor” (Osterwalder, 2009, p.14). El modelo de negocio Milan (2009) no es el negocio en sí mismo, sino que es un método para entender el próximo paso a seguir, en el cual, la prueba e interacción es clave para el desarrollo del negocio.

8.2.2. Puntos clave.

8.2.2.1. El contexto: describe el conjunto de factores que cambian inevitablemente y no pueden ser controlados por el emprendedor; las regulaciones, tasas de interés, tendencias demográficas, inflación y generalidades el entorno.

8.2.2.2. La relación riesgo/beneficio: describe los inconvenientes y retos que pueden enfrentar el equipo de trabajo y la forma en que ellos darán solución a los mismos.

8.2.2.3. Segmento de clientes: es el grupo de personas u organizaciones a quienes se dirigen los esfuerzos de mercadeo para alcanzar y servir; son quienes comprarán el producto/servicio de acuerdo a sus necesidades. Estos grupos requieren diferentes canales de distribución, se relacionan diferencialmente y generan utilidades diferentes.

8.2.2.4. Propuesta de valor: son las particularidades que diferencian el producto/servicio ofrecido y que generan valor⁹ para el segmento elegido. Incluye la innovación, desempeño, personalización, diseño, status, precio, conveniencia y accesibilidad del producto/servicio.

8.2.2.5. Canal de distribución: son los medios usados para comunicarse con los clientes y entregarles la propuesta de valor. Se componen de canales propios y en compañía, así como directos e indirectos. Propios como la venta directa y por internet; en compañía e indirectos como venta en tiendas según el producto/servicio.

8.2.2.6. Relación con los clientes: es el vínculo que se construye con los clientes, su cercanía y fidelidad, siendo este un factor clave para mantener contacto a largo plazo. Crece a partir de las experiencias positivas de servicio antes, durante y después de la compra del producto/servicio.

8.2.2.7. Línea de ingresos: muestra el flujo de dinero que genera la empresa en sus ventas según el producto/servicio ofrecido a sus clientes.

⁹ Valor entendido como beneficio o experiencia positiva.

8.2.2.8. Recursos clave: son el grupo de herramientas más importantes para el correcto funcionamiento del negocio. Recursos físicos (instalaciones y bienes muebles), recursos intelectuales (marca, patentes, contactos de proveedores y clientes), recursos humanos (grupo de trabajo) y recursos financieros (efectivo y líneas de crédito).

8.2.2.9. Actividades clave: son las acciones que debe realizar la compañía para hacer que el modelo de negocios funcione. Es la cadena de valor que incluye procesos de transformación que dan paso a obtener el producto/servicio, la fase de producción, resolución de problemas y el desempeño de plataformas virtuales.

8.2.2.10. Socios clave: es el conjunto de talento humano que permite al modelo de negocios funcionar de forma exitosa, sus habilidades y experiencia. Alianzas estratégicas entre no competidores, cooperación con competidores, alianzas para nuevos negocios y relación proveedores-empresa propia.

8.2.2.11. Estructura de costes: muestra la inversión que debe realizarse para que el negocio se desarrolle. Costos fijos (no cambian con el aumento o disminución de la producción), costos variables (cambian proporcionalmente con los productos/servicios generados), economías de escala (las costos varían según el nivel de productos/servicios ofrecidos) y economías de alcance (los costos disminuyen con el uso de recursos para múltiples líneas de producto/servicio de la misma empresa).

9. CAPITULO III

Guía para la construcción de la idea y el plan de negocio.

Anexo 3.

10. CONCLUSIONES

- Las actividades ofrecidas por el área de asuntos sociales y económicos, brindan a la comunidad colombiana, la oportunidad de tener un primer acercamiento al tema del emprendimiento y siembra curiosidad sobre la posibilidad de crear empresa, abriendo el panorama hacia el crecimiento personal y económico. Los temas y oportunidades desarrollados por medio de las charlas y el Coaching empresarial tienen gran acogida en la comunidad principalmente por el respaldo del Gobierno Colombiano y la normatividad que apoya la creación de empresa y el emprendimiento.
- El desarrollo del proceso de emprendimiento requiere de un trabajo constante y consciente, especialmente en las etapas iniciales del mismo, en las que se da inicio a la identificación de variables que se relacionan con el negocio en mente. La información referente a los puntos clave para la construcción de la idea de negocio brinda al emprendedor colombiano la posibilidad de evidenciar y cuestionarse de forma autónoma los diferentes factores que pueden afectar positiva y negativamente el éxito de su negocio. Por lo que la identificación cuidadosa y minuciosa de los mismos permite reevaluar la viabilidad de la idea, y si es necesario reconsiderar su propuesta.
- El plan de negocio como documento que describe el funcionamiento y reúne los elementos que diferencian la propuesta, se puede convertir en una ventaja competitiva de gran importancia para el emprendedor colombiano, ya que el uso adecuado de esta herramienta permite identificar oportunidades de mejora frente a competidores, atraer inversores y promover el crecimiento del negocio.

- La “Guía para la construcción de la idea y el plan de negocio” resultado de mi proyecto líder define y explica, de forma clara y resumida, puntos clave que el emprendedor colombiano debe cuestionarse desde los momentos iniciales en que surge la idea de negocio con el fin de hacer de su propuesta de negocio una oportunidad exitosa. El desarrollo paso a paso de la idea y el plan de negocio permite fortalecer la propuesta inicial y diferenciar el producto/servicio ofrecido de los competidores de su entorno. Finalmente, se usará como instrumento de revisión del estado actual de la propuesta de negocio y de planeación del camino a seguir en el futuro.

11. RECOMENDACIONES

- Las posibilidades de aproximación a la comunidad fueron escasas debido al aplazamiento de las actividades programadas como las charlas de emprendimiento y sesiones de coaching empresarial, por lo que es de gran importancia dar continuidad a la gestión que se ha realizado en el área de asuntos sociales y económicos en el trabajo de apoyo al emprendimiento.
- El desarrollo de propuestas y actividades se encuentra limitado por temas gubernamentales y de normatividad y políticas que orientan el trabajo dentro del Consulado General Central de Colombia en New York, por lo que la flexibilidad es un punto importante a tener en cuenta en el desarrollo de futuros proyectos.
- El registro de asistentes a las actividades desarrolladas por la ventanilla empresarial y en general del área de asuntos sociales y económicos se realiza de forma física, por lo que es importante tener un conglomerado de esta información en formato digital para futuras consultas y establecimiento de metas.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2014). *El ministerio: La entidad*. Colombia: Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado de http://www.cancilleria.gov.co/ministry/the_ministry
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. & Smith, A. (2009). Canvas. En Alexander Osterwalder. (Ed.), *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers* (pp. 10-51). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Vanegas, C. A. (2012, 5 de diciembre). *Diez consejos de emprendedores para emprendedores* [web log post]. Recuperado de <http://carlosavanegast.blogspot.com/2012/12/diez-consejos-de-emprendedores-para.html>
- Vanegas, C. A. (2012, 26 de noviembre). *Fábricas de innovación* [web log post]. Recuperado de <http://carlosavanegast.blogspot.com/2012/11/fabricas-de-innovacion.html>
- Vanegas, C. A. (2012, 24 de septiembre). *¿Está en sus genes ser un emprendedor?* [web log post]. Recuperado de <http://carlosavanegast.blogspot.com/2012/09/esta-en-sus-genes-ser-un-emprendedor.html>
- Salhman, W. (1977). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, julio-agosto, (97-108). Recuperado de <http://serempreendedor.files.wordpress.com/2008/09/how-to-write-a-great-business->

plan.pdf

- Moreno, T. (2008). *7 pasos para hacer tu plan de negocio*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/11/07/7-pasos-para-hacer-tu-plan-de-negocios>
- Wells Fargo. (2014). *Redacte un plan de negocios*. Recuperado de <https://www.wellsfargo.com/es/financial-education/small-business/planning/>
- Melkart. (2011). *¿Qué es una idea de negocio?*. Recuperado de <http://disenoemprendedor.files.wordpress.com/2011/08/definici3b3n.pdf>
- Eleconomista. (2013). *Las diez características que comparte un emprendedor*. Recuperado de 2014 de <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/4622264/02/13/10-caracteristicas-basicas-que-comparten-los-emprendedores.html#.Kku8yPYfMqO8I1o>
- Gerencie. (2010). *Emprendimiento*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>
- Soyentrepreneur. (2010). *Los tipos de plan de negocio*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/los-tipos-de-plan-de-negocio.html>
- Superintendencia de Industria y Comercio. *Ley 590 de 2000*. Recuperado de http://www.sic.gov.co/es/c/document_library/get_file?uuid=7bddfc09-7253-42f9-8e37-9f0e5c9b804e&groupId=10157

- Cámara de Comercio de Bogotá (2006) *Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento*. Recuperado de

http://camara.ccb.org.co/documentos/3551_ley_1014_2006.pdf

- Milan, Matthew. (2009). Comentario en Alexander Osterwalder. (Ed.), *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers* (pp. 261). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

13. ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de actividades.

Construcción de la idea y desarrollo del plan de negocio como una decisión de emprendimiento

PROYECTO LÍDER: _____

COMPañÍA Consulado General Central de Colombia en New York

ALUMNO JOHANA ALEXANDRA MARTIN RAMIREZ

AREA DE PRACTICA Área de Asuntos Sociales y Económicos

Objetivo general Crear una guía informativa que sirva de herramienta al emprendedor colombiano en la construcción de la idea de negocio y el desarrollo de un plan de acción concreto y realista.

			SEMANAS																								
Objetivo específico 1	Actividad	Responsable		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Indagar y definir los proyectos y actividades que se desarrollan en el Consulado General Central de Colombia en New York con el fin de guiar el emprendimiento colombiano en el exterior.	Reconocimiento del área de práctica	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Recolección de la información	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Caracterización de la organización y diagnóstico del área de práctica	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Delimitación del problema	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Marco de referencia	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Objetivos, metas e indicadores	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Primera entrega	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Correcciones	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Objetivo específico 2	Actividad	Responsable																								
Recopilar información pertinente para la construcción de la idea de negocio y el desarrollo del plan de acción en el proceso de emprendimiento.	Definición del tipo de plan de negocio para la guía	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Desarrollo de los pasos para construir la idea de negocio	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Desarrollo de los pasos para el desarrollo del plan de negocio	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
Objetivo específico 3	Actividad	Responsable																									
Elaborar una guía que permita al emprendedor colombiano dar inicio a la construcción de la idea y desarrollo del plan de negocio como primer paso para el emprendimiento exitoso.	Organización de la primera parte de la guía (idea de negocio)	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Organización de la segunda parte de la guía (plan de negocio)	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								
	Elaboración de la guía	Johana Alexandra Martin Ramirez	P R																								

Observaciones

P Planeado o programado, cuando de definio o programó
R Real Cuando se efectúo realmente

METAS 1 2

Anexo 2. Formato de seguimiento "Coaching empresarial"

VENTANILLA EMPRESARIAL

Capacitación Educación Formal A. Legal A. Financ. Otras _____

Cédula: _____
Nombre Completo: _____
Emprendedor: _____
Empresa formada: _____
Tipo de empresa: _____
Área de interés: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Email: _____
Fecha: _____

.....

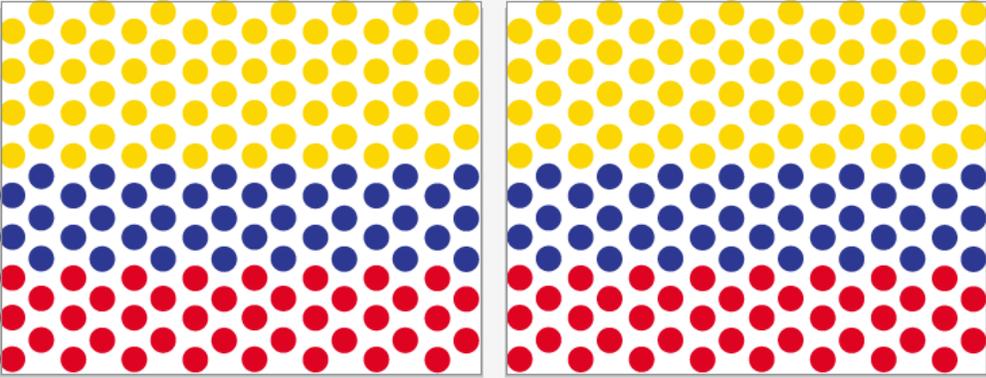
Asesoría:

Firma del Beneficiario: _____
.....

Referido a la entidad o al contacto: _____
.....

Seguimiento:

Anexo 3. Guía para la construcción de la idea y el plan de negocio.



	<p>Guía para la construcción de la idea y el plan de negocio</p> <p>Johana Alejandra Martín Ramírez</p>
	<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none">1. Idea de negocio<ul style="list-style-type: none">11. ¿Qué es?12. Puntos clave13. Lo que realmente ofrezco2. Plan de negocio<ul style="list-style-type: none">21. ¿Qué es?22. Puntos clave
	<p>Idea de negocio</p> 



11. ¿Qué es?

Son los trazos iniciales que se crean en la mente del emprendedor y nacen a partir de una necesidad insatisfecha que se observa en el entorno; estos determinan el cómo y el por qué se desarrolla; así mismo se convierte en una oportunidad novedosa y atractiva que tiene posibilidades de convertirse en un negocio rentable.

12. Puntos clave

- 12.1. De dónde surge: observar el entorno permite comprender las necesidades de los clientes potenciales y es allí donde se toma la inspiración para examinar el trabajo de creación de un negocio acorde a las tendencias y características propias del mercado.
- 12.2. Qué ofrece: definir lo que se quiere dar al mercado es el punto clave que guía el desarrollo del plan de negocio; diferenciar entre un producto o un servicio permite tomar decisiones encaminadas y acordes al objetivo del emprendimiento.
- 12.3. Quién es el mercado objetivo: caracterizar el mercado objetivo permite crear segmentos de mercado y de esta forma ofrecer un producto/servicio acorde a este grupo a sus tendencias y tamaño actual.

12.4. Cómo lo voy a mostrar: la forma en que el segmento objetivo va a conocer el producto/servicio delimita los recursos que se usarán para generar fidelidad al mismo.

12.5. Dónde: los productos/servicios se acomodan a ciertas zonas delimitadas de acuerdo a las características de las personas del lugar.

12.6. Qué me diferencia: el ingreso a un mercado competitivo implica que el producto/servicio ofrecido tenga características diferenciadoras y fácilmente identificables por los clientes potenciales que llamen su atención y vean los beneficios de adquirirlo.

12.7. ¿Qué necesidad estoy supliendo: las necesidades son el sentimiento de falta que el ser humano tiene y busca satisfacer por medio del producto/servicio que ofrece.

13. Lo que realmente ofrece

El conjunto de producto/servicio que se muestra al público es tan solo una parte; la experiencia que tiene el cliente desde que conoce la marca hasta que usa su producto/servicio es lo que realmente se ofrece; todos los momentos positivos y negativos que tenga la persona en este proceso quedan marcados en su mente y determinan si los usa de nuevo o simplemente busca satisfacer sus necesidades en un lugar diferente. Se deben explicar los elementos diferenciadores que posicionarán de forma positiva la empresa y su producto/servicio en la mente del cliente.

Plan de negocio

21. ¿Qué es?

Es la recopilación del corazón del negocio de cómo funciona y desarrolla sus actividades; del por qué es atractivo y de cuáles elementos lo diferencian de sus competidores. "Un modelo de negocio describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor" (Osterwalder 2009, p14). El modelo de negocio Milan (2009) no es el negocio en sí mismo sino que es un método para entender el próximo paso a seguir en el cual la prueba e interacción es clave para el desarrollo del negocio.

22. Puntos clave

22.1. El contexto: describe el conjunto de factores que cambian inevitablemente y no pueden ser controlados por el emprendedor; las regulaciones, tasas de interés, tendencias demográficas, inflación y generalidades del entorno.

22.2. La relación riesgo/beneficio: describe los inconvenientes y retos que pueden enfrentar el equipo de trabajo y la forma en que ellos darán solución a los mismos.

22.3. Segmento de clientes: es el grupo de personas u organizaciones a quienes se dirigen los esfuerzos de mercadeo para alcanzar y servir; son quienes comprarán el producto/servicio de acuerdo a sus necesidades. Estos grupos requieren diferentes canales de distribución, se relacionan diferencialmente y generan utilidades diferentes.

2.2.4. Propuesta de valor: son las particularidades que diferencian el producto/servicio ofrecido y que generan valor para el segmento elegido. Incluye la innovación, desempeño, personalización, diseño, status, precio, conveniencia y accesibilidad del producto/servicio.

2.2.5. Canal de distribución: son los medios usados para comunicarse con los clientes y entregarles la propuesta de valor. Se componen de canales propios y en compañía, así como directos e indirectos. Propios como la venta directa y por internet, en compañía e indirectos como venta en tiendas según el producto/servicio.

2.2.6. Relación con los clientes: es el vínculo que se construye con los clientes su cercanía y fidelidad, siendo este un factor clave para mantener contacto a largo plazo. Crece a partir de las experiencias postvas de servicio antes durante y después de la compra del producto/servicio.

2.2.7. Línea de ingresos: muestra el flujo de dinero que genera la empresa en sus ventas según el producto/servicio ofrecido a sus clientes.

2.2.8. Recursos clave: son el grupo de herramientas más importantes para el correcto funcionamiento del negocio. Recursos físicos (instalaciones y bienes muebles), recursos intelectuales (marca, patentes, contactos de proveedores y clientes), recursos humanos (grupo de trabajo) y recursos financieros (efectivo y líneas de crédito).

2.2.9. Actividades clave: son las acciones que debe realizar la compañía para hacer que el modelo de negocios funcione. Es la cadena de valor que incluye procesos de transformación que dan paso a obtener el producto/servicio, la fase de producción, resolución de problemas y el desempeño de plataformas virtuales.

2.2.10. Socios clave: es el conjunto de talento humano que permite al modelo de negocios funcionar de forma exitosa, sus habilidades y experiencia. Alianzas estratégicas entre no competidores, cooperación con competidores, alianzas para nuevos negocios y relación proveedores-empresa propia.

2.2.11. Estructura de costes: muestra la inversión que debe realizarse para que el negocio se desarrolle. Costos fijos (no cambian con el aumento o disminución de la producción), costos variables (cambian proporcionalmente con los productos/servicios generados), economías de escala (los costos varían según el nivel de productos/servicios ofrecidos) y economías de alcance (los costos disminuyen con el uso de recursos para múltiples líneas de producto/servicio de la misma empresa).

