

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Diseño de un Modelo de negocio para el emprendimiento Cacao & Crema, ubicado en La Parroquia Petare del Estado Miranda, aplicando el CANVAS.

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos,

Presentado por:

Gómez Silva Manuel Argenis CI.14.331.337

Tutores:

Prof. Gustavo Bastidas

Prof. Susana Justiniano

Caracas, julio 2023

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Diseño de un Modelo de negocio para el emprendimiento Cacao & Crema, ubicado en La Parroquia Petare del Estado Miranda, aplicando el CANVAS.

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos,

Presentado por:

Gómez Silva Manuel Argenis CI.14.331.337

Tutores:

Prof. Gustavo Bastidas

Prof. Susana Justiniano

Caracas, julio 2023

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "**Diseño de un modelo de negocio para el emprendimiento Cacao & Crema, ubicado en la parroquia Petare del estado Miranda, aplicando el CANVAS**", presentado por el ciudadano: **Gómez Silva, Manuel Argenis**, cédula de identidad N° **14.331.337**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **13 de julio de 2023**, en el aula siete, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **13 de julio de 2023**



Prof. Gustavo Bastidas
C.I. 13.716.421



Prof. Susana Justiniano
C.I. 15.076.702

Dedicatoria

A mi hijo Elías.

Agradecimiento

A los docentes, a los compañeros, a la Universidad Monteávila, a los que me apoyaron, a los que me adversaron, a las circunstancias a favor, a las circunstancias en contra, a los que creyeron en mí, a los que no creyeron, a todos, a todas; porque al fin y al cabo todos tuvieron su participación y cuota en el proceso de darle forma a lo que hoy estoy logrando. Sin ustedes no hubiera podido, gracias sinceras.

Pero sí Dios es la fuente de toda sabiduría e inteligencia, lo justo es que Él sea el objeto principal de mi gratitud, y así lo es.

Gracias Señor.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Diseño de un Modelo de negocio para el emprendimiento Cacao & Crema, ubicado en La Parroquia Petare del Estado Miranda, aplicando el CANVAS.

Autor: Gómez Silva, Manuel Argenis

Tutores: Prof. Gustavo Bastidas y Prof. Susana Justiniano

Año: 2023

Resumen

El presente Trabajo Especial de Grado, tiene como objetivo diseñar un modelo de negocios para un emprendimiento dedicado a la venta y comercialización de fresas con crema marca Cacao & Crema en la Parroquia Petare del Edo. Miranda. Este estudio está enmarcado bajo la metodología de un proyecto factible con un diseño de investigación de campo. Para responder al propósito de la investigación se seleccionó y empleó la herramienta de Modelo de Negocio Canvas. Se realizó una encuesta a 120 personas, se entrevistó a un experto en la materia, y luego de aplicar estas y otras herramientas basadas en el PMBOK consideradas como buenas prácticas, se evaluaron con los datos obtenidos los aspectos endógenos y exógenos al emprendimiento necesarios para diseñar el modelo de negocio seleccionado a fin de identificarlos, definirlos y organizarlos dentro del modelo para luego cuantificarlos y comprender mejor cómo y cuánto le cuesta a Cacao & Crema crear y capturar valor. Este estudio también permitió realizar un análisis financiero; para el cual se implementaron indicadores de proyecciones de ventas que permiten conjuntamente con los otros análisis, determinar la viabilidad y beneficios futuros para el proyecto de emprendimiento. El resultado final fue un lienzo según el modelo CANVAS con una estructura fácil de comprender visualmente que refleja a través de una comparación de ingresos y gastos determinar el beneficio del emprendimiento en la actualidad y los posibles beneficios futuros, lo cual es lo requerido por el director del emprendimiento para continuar con su crecimiento y desarrollo.

Línea de Trabajo: Proyectos de evaluación financiera

Palabras clave: Emprendimiento, modelo de negocios, planificación, CANVAS

ÍNDICE DE CONTENIDO.

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Índice de tablas	x
Lista de Acrónimos y Siglas	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I. EL PROBLEMA	14
Identificación de necesidad/es y/o problemas	14
Planteamiento del problema	17
Interrogantes	19
Objetivos Específicos	19
Justificación e importancia	20
Alcance y delimitación del proyecto	20
Cronograma de Ejecución del proyecto	21
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	24
Antecedentes	24
Bases teóricas	26
Proyecto	26
El Ciclo de Vida del Proyecto	27
Dirección de Proyectos	28
Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	30
Dominio de Desempeño de los Interesados	31
Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	32
Áreas de Conocimiento y dominios de desempeño de la Dirección de Proyectos	33
Dominio de desempeño de la planificación	35
Emprendimiento	36
Atención al cliente	37
Modelo de Negocio CANVAS	38
Bases legales	42

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL o SITUACIONAL	46
Ventana de Mercado	47
Sector de producción / de actividad económica	48
Producto o servicio	48
Audiencia o Público consumidor	48
Análisis de competidores	49
Línea de Trabajo	50
Tipo de investigación	50
Diseño de Investigación	50
Población y muestra	51
Técnicas e instrumentos de recolección de información	52
Cuadro de Variables por objetivos	55
Presentación y análisis de los resultados	56
Estudio del Aspecto Comercial	56
Estudio Del Aspecto Técnico–Operativo	69
Resultados obtenidos de la entrevista	74
Estudio Del Aspecto Legal	76
Estudio Del Aspecto Financiero	78
VAN-TIR / Equilibrio / Flujo de Caja Proyectado	78
Aplicación de indicadores financieros VAN / TIR / Equilibrio	80
Análisis de matriz D.O.F.A	80
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	82
Acta de Constitución	82
Estructura desglosada de trabajo (EDT)	85
Diagrama - Estructura Desglosada de trabajo (EDT)	86
Modelo CANVAS para el emprendimiento Cacao & Crema	87
Gestión de Recursos	91
Gestión de la comunicación	93
Gestión de los interesados	94
Gestión de Riesgos	95
Recomendaciones	103
APÉNDICES	109
Apéndice A - Formato de Observación y Encuesta.	109
Apéndice B . Lista de Chequeo 1 de mobiliario y utensilios	110
Apéndice C: Guía observación del RR.HH en las operaciones	111

Apéndice D. Guion de preguntas realizadas al Experto.	112
Apéndice E. Lista de Chequeo identificación de los permisos legales	113
Apéndice F: VAN / TIR / EQUILIBRIO	114
Apéndice G: Asignación Punto de Venta	115
Apéndice I: Detalle Control de Recursos gastos de desarrollo del proyecto	118

Índice de figuras

Figura 1 - Dominios de Desempeño	29
Figura 2 - Entradas y salidas	31
Figura 3 - Formato de Modelo CANVAS	41
Figura 4 - Urbanización Palo Verde	46
Figura 5 - Gráfica Concentración de la demanda	57
Figura 6 - Gráfica Porcentaje de preferencia	58
Figura 7 - Gráfica: Intervalo de afluencia	58
Figura 8 - Gráfica: Tipo de consumo	59
Figura 9 - Gráfica Porcentaje de seguimiento en RRSS	59
Figura 10 - Gráfica: Porcentaje de opinión sobre el servicio	61
Figura 11 - Gráfica: Porcentaje de satisfacción del producto	61
Figura 12 - Gráfica: Porcentaje de preferencias	62
Figura 13 - Gráfica: Porcentaje de presentación del producto	63
Figura 14 - Gráfica: Uso de las RRSS	63
Figura 15 - Gráfica: Satisfacción	65
Figura 16 - Gráfica: Despacho de otros emprendedores	66
Figura 17 - Gráfica: Preferencia de opciones	67
Figura 18 - Gráfica: Comunicación con otros proveedores	68
Figura 19 - Flujograma de operaciones	70
Figura 20 - Diagrama - Estructura Desglosada de trabajo (EDT)	86

Índice de cuadros

Cuadro 1 - Cronograma elaboración del TEG	23
Cuadro 2 - Situación financiera actual	78
Cuadro 3 - Información financiera requerida – formato	80
Cuadro 4 - Matriz DOFA	81
Cuadro 5 - Canvas Cacao & Crema	90
Cuadro 6 - Relación de gastos de desarrollo de proyecto	92
Cuadro 7 - Gestión de comunicaciones - Clasificación de interesados	93
Cuadro 8 - Gestión de interesados	95
Cuadro 9 - Análisis de los riesgos	96
Cuadro 10 - Matriz de riesgos	97
Cuadro 11 - Categorización de la estrategia	97
Cuadro 12 - Categorización de Riesgos del Proyecto	98
Cuadro 13 - Explicación de los riesgos – Informes	98
Cuadro 14 - Explicación de los riesgos - Estrategia de promoción	99
Cuadro 15 - Explicación de los riesgos – Calidad	99
Cuadro 16 - Explicación de los riesgos – financiamiento	100
Cuadro 17 - Explicación de los riesgos – Presupuesto	100
Cuadro 18 - Explicación de los riesgos - Mal clima	101
Cuadro 19 - Explicación de los riesgos - No aprobación del modelo de Negocios (CANVAS	101
Cuadro 20 - Explicación de los riesgos - Suspensión definitiva del proyecto	102
Cuadro 21 - Explicación de los riesgos - Conflictos con vecinos	102

Índice de tablas

Tabla 1 - Preguntas para evaluar la demanda	60
Tabla 2 - Preguntas para evaluar la competencia	64
Tabla 3 - Lista de chequeo 1 mobiliario y utensilios	72
Tabla 4 - Guía de observación operador/vendedor	73
Tabla 5 - Lista de chequeo requisitos Legales	77
Tabla 6 - Proyección/cuotas de venta	79
Tabla 8 - Estructura Desglosada de trabajo (EDT	85

Lista de Acrónimos y Siglas

EDT - Estructura desagregada de trabajo

MPPS - Ministerio del Poder Popular para la Salud

PMBOK - Project management body of knowledge

PMI - Project Management Institute TEG - Trabajo especial de grado

TIR - Tasa interna de retorno

VPN - Valor presente neto

INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta que permite a la organización tener una visión global de un proyecto. Implementarlo es definir de manera escrita la forma cómo un negocio pretende crear, desarrollar y capturar valor, convirtiéndose así en una herramienta muy útil para determinar si dicho proyecto tendrá éxito o al menos a que se debe enfrentar para lograrlo.

Esto ha permitido a los inversionistas y aquellos que se aventuran a iniciar un negocio, a considerar mejor hacia dónde apuntan sus esfuerzos, según el nivel de riesgo que quieran o acostumbren a asumir.

Toda gran empresa hoy día en algún punto de la historia fue un emprendimiento que tuvo un inicio, fue un sueño que pasó por un papel como los sueños de muchos venezolanos que aun apuestan al desarrollo y que quieren generar beneficios a sus familias y comunidades.

Cacao & Crema también es un sueño, un emprendimiento que tiene sus inicios en Palo Verde, Petare, en la Gran Caracas, y se encuentra en su fase inicial. Sus dueños ven potencial y creen en sus fortalezas, pero precisa modelar, dar formalidad y avanzar a otro nivel superior de organización porque hasta ahora solo es eso, un sueño incipiente en un mercado competitivo cada vez más exigente.

Para poder implementar el modelo de negocios, se acudió al CANVAS, tiene como objetivo facilitar esa transición, un modelo de negocio surge entonces como una estrategia con dos implicaciones significativas: dar formalidad y maximizar su atractivo comercial. En este proceso, la guía PMBOK es la referencia principal en la selección de metodologías, herramientas y otras buenas prácticas para realizar un proyecto real, proyecto que es al mismo tiempo un trabajo de grado.

Se trata de vincular armoniosa y coherentemente las ideas, de guiar los esfuerzos hacia el desarrollo y ejecución de una propuesta que demuestre el aprendizaje y criterio del director de proyecto. De eso se trata, esa es la meta.

El camino comienza con un acta de constitución, una estructura desglosada de trabajo, un cronograma y muchas ideas. ¿Cómo obtener la información, como ordenar las ideas, en qué documento, cuántos documentos, cual herramienta, cuándo, dónde, cómo, quién?

Respondiendo preguntas se pretende dar solución a la problemática del desarrollo de un modelo de negocio para Cacao & Crema, apegados a los aspectos técnicos y físicos propios del tipo y nivel de título que se aspira obtener.

El autor del presente Trabajo Especial de Grado propone iniciar este espacio, con el resumen de los apartados de la investigación en el cual se puede observar el diseño de la propuesta de un modelo de Negocio con sabor venezolano. Para ello se consideró estructurarlo en los siguientes capítulos

- **Capítulo I:** Contiene todo lo relacionado con el planteamiento, los objetivos, y la justificación del problema objeto de este estudio el diseño de un modelo de Negocios para el emprendimiento Cacao & Crema, C. A.
- **Capítulo II** corresponde al Marco Teórico, se encuentran algunos trabajos como antecedentes y las bases teóricas que posteriormente fueron utilizadas para el desarrollo de la investigación y ejecución de los objetivos específicos.
- **Capítulo III** se describe todo el marco organizacional y contextual de la empresa objeto de este estudio.
- **Capítulo IV** Relacionado con el Marco Metodológico, se describen los elementos metodológicos para el desarrollo de la investigación y conformación modelo de negocios. También se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.
- **Capítulo V** Describe el desarrollo de la propuesta y cumplimiento de los objetivos planteados.
- **capítulo VI** Presenta las conclusiones y recomendaciones

CAPITULO I. EL PROBLEMA

Identificación de necesidad/es y/o problemas

Para Stevenson (2000), “emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad”; en este sentido, continua Stevenson, cuando se examina la historia y la cultura en más de 40 países durante las últimas dos décadas, surgen algunas explicaciones acerca del surgimiento del emprendimiento:

El espíritu empresarial florece en comunidades donde los recursos son móviles; es mayor cuando los miembros exitosos de una comunidad reinvierten el exceso de capital en los proyectos de otros miembros de la comunidad, de igual forma se desarrolla en comunidades en las que el éxito de otros miembros de la comunidad se celebra en lugar de ridiculizarlo y finalmente, el espíritu empresarial es mayor en las comunidades que ven el cambio como positivo en lugar de negativo.

Félix Ríos, sociólogo y presidente de la Asociación Civil Opción Venezuela durante su participación en el conversatorio “Oportunidades y riesgos del emprendimiento periodístico en Venezuela”, (Noticias Ahora, 2014), aseveró que más de dos y medio millones de personas inician un emprendimiento en un lapso de 0 a 3 años pese a la difícil situación económica del país. Sin embargo aseguró que luego de su etapa temprana solo 1 de cada 10 emprendimiento sobreviven, ya sea porque se quedan en el camino, se limitan al mercado informal o no contribuyen con la dinamización de la economía del país, de igual forma aseveró que son

fundamentales en el emprendimiento, tanto las políticas públicas, la legislación, la dinámica económica, la reacción de las empresas así como el rol preponderante de la educación

Emprender es una aventura donde los recursos y esfuerzos deben ser eficientemente orientados; por lo que todo emprendimiento debería diseñar primeramente un modelo de negocio con el objetivo de aumentar las probabilidades de éxito. En este mismo orden de ideas, Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), expresan que un modelo de negocio es “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica”.

El presente trabajo especial de grado trata del diseño del modelo de negocio del emprendimiento que opera de manera empírica e informal bajo el nombre de Cacao & Crema que tiene como objetivo la elaboración y venta de fresas con crema, esta forma de trabajar, sin ningún sustento teórico, ha obligado a pensar al autor del presente trabajo, de acuerdo a lo que ha leído en diversos artículos, que los conocimientos que son necesarios para alcanzar el éxito en los negocios y en particular como indica Núñez (2012), dos de los 30 peores errores son la falta de conocimientos especializados y creer que ser experto es suficiente para alcanzar el éxito.

El emprendimiento indicado, es atendido por su dueño y dos asistentes, y opera al aire libre en Caracas, Avenida Principal de Palo Verde, zona comercial de emprendedores y en ocasiones en las adyacencias de la Plaza El Cristo, en la redoma de Petare, en un espacio destinado para el apoyo a los emprendimientos que brinda la Alcaldía de Sucre llamada “Petare Café”.

La comercialización de fresas con crema representa la principal fuente de ingresos del emprendimiento; este es un producto tradicional, que aunque es de fácil y “económica” elaboración no está generando los ingresos deseados por sus dueños, la situación generada, obliga a pensar que el emprendimiento requiere un modelo de negocio claro, tal como se expresan Bohórquez y Gómez (2023) en su artículo, las 10 razones por las que fracasan los

emprendimientos; siendo que el modelo de negocios es considerado la columna vertebral del negocio. En este sentido, quienes participan en el emprendimiento Cacao & Crema, consideran contar con las cualidades para hacerlo, lo cual además es necesario así para formalización del emprendimiento en aras de avanzar a otro nivel en su carrera empresarial.

La organización comienza por identificar los aspectos más fundamentales de las empresas tales como el origen de su fuente de ingreso, los gastos en los que se deben incurrir y el beneficio que se obtendrá. En este sentido cobra importancia las herramientas que puedan asistir a los emprendedores en el desarrollo y manejo efectivo de estas áreas.

Es la directiva de Cacao & Crema la principal interesada en continuar con el emprendimiento y de igual forma, posicionarse en el mercado de los postres y repostería. Entienden que con un modelo definido, tendrán la oportunidad de conocer cómo crear, entregar y capturar valor en el contexto económico, social y cultural en el que se desarrolla específicamente.

En este sentido, en la zona de convergencia del emprendimiento objeto de estudio, muchos son los emprendedores que llevan productos iguales, semejantes o alternativos a precios bastante asequibles. Para competir con estos oferentes, Cacao & Crema, necesita ofrecer una propuesta de valor que los diferencie y con ello, podrá realizar además una estrategia de marketing eficiente que progresivamente le permita ampliar su alcance.

El emprendimiento necesita un recurso que les permita determinar el segmento de clientes objetivo y la relación con estos, desarrollar una propuesta de valor efectiva, definir los canales de comunicación, los medios de distribución y de ventas, así como la estructura de costos y las fuentes de ingreso.

Una herramienta que brinde medios a los directores para la creación de valor y de una estructura capaz de captar cada vez más, garantizando así permanencia en el mercado.

Planteamiento del problema

La oferta de postres, categoría en la cual encaja el emprendimiento objeto de estudio, ha estado afectado como consecuencia del crecimiento del mercado de postres congelados y el impacto de covid-19, los principales actores en el mercado de snacks congelados disfrutaban de una presencia dominante en todo el mundo Monitor Intelligence (2023), estos jugadores se enfocan en aprovechar las oportunidades que presentan los mercados emergentes para expandir su cartera de productos, de modo que puedan satisfacer los requisitos de varios segmentos de productos y compiten en diferentes factores, que incluyen ofertas de productos, calidad, sabor, precio, funcionalidad, tamaño, empaque y actividades de marketing, para obtener una ventaja competitiva en el mercado. En Caracas, la presencia de bodegones y diversos emprendimientos que ofrecen sus productos delivery, incluidas las fresas con crema que han tenido un aumento de oferentes en los últimos tres años y se ha tornado por ello muy competitivo, las opciones aumentan para quién busca un dulce para compartir en familia o degustar a solas.

La tasa fracaso de los emprendimientos es poco alentadora, las causas son diversas entre las que son comunes al presente trabajo especial de grado, las originadas por debilidades en la organización. En contraposición a esta situación, en los últimos tres años, los emprendimientos han crecido a la par de las necesidades de la población venezolana, no solamente como consecuencia de la pandemia, -ya que el crecimiento de emprendedores en el país fue un fenómeno que si bien se profundizó con la llegada de covid-19, ya 4 años atrás daba muestras del impacto que tenía a la par de la crisis económica nacional, aunque la creación de nuevos negocios resultara irracional (Luján, 2022).

Continúa la periodista Luján, ya en 2017, los venezolanos que trabajaban por cuenta propia representaban el 37,5% de los consultados por la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) de la Universidad Católica Andrés Bello, y cuatro años después, en el 2021, esta cifra

se ubicó en 49,4%, atribuida en medida a la destrucción del empleo público y privado, que experimentó un incremento de 20 puntos; y, frente a una recesión económica cada vez más profunda, en la que se perdió cerca del 80% del PIB venezolano en 8 años, trae como consecuencia la correlación entre el desempleo y el aumento en el número de emprendedores informales.

Es así como el coordinador del Centro de Emprendedores del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), Aramis Rodríguez explica cómo el Monitor Global de Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés) ha ido demostrando la relación entre la aparición de nuevos emprendimientos con la vocación y la necesidad (ATE, 2022)

En este contexto, los emprendedores de la marca Cacao & Crema creen poseer fortalezas que les permitirían competir en la Parroquia Petare y generar beneficios importantes, pero están conscientes de la necesidad de potenciar sus fortalezas y orientar los esfuerzos hacia el crecimiento organizado mediante la aplicación de un modelo de negocios adecuado.

Para poder crecer como organización se requiere una solución inteligente a los problemas implícitos en la etapa del emprendimiento, entre los cuales se podrían mencionar la selección o definición del tipo de organización, la eficiencia en las distintas gestiones, la adquisición de tecnología, la implementación de modelos organizacionales, el uso de estrategias comerciales, y otros aspectos creadores de valor que diferencian a un emprendimiento de otro y que Cacao & Crema necesita implementar.

La Directiva de Cacao & Crema, conscientes de la competitividad del mercado necesitan obtener una mejor o más amplia visión del negocio que les permita desarrollar o una solución como organización, haciendo de la marca comercial una oportunidad de negocio.

En este sentido, ¿Cuál sería la solución para lograr una comercialización eficiente de los productos Cacao & Crema en la parroquia Petare, ya que sus directivos desean incrementar los ingresos, crecer empresarialmente y a largo plazo atraer inversionistas?

Interrogantes

- ¿Dónde está concentrada la demanda potencial de los productos ofrecidos por Cacao & Crema y de qué manera podría maximizar su valor con respecto a la competencia?
- ¿Cuáles son los aspectos Operacionales, Técnicos y legales con oportunidad de mejora para Cacao & Crema?
- ¿Qué beneficios económicos financieros representa una mejora en la organización, innovación y promoción del emprendimiento Cacao & Crema?

Objetivo General

Definir el modelo de negocios para el emprendimiento una organización dedicada a la venta y comercialización de fresas con crema marca Cacao & Crema en la Parroquia Petare del Edo. Miranda utilizando la herramienta Modelo de Negocio Canvas (MNC)

Objetivos Específicos

- Determinar la concentración de la demanda potencial de los productos ofrecidos por Cacao & Crema y plantear una estrategia que agregue valor y permita la captación de nuevos clientes.

-Identificar los aspectos técnicos y operacionales con oportunidades de mejoras incluyendo requerimientos legales para la comercialización de los productos marca Cacao & Crema.

-Determinar las implicaciones económico-financieras de la fabricación y comercialización de los productos del emprendimiento Cacao & Crema C. A.

Justificación e importancia

La planificación es un aspecto necesario como herramienta gerencial para prever situaciones, orientar correctamente los recursos y medir la gestión administrativa.

“Dunia de Barnola, directora ejecutiva de la organización sin fines de lucro Venezuela Competitiva, precisó que de ese porcentaje apenas 1,57% (274.750 venezolanos) inicia un proyecto que logra mantenerse sólido en el tiempo. (Ballesteros, 2015).

Los Directores del emprendimiento Cacao & Crema, C.A, requieren de herramientas para formar una organización eficiente, productiva y rentable capaz de mantenerse en el mercado como oferentes llevando a la organización a un nivel más formal.

Brindar herramientas adecuadas a sus objetivos que faciliten la organización, la dirección y el control a los emprendedores sería un aporte importante para alcanzar los objetivos estratégicos al mismo tiempo que dejaría el fundamento para su crecimiento y desarrollo.

Una empresa con visión de trabajo coordinado, con objetivos claros, medibles y alcanzables, coadyuva en el desarrollo de distintas potencialidades en el Recurso Humano, agrega valor y maximiza las ventajas ante sus competidores.

Alcance y delimitación del proyecto

El estudio para el diseño del modelo de negocio se realizará en el estado Miranda, Venezuela, específicamente en el área de la Avenida Principal de Palo Verde, Petare, zona comercial de emprendedores para lo cual se requerirá de (9) meses. El alcance de la

investigación contempla el análisis de las características del cliente objetivo, el producto, los procesos, relaciones, los medios y canales de información interna y externa, la información contable de la organización, el aspecto legal, así como los recursos tangibles e intangibles disponibles y necesarios, para definir la propuesta valor, específicamente para el emprendimiento Cacao & Crema C. A.

Cronograma de Ejecución del proyecto

El Cronograma de un proyecto es una herramienta que sirve para ubicar en el tiempo de manera secuencial y coordinada todas las actividades necesarias de realizar en este caso para el diseño y presentación del proyecto, el tiempo total requerido por el proyecto es de nueve (9) meses como se muestra a continuación:

FASE 1	(MES 2022/2023)	SEP.	OCT.	NOV.	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO.	JUN.
CAPITULO I. EL PROBLEMA										
Identificación de necesidad/es y/o problemas										
Planteamiento del problema										
Interrogantes										
Objetivo General										
Objetivos Específicos										
Justificación e importancia										
Alcance y delimitación del proyecto										
FASE 2	(MES 2023)	SEP.	OCT.	NOV.	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO.	JUN.
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO										
Antecedentes										
Bases teóricas										
¿Qué es un Proyecto?										
El Ciclo de Vida del Proyecto										
Dirección de Proyectos										
Procesos de la Dirección de Proyectos										
Interesados del Proyecto										
Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos										
Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos										
Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto										
Modelo de Negocio CANVAS										
Definición.										
Importancia.										
Objetivo.										
Componentes.										
Bases legales										
FASE 3	(MES 2023)	SEP.	OCT.	NOV.	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO.	JUN.
CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL o SITUACIONAL										
Ventana de Mercado										
Sector de producción.										
Actividad económica.										
Producto o servicio.										
Audiencia o Público consumidor.										
Análisis de competidores.										

FASE 4	(MES 2023)	SEP.	OCT.	NOV.	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO.	JUN.
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO										
Línea de Trabajo										
Tipo de investigación										
Diseño de Investigación.										
Población y muestra										
Técnicas e instrumentos de recolección de información										
La Encuesta										
La Observación										
La Entrevista										
Validez y Confiabilidad.										
Estructura desglosada de tareas (EDT)										
Estudio del Aspecto Comercial										
Estudio Del Aspecto Técnico–Operativo										
Estudio Del Aspecto Legal										
Estudio Del Aspecto Financiero										
VAN / TIR / Equilibrio.										
Análisis de matriz D.O.F.A										
FASE 5	(MES 2023)	SEP.	OCT.	NOV.	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO.	JUN.
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA										
Modelo CANVAS para el emprendimiento Cacao & Crema.										
Gestión de Recursos:										
Gestión de la comunicación.										
Gestión de los interesados.										
Gestión de Riesgos										
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES										
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA										
ANEXOS										

Cuadro 1 - Cronograma elaboración del TEG

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Los Ingenieros William Javier Casas Gutiérrez y Jennifer Poveda Celis (2017) realizaron un Trabajo Especial de Grado titulado: Modelo de negocio para validar el emprendimiento “verduritas” en la ciudad de Bogotá para optar el título de Especialista en Gerencia de Mercado y Estrategia de Ventas, en la Universidad Libre de Bogotá. Los objetivos de la investigación fueron: 1. realizar un diagnóstico estratégico a través de las matrices DOFA, PEST, de perfil competitivo y las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter; 2. Desarrollar el modelo Canvas para aplicar la idea de negocio “Cacao & Crema”; 3. Diseñar las estrategias de marketing y 4. Determinar la viabilidad financiera de la propuesta de negocio generada a través del lienzo Canvas.

Se llegaron a las siguientes conclusiones:

“Después de realizar el diagnostico estratégico se concluye que el negocio presenta una filosofía clara en cuanto al sector al cual se quiere llegar, reconoce sus debilidades y como puede llegar a explotar sus fortalezas para disminuir el riesgo. Además de ser una idea que sigue las tendencias del mercado por lo cual garantiza su capacidad para innovar y crecer.

El modelo de negocio CANVAS es ideal para emprendedores, ya que, aunque no presenta un análisis externo del sector, internamente permite determinar aquellos factores que son claves en el éxito de una idea de negocio. Este modelo también presenta una forma simple y clara de presentar las ideas lo cual lo hace atractivo ante presentaciones para futuros inversionistas.

El modelo de negocio es viable y de acuerdo con los presupuestos realizados puede llegar a ser una gran idea de negocio, sin embargo, es necesario no descuidar su principal fuente de ingresos que son las ventas. Además, se debe tratar de descentralizar el riesgo vendiendo solo un producto en diferentes presentaciones”.

El estudio antes descrito es útil al presente trabajo especial de grado, por la aplicación del lienzo CANVAS en el proceso de investigación.

Carlos Andrés Prieto Olarte (2012) realizó una investigación como requisito parcial para optar al título de: Magister en Finanzas Corporativas en el Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá, Colombia, titulado: Desarrollo de un plan de negocios a partir del modelo CANVAS para oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá.

Mencionó en su conclusión que “el *Business Model Generation* presenta de forma teórica por medio de los nueve bloques de la empresa la estructura “organizacional”, que al llevarlos al método “Canvas” la convierte en una empresa real que trabaja de forma sistémica y sinérgica y permite cuestionar y visualizar ¿en dónde y cómo innovar para trabajar por el éxito?.

Los nueve bloques presentan una relación de ¿qué?, ¿cómo? y ¿quién?, que generan diferentes interrelaciones que definen el negocio, las herramientas necesarias y con quién lo desarrollo, ubicados en un entorno actual y proyectando un futuro más cierto”.

El estudio anteriormente descrito acerca del proceso del CANVAS para el diseño del plan de Negocios de una organización, es pertinente para el presente trabajo especial de grado.

Cáceres Espinoza, Enger Enrique”, realizó una investigación en el año 2020, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos en la universidad Monte Ávila, Caracas, Venezuela, titulado: Diseño de un modelo de negocios para la comercialización de sistemas integrados de generación de energía eléctrica en instalaciones hasta 500kW, donde se propone el diseño de un modelo de negocios para la comercialización

de un sistema integrado de generación de energía eléctrica para instalaciones hasta 500kW a la empresa Servicios Metal-Giga, C.A. Para la ejecución de dicho proyecto se apoyó en la metodología CANVAS, teniendo como resultado un proyecto que era técnicamente factible que fue representando gráficamente para su fácil comprensión. De igual forma, una característica importante de esta investigación y por lo tanto del proyecto es que la misma se desenvuelve realizando el análisis de una marcada debilidad de un país con un contexto socioeconómico en crisis, asumiendo una posición emprendedora y aplicando herramientas que la convierte una en una oportunidad para el desarrollo, lo que demuestra la importancia de mantener una visión clara y objetiva en cualquier situación a pesar de las dificultades. Este es el aporte de esta investigación para el presente trabajo especial de grado.

Bases teóricas

Proyecto

Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final... Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio. (Guía PMBOK 7ma. ed, p,4).

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana y destinadas a satisfacer las necesidades en todas sus facetas: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera. (Baca, 2013, p. 2).

En este sentido, y en aras de solucionar el problema de aumentar las oportunidades para Cacao & Crema, C.A, la elaboración de un Modelo de Negocio que agregue valor coadyuva en la búsqueda de una solución inteligente al problema que obstaculiza del desarrollo y crecimiento de su marca.

A continuación se presentan los conceptos relacionados con la Gerencia de Proyectos y la PMBOK, en la cual se observa la conceptualización tanto de la Guía en su sexta edición como en su séptima edición, esto debido a que el presente trabajo especial de grado se diseñó en el periodo entre la sexta y la actual publicación de la Guía en su séptima edición.

El Ciclo de Vida del Proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. (PMBOK 6ta Edic), y en la séptima edición se expresa: dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida.

De acuerdo con la PMBOK séptima edición, las siguientes definiciones son pertinentes para el Dominio de Desempeño del Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida (PMBOK 7ma. ed, p. 33):

Entregable. Cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.

Enfoque de Desarrollo. Método utilizado para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado durante el ciclo de vida del proyecto, tal como un método predictivo, iterativo, incremental, adaptativo o híbrido.

Cadencia. Ritmo de las actividades realizadas a lo largo del proyecto.

Fase del Proyecto. Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.

Ciclo de Vida del Proyecto. Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión..

Las fases del proyecto son a su vez un conjunto de actividades que se ejecutan de manera lógica e interdependientes unas de otras que terminan en entregables. Las fases se

clasifican en secuenciales, iterativas o superpuestas las cuales identificadas con nombres, números y duración son determinadas por las necesidades de gestión y control del proyecto.

Cada fase es a su vez delimitada en tiempo y sometida a revisión o punto de control para la toma de decisiones en la fecha de finalización pautada.

Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. (PMBOK 7ma. ed, p,4).

La dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques (por ejemplo, predictivos, híbridos y adaptativos) (Guía PMBOK 7ma. ed, p,4).

En el PMBOK de la 6ª edición, se menciona que la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos.

Para los proyectos que se rigen por un enfoque basado en procesos pueden utilizar las siguientes cinco agrupaciones de procesos como estructura organizativa son: (Guía PMBOK 7ma. ed, p,171):

Inicio. Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Planificación. Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

Ejecución. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

Monitoreo y Control. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Cierre. Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

En este sentido, la versión 7ma del PMBOK, incluye y desarrolla los dominios de desempeño, que agrupan en si los grupos de procesos, a continuación se muestra en la siguiente figura:



Figura 1 - Dominios de Desempeño.

Fuente; EALDE BSchool, (s/f)

De igual forma, en el PMBOK 7ma edición, se presenta la visión sistémica de la Dirección de Proyectos. Este cambio comienza con una visión de sistemas para entrega de

valor como parte de El Estándar para la Dirección de Proyectos. Este enfoque de los sistemas hacia la entrega de valor cambia la perspectiva de dirigir portafolios, programas y proyectos, para centrarse en la cadena de valor que vincula esas y otras capacidades empresariales para avanzar en la estrategia organizativa, el valor y los objetivos del negocio. En el contexto de la dirección de proyectos, El Estándar para la Dirección de Proyectos y la Guía del PMBOK® hacen hincapié en que los proyectos no sólo producen salidas, sino que, lo que es más importante, permiten que esas salidas impulsen resultados que, en última instancia, aportan valor a la organización y a sus interesados.

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Los procesos de dirección de proyectos pueden organizarse en agrupaciones lógicas de entradas, herramientas y técnicas de dirección de proyectos, y salidas que se adapten a las necesidades de la organización, los interesados y el proyecto. Los grupos de procesos no son fases de un proyecto. Los Grupos de Procesos interactúan dentro de cada fase del ciclo de vida de un proyecto (Guía PMBOK 7ma. ed, p,170).

El resultado de cada proceso en la dirección de proyectos produce una o más salidas a partir de una o más entradas mediante la implementación de herramientas y técnicas consideradas como apropiadas para la dirección de proyectos. La salida puede ser un entregable o un resultado.

Existe una vinculación directa y lógica entre los distintos procesos que se realizan a causa de los resultados que de ellos se derivan.

Ocasionalmente en los proyectos existen actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto. La salida de un proceso tiene como resultado:

- Una entrada a otro proceso, o bien
- Un entregable del proyecto o fase del proyecto.



Figura 2 - Entradas y salidas

Fuente: Elaboración propia.

Iteraciones.

Son las repeticiones a las que son sometidos los procesos hasta obtener el resultado deseado.

Dominio de Desempeño de los Interesados

Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Los interesados del proyecto pueden ser internos o externos al proyecto, pueden estar involucrados activamente, involucrados pasivamente, o desconocer el proyecto. (PMBOK 7ma Edición)

Los proyectos son realizados por las personas y para las personas. Este ámbito de desempeño implica trabajar con los interesados para mantener la alineación y colaborar con ellas para fomentar las relaciones positivas y la satisfacción.

Los interesados incluyen individuos, grupos y organizaciones. Un proyecto puede tener un pequeño grupo de interesados o, potencialmente, millones de interesados. Puede haber diferentes interesados en diferentes fases del proyecto, y la influencia, el poder o los intereses

de los interesados pueden cambiar a medida que se desarrolla el proyecto (Guía PMBOK 7ma. ed, p,9).

En el Diseño de un Modelo de Negocio para el emprendimiento los interesados serían entre otros la administración de Cacao & Crema, C.A, los proveedores de materia prima, representantes de la Alcaldía de Sucre y del Consejo Comunal del palo Verde, Servicios de almacenamiento y personal de trabajo.

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Un Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los Grupos de Procesos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en los siguientes cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK 7ma. ed, p,245):

Grupo de Procesos de Cierre / Closing Process Group. Proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

Grupo de Procesos de Ejecución / Executing Process Group. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

Grupo de Procesos de Inicio / Initiating Process Group. Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos / Project Management Process Group. Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos incluyen procesos de Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control / Monitoring and Controlling Process

Group. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Grupo de Procesos de Planificación / Planning Process Group. Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto

Áreas de Conocimiento y dominios de desempeño de la Dirección de Proyectos

El PMBOK plantea 10 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos y las define como áreas de especialización donde se ejecutan un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos. (PMBOK 6ta Edic).

Las 10 Áreas de Conocimiento son:

- Gestión de la Integración del Proyecto.
- Gestión del Alcance del Proyecto.
- Gestión del Cronograma del Proyecto.
- Gestión de los Costos del Proyecto.
- Gestión de la Calidad del Proyecto.
- Gestión de los Recursos del Proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto.
- La Gestión de los Riesgos del Proyecto-
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

- Gestión de los Interesados del Proyecto.

La vista sistémica de la dirección de proyectos, mencionada anteriormente refleja un desplazamiento desde las Áreas de Conocimiento a los **ocho dominios de desempeño**. Tal como se expresó en párrafos anteriores, un dominio de desempeño es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la consecución efectiva de los resultados de los proyectos. En conjunto, los dominios de desempeño representan un sistema de dirección de proyectos de capacidades de gestión interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para lograr los resultados deseados del proyecto.

A medida que los dominios de desempeño interactúan y reaccionan entre sí, se producen cambios. Los equipos de proyecto revisan, discuten, adaptan y responden a esos cambios continuamente teniendo en cuenta todo el sistema, no sólo el dominio de desempeño específico en el que se produjo el cambio. En consonancia con el concepto de un sistema para entrega de valor en El Estándar para la Dirección de Proyectos, los equipos evalúan el desempeño efectivo en cada dominio de desempeño mediante mediciones centradas en los resultados, más que mediante la adhesión a procesos o a la producción de artefactos, planes, etc.

Existen ocho dominios de desempeño del proyecto:

- Interesados,
- Equipo,
- Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida,
- Planificación,
- Trabajo del Proyecto,
- Entrega,
- Métricas, e

- Incertidumbre.

Dominio de desempeño de la planificación

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.

El Plan para la Dirección de Proyectos resulta en la elaboración de un documento fundamental para todo el proyecto.

La trascendencia de este proceso radica en la producción del documento guía que define la base para todo el trabajo del proyecto, el orden y el modo en que se realizarán las actividades. Es un proceso por lo general se realiza una sola vez a menos que se hayan predefinido puntos de control en el proyecto.

De acuerdo con la Guía PMBOK en su 7ma edición (p. 52) las siguientes definiciones son pertinentes para el Dominio de Desempeño de la Planificación:

Estimación. Evaluación cuantitativa del valor o resultado probable de una variable, tal como costos del proyecto, recursos, esfuerzo o duraciones.

Exactitud. En el sistema de gestión de calidad, la exactitud es una evaluación de la corrección.

Precisión. En el sistema de gestión de calidad, la precisión es una evaluación de la exactitud.

Intensificación. Método utilizado para acortar la duración del cronograma con el menor incremento de costo mediante la adición de recursos.

Ejecución Rápida. Método de compresión del cronograma en el que actividades o fases que normalmente se realizan en secuencia se llevan a cabo en paralelo, al menos durante una parte de su duración.

Presupuesto. Estimación aprobada para el proyecto o cualquier componente de la estructura de desglose del trabajo (EDT) o cualquier actividad del cronograma.

Emprendimiento

“Por tanto, el emprendimiento es la creación de valor por parte de personas y organizaciones, trabajando juntos para implementar una idea a través de la aplicación de habilidades, la creatividad, el impulso y la disposición a asumir riesgos” (Stevenson, 2000).

Un emprendimiento es la actitud y aptitud que toma un individuo para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas y oportunidades (significados, s/f). Se conoce como emprendimiento a la iniciativa de una persona o grupo para crear una empresa o una solución innovadora, que además de generar ganancias, también aporta valor a los consumidores (Cárdenas, 2023).

El emprendimiento es un término muy utilizado en el ámbito empresarial, en virtud de su relacionamiento con la creación de empresas, nuevos productos o innovación de los mismos. El emprendimiento es esencial en las sociedades, pues permite a las empresas buscar innovaciones y transformar conocimientos en nuevos productos (significados, s/f).

De acuerdo con Rivera (2023) y Rock Content (2018) los emprendimientos pueden ser categorizados según su propósito, inversión inicial, tipo de solución que desarrollan y su impacto en la sociedad. Algunos de los tipos de emprendimientos son: pequeño, escalable, social, espejo o de imitación, oportunista e incubador.

Los **pequeñas empresas** son aquellos en los que el propietario dirige su empresa y trabaja con un par de empleados, usualmente familiares. Son los negocios que podemos ver en

las calles o avenidas de nuestras ciudades y, que son apenas rentables para sus dueños. Son considerados exitosos si logran mantener las necesidades básicas de la familia o del grupo de personas que conforman el emprendimiento.

Los **emprendimientos escalables** son empresas pequeñas en su inicio, pero que están concebidas como proyectos que pueden alcanzar un gran crecimiento. Este es el caso de los emprendimientos de innovación tecnológica, los cuales pueden alcanzar un gran crecimiento en un plazo corto de tiempo.

Las **organizaciones sociales** buscan generar un impacto en el mundo. Normalmente son empresas sin fines de lucro y se centran en sectores como la educación, derechos humanos, desarrollo humano, salud o medio ambiente.

Los **emprendimientos novedosos** se basan en desarrollar e investigar para crear un producto o servicio innovador.

Los **negocios oportunistas** atienden una necesidad específica en un momento determinado con una propuesta de negocios diseñada especialmente para esa oportunidad.

Los **emprendimientos incubadores** permanecen un largo tiempo en investigación y desarrollo, con el objetivo de satisfacer una necesidad recurrente dentro de un nicho.

El presente trabajo especial de grado se trata de una pequeña empresa.

Atención al cliente

La atención al cliente es el conjunto de acciones enfocadas en mejorar la experiencia de un cliente, con la cual se establece un proceso para resolver cualquier desafío, duda o problema del cliente de manera inmediata y efectiva. Esto puede hacerse por distintos medios de comunicación como teléfono, correo electrónico, chat en vivo, chatbots, tickets y redes sociales. (Moreno, 2023)

Acto en el cual se proporciona soporte a los clientes de una entidad, sea privada o pública, de productos y/o servicios utilizando un conjunto de prácticas o procedimientos que cubren necesidades generales -dudas, sugerencias, reclamos y reparos técnico- así como problemas específicos y puntuales que requieren atención especial (Ucha, 2009).

Modelo de Negocio CANVAS

Es un modelo de negocio que describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Se construye con base en 9 bloques:

Segmento de mercado. Una empresa atiende uno o varios segmentos de mercado. El bloque de construcción de segmentos de clientes logra identificar los diferentes grupos de personas u organizaciones con lo que la Empresa desea contar para relacionarse y crear oportunidades de negocio. Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio, sabiendo esto, y deseando satisfacer mejor a los mismos, una empresa puede agruparlos en distintos segmentos de mercado con necesidades y/o comportamientos comunes, u otros atributos que compartan en común. Una organización debe decidir sobre qué segmentos servir y cuáles segmentos ignorar, luego de tomar la decisión, el modelo de negocio puede ser cuidadosamente diseñado alrededor de la comprensión de necesidades específicas del cliente.

Propuestas de valor. Tal como lo indica el concepto, mediante las propuestas de valor podemos solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades. Este bloque se refiere a el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico, a fin de diferenciarse y lograr mayor captación de parte de los clientes en el mercado o de los clientes ya fidelizados con la competencia. Cada proposición de valor consiste en un seleccionado conjunto de productos y/o servicios que satisface los posibles requerimientos de un segmento de clientes específicos. Por ende, podemos concluir que la propuesta de valor es

la agregación de atributos o conjunto de beneficios que una empresa ofrece a los clientes con el fin de diferenciarse de la competencia.

Canales. A través canales de comunicación, distribución y venta de los canales Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de El bloque de Canales describe cómo una empresa se comunica y alcanza sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta comprenden un interfaz de la empresa con los clientes.

Relaciones con los clientes. las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independientemente en los diferentes segmentos de mercado. El bloque de construcción de relaciones con el cliente describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos específicos de clientes. Una empresa debe aclarar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de clientes. Las relaciones pueden variar de personal a automatizada. Las relaciones con los clientes pueden ser impulsadas por las siguientes motivaciones: adquisiciones de clientes, retención de clientes e impulsar las ventas aumentándolas.

Fuentes de ingreso. las fuentes de ingreso se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. El bloque de construcción de fuentes de ingresos representa el efectivo que una empresa genera de cada segmento de clientes (los costos deben ser restados de los ingresos para crear ganancias). Si los clientes comprenden el corazón de un modelo de negocio, los flujos de ingresos son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a sí misma: ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de clientes? La respuesta exitosa a esa pregunta le permite a la empresa generar uno o más flujos de ingresos de cada segmento de clientes. Cada fuente de ingreso puede tener diferentes mecanismos de precios, como lista fija de precios, negociación, subasta, dependiendo del mercado, dependiendo del volumen, o gestión de rendimiento.

Recursos clave. los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos. El bloque de creación de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para hacer que un modelo de negocio funcione. Cada modelo de negocio requiere recursos clave, estos recursos le permiten a una empresa crear y ser propietario de una propuesta de valor, llegar a mercados, mantener relaciones con segmentos de clientes y obtener ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave según el tipo de modelo de negocio. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, como también pueden ser propiedad o arrendados por la empresa o adquiridos a través de un socio clave.

Actividades clave. El bloque de creación de actividades clave describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Cada modelo de negocio requiere una serie de actividades clave. Estas son las acciones más importantes que una empresa debe tomar para operar con éxito. Al igual que los recursos clave, se les exige crear y ser propietarios de una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y obtener ingresos. Y al igual que los recursos clave, las actividades clave varían según el tipo de modelo de negocio.

Asociaciones clave. algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. El bloque de creación de asociaciones clave describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Las empresas forjan asociaciones por muchas razones, y las asociaciones se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Estructura de costos. La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. Este bloque de creación describe los costos más importantes incurridos al operar bajo un modelo de negocio particular. Crear y entregar valor, mantener las

relaciones con los clientes y generar ingresos incurre en costos, dichos costos pueden calcularse con relativa facilidad después de definir los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Sin embargo , algunos modelos de negocios son más económicos que otros. Las llamadas aerolíneas "sin lujos", por ejemplo, han construido modelos de negocios completamente basados en estructuras de bajo costo.

A continuación la representación del lienzo CANVAS de acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2010, p. 44):

Modelo de negocios Canvas

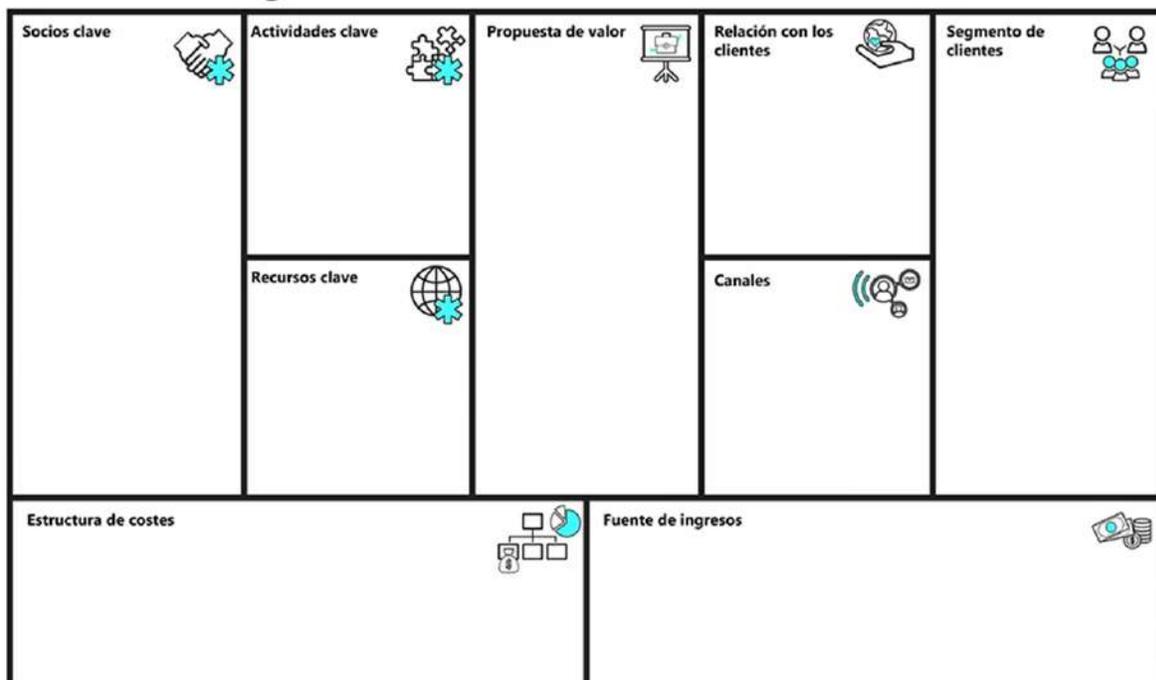


Figura 3 - Formato de Modelo CANVAS.

Fuente: Elaboración propia

Bases legales

Del derecho al trabajo y a la actividad emprendedora

La actividad emprendedora encuentra su derecho de ser en la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, la cual establece en el Capítulo VII - De los Derechos Económicos lo siguiente:

Artículo 112 Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

De igual manera en la **Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos**, Capítulo I, Disposiciones Generales, establece: en su artículo 5 el derecho a emprender; comprendiendo esto como la facultad que tienen los venezolanos de escoger y desarrollar la actividad económica de su preferencia. La finalidad es fomentar la creación de emprendimientos productores de bienes o servicios que aporten al desarrollo económico y social de la nación.

Artículo 5. Se reconoce el derecho de toda persona a participar en la actividad económica, mediante la constitución de emprendimientos a los fines de contribuir con el desarrollo nacional y la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y la ley.

Esta misma Ley establece en su artículo 17 el plazo para que una actividad económica sea calificada como emprendimiento. Culinado este periodo deberá adecuarse a la figura jurídica con todas las implicaciones que corresponden.

Artículo 17. La inscripción en el Registro Nacional de Emprendimientos tendrá una vigencia máxima de dos años. Culinado este plazo, el emprendimiento deberá ser inscrito en el Registro Mercantil correspondiente bajo las figuras jurídicas establecidas en el código de comercio y demás leyes aplicables, so pena de la comisión de ilícitos tributarios formales, materiales y penales previstos en la legislación tributaria.

Del Higiene y las normas reguladoras del aspecto sanitario.

El artículo 10 de la Ley de Sanidad Nacional decreta el REGLAMENTO GENERAL DE ALIMENTOS, el cual establece en sus Disposiciones de Carácter General al ente encargado de regular lo relacionado al higiene de los alimentos

Artículo 1. Correspondo al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social todo lo relacionado con la higiene de la alimentación, y en consecuencia:”

Esta misma Ley en su CAPITULO III De los Establecimientos, artículo 11 ubica al emprendimiento de Cacao & Crema bajo su normativa.

Artículo 11. Quedan sujetos a las prescripciones de este Reglamento los establecimientos destinados a la producción y depósito de alimentos, los expendios fijos o ambulantes y los vehículos destinados a su transporte, ya sean de propiedad privada o perteneciente a cualquier entidad oficial.

Y en su artículo 12 delimita el lapso para las renovaciones de los permisos que se otorgan.

Artículo 12. Los establecimientos, expendios y vehículos a que se refiere el artículo anterior no podrán funcionar sin el correspondiente permiso de la autoridad sanitaria local. Este permiso deberá ser renovado cada año.

Esta misma ley alberga los lineamientos con respecto a los Utensilios, personal, inspección de alimentos, de los Rótulos, del registro de alimentos, Leyendas y Propaganda y las Penas por incumplimiento de ella.

Es la guía para validar el cumplimiento de los aspectos legales inherentes al higiene del emprendimiento de Cacao & Crema.

De igual forma, los expendios de comidas deben conocer cuáles son los requisitos para solicitar el Permiso Sanitario de Alimentos en Venezuela. El objetivo es asegurar el cumplimiento del Código Sanitario y los trabajadores están obligados a tener las tarjetas de salud. La solicitud de este permiso se debe hacer en el Ministerio del Poder Popular para la Salud en Venezuela. Este permiso es obligatorio para los establecimientos comerciales de alimentos y no alimentos. Este permiso, es un documento que certifica que un determinado lugar está cumpliendo las normas de salubridad para la actividad que sea realizada. Este documento es obligatorio para los locales, empresas y hasta para ciudadanos, que deben demostrar que se encuentran en perfectas condiciones.

El organismo encargado de emitir este permiso es El Servicio Autónomo de Contraloría Sanitaria o “SACS” como mejor se conoce. Este organismo se encuentra adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Salud.

El permiso sanitario de alimentos sólo tiene una duración de un año por lo que debe ser renovado una vez al año.

Del ejercicio de la soberanía popular.

La Ley establece los lineamientos para la organización ciudadana en Consejos Comunales, entre cuyas facultades se le otorga la aprobación o no de los proyectos que planteen los habitantes en la búsqueda satisfacer las necesidades de las comunidades.

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto regular la constitución, conformación, organización y funcionamiento de los consejos comunales como una instancia de participación para el ejercicio directo de la soberanía popular y su relación con los órganos y entes del Poder Público para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, así como los planes y proyectos vinculados al *desarrollo comunitario*.”

En este sentido, surge la necesidad de contar con la aprobación del proyecto por parte del consejo comunal del sector, el cual se comprueba con la entrega de una Carta Aval.

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL o SITUACIONAL

El presente trabajo especial de grado desarrolla la investigación de un emprendimiento Cacao & Crema, que opera al aire libre en Caracas, Avenida Principal de Palo Verde, zona comercial de emprendedores y, en ocasiones en la zona destinada al apoyo del emprendimiento que brinda la Alcaldía de Sucre llamada “Petare Café”, ubicada en las adyacencias de la Plaza El Cristo de Petare.

En la comunidad de Palo Verde reside una importante cantidad de familias, hay varias escuelas, guarderías, empresas y establecimientos comerciales. Esto representa un flujo diario y permanencia de potenciales consumidores en la Av. Principal, que además conecta con la ruta hacia Mariches y la entrada al Barrio José Félix Ribas.



Figura 4 - Urbanización Palo Verde

Fuente: Wikimapia¹.

¹ <http://wikimapia.org/1323511/Urbanizaci%C3%B3n-Palo-Verde>

La breve historia del sector que describe Frankiz (2021) indica que todo ese sector estaba lleno de zonas verdes y haciendas con sembradíos de maíz, café, cacao y caña de azúcar, zona que proveía alimentos a Caracas. Sus orígenes se remontan al siglo XVI cuando el capitán Pedro Gutiérrez de Lugo y el padre Gabriel de Mendoza, fundaron en una pequeña colina bordeada por la quebrada El Oro y los ríos Caurimare y Guaire una zona que llamaron: Dulce Nombre de Jesús de Petare, eran los inicios de lo que hoy conocemos como Parroquia Petare. Su crecimiento se realizó de forma muy desordenada por una parte y por la otra muchos complejos bien planificados urbanísticamente como: Palo Verde, Terrazas del Ávila, La Urbina, La California y Urb. Miranda.

Entre las más importantes haciendas se encontraban La Bolea, Los Marrones, La Urbina, Los Ruices, El Marqués, Macaracuay, Güere-Güere (lo que hoy en día es La California Norte). La Urbanización Palo Verde fue creada en tres etapas: La primera son los edificios que se encuentran en la Av. Central o Principal que arrancan desde donde está hoy en día la estación del “Metro de Palo Verde”. Desde ahí comienza también una zona industrial separada de la residencial.

Ventana de Mercado

El emprendimiento objeto de esta investigación está basado en un producto con fuerte arraigo en la gastronomía venezolana y esto representa una oportunidad interesante de aprovechar por parte de los directores de cacao & Crema como oportunidad de negocio.

Este es un producto de fácil elaboración, el cual es ampliamente aceptado por el consumidor venezolano lo cual es una ventaja. El objetivo es poner al alcance de los consumidores un postre rico, apetecible, sano, nutritivo y asequible.

Sector de producción / de actividad económica

El plan de negocio objeto de este estudio es el emprendimiento Cacao & Crema, C. A., al analizar el Clasificador Venezolano de Actividades Económicas (CAEV), podría incluirse bajo el código 10 como "Elaboración de productos alimenticios", que comprende en concreto el Código 10712 Elaboración de productos de pastelería y repostería y en concreto: Elaboración de postres diversos (INE, 2014), sin embargo debido a que no hay una transformación real del alimento que se elabora, la unidad se clasifica en el renglón 5211- Venta al por menor en almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabaco. (SERCAMER, s/f)

El emprendimiento tiene por objeto el desarrollo de la actividad económica orientada a la prestación de servicios de alimentos, bebidas, restaurantes y puestos de comida.

Producto o servicio

El producto que ofrece el emprendimiento en envases plásticos de varias capacidades o copas de galletas es básicamente un postre elaborado con fresas y/o melocotones, crema chantilly, siropes chocolate, de fresa y otras frutas.

El producto que se ofrece en zonas comerciales de economía semi formal también está disponible para eventos tales como ferias, fiestas, inauguraciones y otras actividades a cielo abierto.

Audiencia o Público consumidor

No existe una limitación de edad, sexo, etnia, condición física para el consumo de este producto salvo contraindicaciones médicas como alergias, el cual estaría a la disposición de

todos los transeúntes de la redoma de Petare, residentes del sector Palo Verde y Lomas del Ávila de la Parroquia Petare, Edo. con gusto por los postres.

Análisis de competidores

La Competencia es Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo (RAE). Las empresas enfrentan otros oferentes de bienes semejantes cuya influencia y capacidades son necesarias de analizar en aras de poder crear una estrategia adecuada para competir.

La competencia puede ser directa o indirecta, los competidores directos son aquellos que ofrecen otros postres semejantes a las de Cacao & Crema, C.A, mientras que los indirectos son aquellos que ofrecen productos sustitutos.

En este sentido, la competencia son los oferentes de postres que operan en la periferia de Cacao & Crema y los consumidores de las mismas materias primas o consumibles como vasos, frutas, chantilly y coberturas tales como cafetines, restaurantes y reposterías

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Línea de Trabajo

Este trabajo de investigación está orientado al emprendimiento, y la manera como puede maximizar los beneficios financieros y organizacionales. En este sentido y de acuerdo al Manual para la elaboración del proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Universidad Monteávila (2019) es un Proyectos de evaluación financiera: Incluye técnicas, prácticas, desarrollo de herramientas y enfoques que permitan ir más allá de la evaluación financiera tradicional. Permite el uso de la estadística y diferentes tipos de proyecciones para evaluar riesgos y sensibilidad de los proyectos a diferentes variables o escenarios.

Tipo de investigación

El presente trabajo especial de grado es de tipo proyecto factible, para UPEL (2016) el proyecto factible es definido de la siguiente manera: Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, necesidades de organizaciones; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos (p. 21), pues es un proceso de investigación basado en material documental e información de campo, cuyo objetivo es la elaboración y desarrollo de una propuesta de solución a un problema, en este caso del ámbito comercial que presenta el emprendimiento de Cacao & Crema, C.A.

Diseño de Investigación.

El diseño es de la investigación a realizar es de Campo debido a que se utilizaran fuentes primarias y secundarias de información tanto cualitativas como cuantitativas.

La UPEL (2016) define Investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.18).

Población y muestra

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), define la muestra como: "... un grupo de la población de interés (sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población." (p.170).

Según el Censo del INE en el año 2011, Petare contaba con una población de 372.106 habitantes descendientes de inmigrantes peruanos, haitianos, colombianos y ecuatorianos que se asentaron en el territorio en la era próspera de Venezuela, y serían unos 448 861 según estimaciones de 2020². Para efectos del presente estudio, la población objeto de estudio son ciento veinte (120) individuos que conforman parte de los clientes activos residentes entre Petare y Palo Verde, mientras que la muestra está compuesta por veinticuatro (24) individuos escogidos aleatoriamente según el Método Probabilístico, los cuales representan el 20% de la población total.

² <https://es.wikidat.com/info/Petare>

Técnicas e instrumentos de recolección de información.

La Encuesta

Es el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p.403). La encuesta permite obtener información acerca de aspectos del objeto de estudio para identificar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

La Observación

La observación es una técnica que consiste en observar el desarrollo del fenómeno bajo estudio. Permite obtener información cualitativa o cuantitativa de acuerdo con la manera en la cual se ejecute y los aspectos que se consideren como necesarios de analizar.

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p.399).

En este trabajo especial de grado se observarán los procesos, el recurso humano, la competencia, los clientes y el entorno donde se realiza el emprendimiento con el fin de obtener los datos para modelar el emprendimiento.

La Entrevista

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la

entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p.403).

Para esta investigación se implementarán entrevistas con expertos en el área que corresponda con el objetivo de recaudar información necesaria para la toma de decisiones estratégicas. Para este proyecto de investigación se entrevistará al Sr. Gerardo Pernía; quien es Cocinero Profesional, Director de Inversiones La Mochila, C.A. Ubicado en San Antonio de Galipán, Parroquia Macuto, Edo. La Guaira.

Validez y Confiabilidad.

Según, Hernández, Fernández y Baptista, (2014), "la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.200).

Ser válido significa que un instrumento es apropiado para una categoría de comportamientos si nos permite predecir comportamientos o rendimientos dentro de esa categoría, independientemente del nombre de la prueba, del rasgo o rasgos que se dice que mide.

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó en qué sentido los ítems que contiene el instrumento fueron idóneos para las características del universo que se desea medir.

La obtención de confiabilidad es un requisito, sobre todo si se quiere considerar válido dicho instrumento. Es por ello que todo instrumento válido es confiable, no obstante, el obtener la confiabilidad no hace válido un instrumento. Ser confiable significa que un instrumento de medición independiente de su objetivo siempre debe medir lo mismo, bajo las mismas condiciones. En este sentido la confiabilidad de estos instrumentos se fundamenta en la

selección aleatoria de la muestra y la medición de los mismos aspectos y en las mismas circunstancias.

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2014), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (consistentes y coherentes). (p.200)

Cuadro de Variables por objetivos

Objetivos Específicos	Variable	Tipo de Variable	Descripción de Variable	Dimensiones	Indicador	Unidad de medida	Instrumento	
Determinar concentración de la demanda potencial de los productos ofrecidos por Cacao & Crema como parte de una estrategia que permita la captación de nuevos clientes.	Demanda	Cuantitativa discreta	Factores característicos de la demanda, necesarios de analizar para desarrollar una estrategia de captación y fidelización.	Demanda	Preferencia de opciones	Porcentajes	Encuesta / Observación	
		Cualitativa politómica Ordinal		Demanda	Presencia en RR.SS	Iteraciones	Encuesta / Observación	
		Cuantitativa discreta		Demanda	Preferencia de horario	Intervalo	Observación	
	Concentración	Cuantitativa discreta	Aspectos que describen la ubicación, target y segmento de la demanda potencial.	Despacho	Preferencia de lugar de consumo	Porcentaje de preferencia	Observación	
		Cuantitativa discreta		Rasgos demograficos	Edad	Cantidad de años	Observación	
		Cualitativa dicotómica		Rasgos demograficos	Sexo	Cantidad de personas según su sexo	Observación	
	Competencia	Cuantitativa discreta	Proceso de identificación y análisis comparativo de los aspectos característicos de la competencia, sus fortalezas y debilidades.	Calidad de servicio	Satisfacción	Porcentaje de satisfacción	Encuesta / Observación	
		Cuantitativa continua		Calidad del producto	Presentación	Porcentaje de satisfacción	Encuesta / Observación	
		Cualitativa politómica ordinal		Comunicación	Preferencia opciones	Porcentaje de aceptación	Encuesta / Observación	
	Objetivos Específicos	Variable	Tipo de Variable	Descripción de Variable	Dimensiones	Indicador	Unidad de medida	Instrumento
	Identificar los aspectos técnicos y operacionales con oportunidades de mejoras incluyendo requerimientos legales para la comercialización de los productos marca Cacao & Crema.	Aspecto Técnico	Cualitativa politómica nominal	Actividad dirigida a la evaluación del RR.HH en las operaciones.	RR.HH	Desempeño	Perfil	Observación de campo
			Cuantitativa discreta		Equipos	Equipos	Check de equipos	Observación de campo
Aspecto Operacional		Cualitativa politómica nominal	Evaluación del flujo de procesos e identificación de las actividades y relaciones clave.	Operaciones	Flujograma	Actividades clave.	Entrevista / Observación de campo	
						Relaciones clave		
Aspecto Legal	Cualitativa politómica nominal	Conjunto de requisitos legales, sanitarios y comerciales necesarios	Permisos	Check list de permisos	Número de permisos	Check List		
Objetivos Específicos	Variable	Tipo de Variable	Descripción de Variable	Dimensiones	Indicador	Unidad de medida	Instrumento	
Determinar las implicaciones económico-financieras de la fabricación y comercialización de los productos de la marca Cacao & Crema.	Recursos Económicos	Cuantitativa continúa.	Determinar la cantidad de dinero necesario en la ejecución del proyecto.	Recursos	Estados financieros	Cantidad de dinero	Indicadores financieros	
	Finanzas		Actividad cuyo objetivo es predecir el flujo de caja futuro, mediante el uso de herramientas de análisis financiero	Estimación de egresos	Estructura de costos	Cantidad de dinero	Indicadores financieros	
			Estimación de ingresos	Estados financieros proyectados	Cantidad de dinero	VAN/TIR/EQUILIBRIO		

Anexo 1 - Cuadro de variables

Elaboración propia

Presentación y análisis de los resultados

Según Hurtado. (2000) El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos. Algunos datos obtenidos fueron analizados mediante un proceso de categorización, tabulación y comparación.

Una herramienta útil para las mediciones que se necesitaron realizar fue Excel, su versatilidad permite la ordenación de datos y su representación gráfica para la comprensión de cada punto.

Estudio del Aspecto Comercial

En el estudio del **Aspecto Comercial** se analizó la Demanda utilizando la encuesta para obtener información cualitativa y cuantitativa característica de la misma. Es decir, se quería conocer la ubicación, target y segmento de la demanda potencial así como las características más importantes de la competencia.

En este punto se utilizó la observación de campo y la encuesta descriptiva, se anexan en el Apéndice A del presente Trabajo Especial de Grado, con preguntas cerradas, orientadas a conocer aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda.

Los resultados obtenidos a continuación:

Observación de las operaciones en La Av. Ppal. De Palo Verde

Con el propósito de conocer características descriptivas de la demanda o cliente potencial objetivo, se diseñó una guía de observación la cual se implementó en el punto de venta ubicado en La Av Ppal. De Palo Verde.

Dicha observación fue realizada aleatoriamente entre los días 01/04/2023 al 18/04/2023, siendo los clientes del emprendimiento el objeto de estudio según las cantidades que se indican en la Población y Muestra.

La guía fue diseñada en formato Excel y contiene una serie de aspectos observables, como por ejemplo el sexo y la preferencia de horario con el propósito de identificar dónde se concentraba la dimanada. También incluye los indicadores y la unidad de medida objeto de análisis. Se encuentra como se indicó anteriormente en el Apéndice “A” del presente trabajo.

Resultado de la Observación de Campo

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la guía de Observación de Campo:

1- Concentración de la demanda.



Figura 5 - Gráfica Concentración de la demanda

Fuente: Elaboración propia.

La respuesta a esta interrogante ayuda a identificar cuál es la edad promedio de los clientes donde está concentrada el mayor porcentaje de consumo; ubicando a las mujeres en el

primer lugar de con un 46%, seguido de niños y niñas con un 33%, adolescentes 13% y hombres 8%.

2- ¿Cuáles son las opciones de preferencia?



Figura 6 - Gráfica Porcentaje de preferencia

Fuente. Elaboración propia.

La respuesta a esta interrogante ayuda a identificar cuál es la presentación con mayor aceptación por los clientes; destacando la presentación cuyo precio es \$1,50 con un importante 66% de aceptación.

3- ¿Cuál es el intervalo con mayor afluencia de clientes?



Figura 7 - Gráfica: Intervalo de afluencia.

Fuente. Elaboración propia.

Con estos datos se pudo determinar cuál es el intervalo en el que se presenta la mayor afluencia de clientes en el punto de venta de Palo Verde. El resultado indica que entre las 3:00 p.m y las 6: p.m se encuentra concentrado el 51% de la afluencia, entre las 6:00 p.m y las 9:00 el 33% y entre las 12:00 y 3:00 p.m el 10 %.

4- ¿Consumo en estand o prefiere delivery?



Figura 8 - Gráfica: Tipo de consumo

Fuente. Elaboración propia.

Con estos datos se pudo determinar cuál es la preferencia con respecto al lugar de consumo, encontrando como resultado que el 80% prefiere consumir in situ y el 20% opta por delivery.

5- ¿Sigue a cacao &_crema en las Redes Sociales (RR.SS)?



Figura 9 - Gráfica Porcentaje de seguimiento en RRSS.

Fuente. Elaboración propia.

Esta información permitió conocer la cantidad de clientes que tienen conciencia de la presencia de Cacao & Crema en las RR.SS, determinando que apenas el 6% de los clientes lo saben.

Encuesta a clientes en La Av Ppal. De Palo Verde

Para conocer ciertos aspectos de la demanda o cliente potencial objetivo se diseñó e implementó la encuesta (ver Apéndice A en este TEG). Con lo cual se buscaba identificar características tales como preferencias, opiniones, y otros aspectos que permitan entender las motivaciones y expectativas del consumidor, en aras de diseñar una estrategia comercial efectiva. Dicha encuesta se realizó entre los días 20 de abril y 02 de mayo del 2023.

Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

DEMANDA

Item	Interrogantes	Indicador	Unidad de medida
1	Concentración de la demanda	Concentración	Porcentaje
2	¿Cuáles son las opciones de preferencia?	Preferencia opciones	Porcentaje de preferencia
3	¿Cuál fue la hora aprox de venta?	Preferencia de horario	Intervalo
4	¿Consumo en stand o delivery?	Preferencia de lugar de consumo	Porcentaje de preferencia
5	¿Sigue a cacaoy_crema en las RR.SS?	Cantidad de seguidores en RR.SS	Iteraciones

Tabla 1 - Preguntas para evaluar la demanda.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de la Demanda:

Resultados de la encuesta – Demanda

1- ¿Qué le pareció el servicio, malo, mejorable, bueno, excelente?



Figura 10 - Gráfica: Porcentaje de opinión sobre el servicio

Fuente. Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer la apreciación y opinión de los clientes de Cacao & Crema con respecto al servicio, para detectar oportunidades de mejoras en función de aprovechar esta información en el desarrollo de la estrategia de captación. Como resultado de la encuesta se determinó que el 76 % de los clientes catalogan como excelente el servicio, un 22% lo califica bueno y el 2% mejorable. Ningún cliente calificó malo.

2- ¿Cómo describe el producto, malo, mejorable, bueno, excelente?



Figura 11 - Gráfica: Porcentaje de satisfacción del producto

Fuente. Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer la apreciación y opinión de los clientes de Cacao & Crema con respecto al producto, para detectar oportunidades de mejoras en función de aprovechar esta información en el desarrollo de la estrategia de captación. Como resultado de la encuesta se determinó que el 53% de los clientes catalogan como excelente el producto, un 35% lo califica bueno y el 12% mejorable. Ningún cliente calificó malo.

3- ¿Qué le gustó más: Le crema, las frutas, los siropes o la galleta?

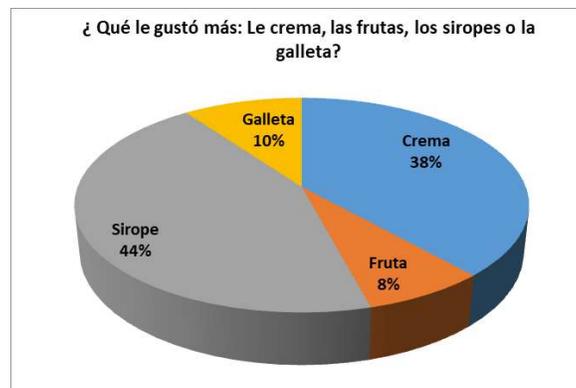


Figura 12 - Gráfica: Porcentaje de preferencias

Fuente. Elaboración propia.

La respuesta a esta pregunta persigue identificar preferencias del cliente y fortalezas del producto de Cacao & Crema; encontrado en los resultados un porcentaje importante de preferencia hacia los sirope con un 44%, seguido de la crema chantilly con el 38%, un 10% se identifica con las galletas y el 8% con las frutas.

4- ¿Qué le pareció la presentación, malo, mejorable, bueno, excelente?

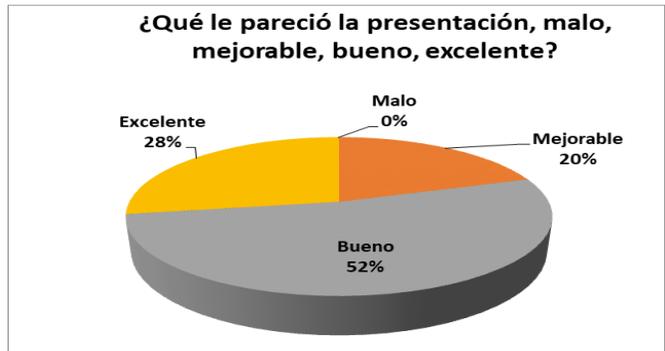


Figura 13 - Gráfica: Porcentaje de presentación del producto
 Fuente. Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer la apreciación y opinión de los clientes de Cacao & Crema con respecto a la presentación, para detectar oportunidades de mejoras en función de aprovechar esta información en el desarrollo de la estrategia de captación. Como resultado de la encuesta se determinó que el 52% de los clientes catalogan como buena la presentación, un 28% lo califica excelente y el 20% mejorable. Ningún cliente calificó malo

5- ¿Son las RR.SS una fuente de motivación para usted comprar este tipo de productos?



Figura 14 - Gráfica: Uso de las RRSS.
 Fuente. Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer la influencia de las RR.SS en la creación de motivación al consumo de este tipo de productos en los clientes de Cacao & Crema. Como resultado de la encuesta se determinó que el 63% manifestó comprar por influencia de las RR.SS mientras que un 37% no se lo atribuyó.

La Competencia

Otro objeto de análisis para el desarrollo del modelo de negocio y la estrategia comercial, es conocer ciertos aspectos de la competencia, (ver Apéndice A en este TEG). por lo cual se utilizó también la encuesta para identificar en los clientes aspectos tales como preferencias y opiniones que permitan entender las motivaciones y expectativas del consumidor, las cuales encuentra satisfacer en la oferta de los otros competidores. Todo esto en aras de diseñar una estrategia comercial efectiva. Dicha encuesta se realizó entre los días 20 de abril y 02 de mayo del 2023.

Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

COMPETENCIA			
Item	Preguntas	Indicador	Unidad de medida
1	¿Qué es lo primero que le atrae de otros emprendimientos, la presencia, la publicidad, el trato, la variedad?	Satisfacción	Porcentaje de satisfacción
2	¿Cómo califica el despacho de los otros emprendedores, mala, mejorable, buena, muy buena?	Satisfacción	Porcentaje de satisfacción
3	¿Cómo califica la presentación de otros emprendedores semejantes, mala, mejorable, buena, excelente?	Presentación	Porcentaje de satisfacción
4	¿Qué busca en las fresas con crema de otros proveedores, el sabor, la presentación, la cantidad o el precio?	Preferencia opciones	Porcentaje de aceptación
5	¿A través de cuál medio se comunican otros proveedores con usted? Whatsapp, Instagram, Facebook, Tik Tok?	Preferencia opciones	Porcentaje de aceptación

Tabla 2 - Preguntas para evaluar la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la encuesta - Competencia

- 1- ¿Qué es lo primero que le atrae de otros emprendimientos, la presencia, la publicidad, el trato, la variedad?



Figura 15 - Gráfica: Satisfacción.

Fuente. Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer que aspectos de la competencia captan la atención de los clientes de Cacao & Crema, para detectar oportunidades de mejoras en función de aprovechar esta información en el desarrollo de la estrategia de captación. Como resultado de la encuesta se encontró que el 35% los clientes manifiestan interés a causa de la publicidad, un 32% se lo acredita a la atención, 23% a la presencia y un 10 % a la variedad de productos que ofrecen.

- 2- ¿Cómo califica el despacho de los otros emprendedores, mala, mejorable, buena, muy buena?

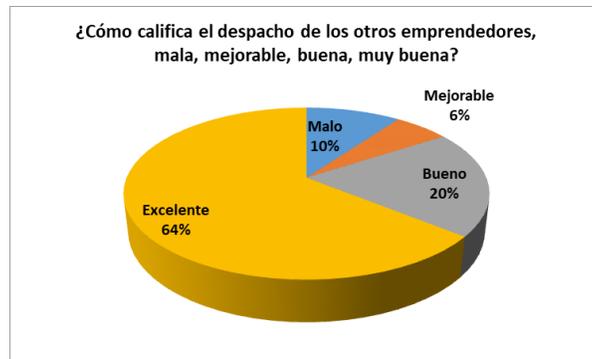


Figura 16 - Gráfica: Despacho de otros emprendedores

Fuente. Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer la apreciación y opinión de los clientes de Cacao & Crema con respecto al calidad del despacho de la competencia, para detectar oportunidades de mejoras en función de aprovechar esta información en el desarrollo de la estrategia de captación. Como resultado de la encuesta se determinó que el 64% de los clientes catalogan como excelente el despacho, un 20% lo califica bueno, el 10% malo y el 6% mejorable.

3- ¿Cómo califica la presentación de otros emprendedores semejantes, mala, mejorable, buena, excelente?



Gráfica: Presentación de otros emprendedores.

Fuente. Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer la apreciación y opinión de los clientes de Cacao & Crema con respecto a la presentación de la competencia, para detectar oportunidades de mejoras en función de aprovechar esta información en el desarrollo de la estrategia de captación. Como resultado de la encuesta se determinó que el 64% de los clientes catalogan como excelente la presentación, un 20% lo califica bueno, el 10% malo y el 6% mejorable.

4- ¿Qué busca en las fresas con crema de otros proveedores, el sabor, la presentación, la cantidad o el precio?

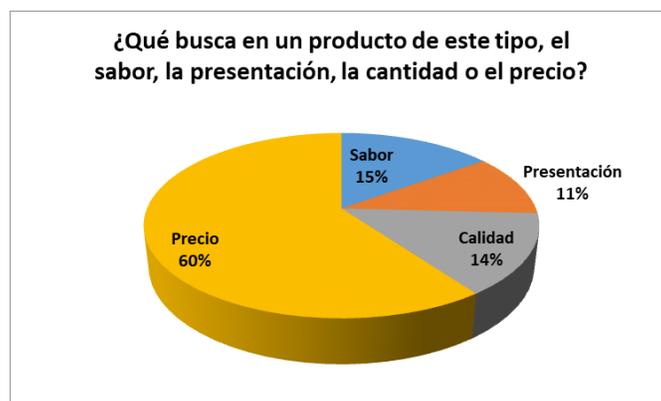


Figura 17 - Gráfica: Preferencia de opciones.

Fuente. Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer la variable que más influye sobre la decisión de compra de los clientes de Cacao & Crema, entre los cuales están calidad, precio, presentación y sabor.

Esto para detectar oportunidades que de esta información se desprendan para el desarrollo de la estrategia de captación, obteniendo como resultado de la encuesta que el 60% de los clientes consideran el precio como factor determinante, un 15% indica el sabor, 14% la calidad y 11% la presentación.

5- ¿A través de cuál medio se comunican otros proveedores con usted? WhatsApp, Instagram, Facebook, Tik Tok?

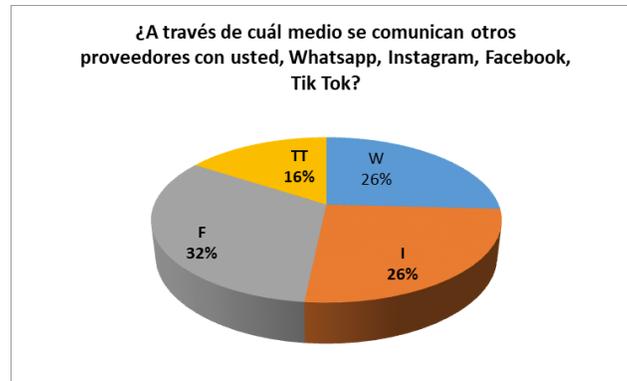


Figura 18 - Gráfica: Comunicación con otros proveedores.

Fuente. Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta es conocer el medios digitales a través de los cuales otros proveedores hacen contacto con los clientes de Cacao & Crema entre las opciones están Facebook, Instagram, Tik Tok WhatsApp.

Como resultado de la encuesta se determinó que el 32% de los clientes señalaron a la plataforma Facebook, un 26 Instagram, 26% WhatsApp y 16% Tik Tok.

Los resultados obtenidos a través de la observación y la encuesta describen aspectos característicos de la demanda y competencia que fueron utilizados, además de otras herramientas, en la elaboración de la estrategia comercial, como parte del diseño del modelo de negocio CANVAS.

Estudio Del Aspecto Técnico–Operativo

En este apartado se identifican los aspectos técnicos y operacionales con oportunidades de mejoras incluyendo requerimientos legales para la comercialización de los productos marca Cacao & Crema.

En el estudio **Técnico-Operativo** se analizó lo concerniente a las capacidades requeridas en el personal así como los procesos, procedimientos y mobiliario del emprendimiento.

El propósito de este espacio es identificar aquellas aptitudes y recursos necesarios para las operaciones, dicha información se espera obtener mediante la implementación de herramientas tales como la observación de campo, check list y entrevistas.

Con la información obtenida se espera aprovechar las oportunidades de mejora que agreguen valor y poder contribuir en la toma de decisiones para el diseño del modelo de negocio.

Se utilizó la observación para evaluar algunos aspectos relacionados con la atención al cliente, el desempeño del operador y la técnica utilizada en el punto de venta.

Una vez aplicada la herramienta los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Evaluación del flujo de procesos e identificación de las actividades y relaciones clave.

En este punto se evaluó el flujo de actividades que se ejecutan para la elaboración y venta de las fresas con crema del emprendimiento Cacao & Crema, para lo cual se tomaron en

cuenta los procesos de compras, recepción, almacenamiento, dotación en punto, facturación y cobranza.

Los datos para la realización de esta herramienta se obtendrán de los directores del emprendimiento y la observación en campo, no con el propósito de detallar los procedimientos sino procurando identificar las actividades y las relaciones clave para el emprendimiento.

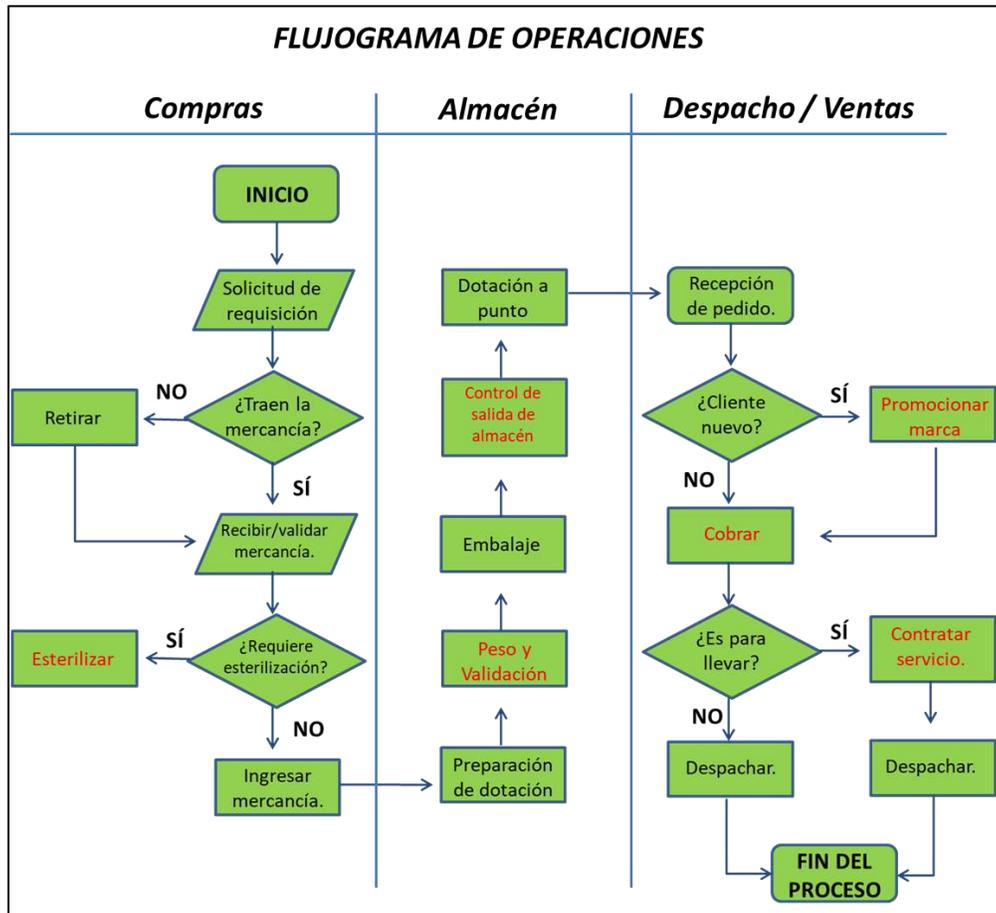


Figura 19 - Flujoograma de operaciones.

Fuente: elaboración propia.

Observación 1:

Actividad dirigida a la evaluación de los recursos necesarios para las operaciones

Se aplicó la lista de chequeo 1 de mobiliario y utensilios requeridos (ver el Apéndice B a este TEG), y se obtuvieron los siguientes resultados:

UTENSILIOS			
Descripción	Cant. Req.	Can. Disp.	Faltante
CUCHILLO GRANDE: Profesional de 8" 20cm Ac/Inox.	1	1	0
CUCHILLO MEDIANO: Profesional de 6" 15cm Ac/Inox.	1	2	-1
CUCHARILLA: 2 en acero inoxidable	2	2	0
TENEDOR: 2 en acero inoxidable	2	2	0
TABLA DE PICAR: Acrílica 46x32x0.6 cm	1	1	0
CUCHARA PLASTICA GRAMERA: De 75gr	2	2	0
POTES SALSEROS	8	12	-4
CESTA PLÁSTICA MED.: Con tapa	2	3	-1
PLATOS PLANOS PEQ.: Plástico 20cm	4	6	-2
TOBO PLÁSTICO: 20 Litros grado industrial	1	1	0
CESTA PLÁSTICA RUSTICA: Pequeña de 25Kg 40x60x19 cm	2	4	-2

MOBILIARIO PLANTA Y EQUIPO			
Descripción	Cant. Req.	Can. Disp.	Faltante
SIFÓN DE CREMA CHANTILLY	2	2	0
ESTAND DE MADERA	1	1	0
SILLA PLASTICA	2	1	1
TOLDO COMPLETO	1	0	1
CORNETA	1	0	1
BALANZA DIGITAL 5kgrs	1	1	0
BALANZA DIGITAL 40kgrs	1	0	1
COCINA ELECTRICA 1 HORNILLA	1	1	0
SOMBRILLA:	1	0	1
ENVASE PARA ESTERILIZADO DE FRUTAS	1	1	0

LIMPIEZA			
Descripción	Cant. Req.	Can. Disp.	Faltante
CEPILLO DE BARRER	1	1	0
PAÑITO DE COCINA	3	6	-3
TOBO PLÁSTICO: 20 Litros grado industrial	1	2	-1
PALA PLÁSTICA P/BASURA	1	1	0

LENCERÍA			
Descripción	Cant. Req.	Can. Disp.	Faltante
DELANTAL	2	1	1
BANDANAS	2	0	2
FRANELA ESTAMPADA	4	3	1

Tabla 3 - Lista de chequeo 1 mobiliario y utensilios.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez cotejados los datos se pudo comprobar que los artículos faltantes o limitan el ejercicio de las operaciones y los excedentes tampoco representan una cantidad de dinero significativa.

Se comprobó que disponen de los recursos materiales clave para mantener las operaciones, sin embargo se recomienda la adquisición de todo el equipo contenido en la lista sobre todo el punto de venta el cual no poseen y que puede impactar de manera negativa en las ventas. Pero esto depende de la decisión de los directores del emprendimiento.

Como se mencionó anteriormente, toda esta información será analizada para la toma de decisiones en la formalización del modelo de negocio.

Observación 2:

Actividad dirigida a la evaluación del RR.HH en las operaciones.

En este punto se utilizó una **guía de observación** para identificar oportunidades de mejora en el proceso de venta y atención al cliente, además del desempeño y la técnica utilizada en la elaboración del producto ofrecido por Cacao & Crema, la cual se encuentra en el Apéndice "C" a este TEG: "Guía observación del RR.HH en las operaciones"

Su Valoración o calificación se basó en el juicio del observador, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**GUÍA DE OBSERVACIÓN -
OPERADOR/VENDEDOR**

Atención al cliente	Si	No	Observación
Demuestra buenos modales al interactuar con el cliente	X		Usa frecuentemente las normas de cortesía
Utiliza términos adecuados al comunicarse con el cliente	X		Utiliza un lenguaje comedido
Discute con el cliente		X	No
Asesora al cliente	X		Procura explicar ante las dudas de los cliente y
Se expresa en un tono apropiado	X		Se expresa en un tono moderado.

Desempeño	Si	No	Observación
Cumple con el horario	X		Puntual
Ordena su área de trabajo	X		Si
Mantiene limpia su área de trabajo	X		Si
Llena los controles	X		Los controles son actualizados frecuentemente

Técnica	Deficiente	Mejorable	Buena	Observación
Manipulación de alimentos			X	Se apega a las normas de manipulación de alimentos, utiliza guantes y se lava las manos que regularidad.
Manipulación de equipos		X		Los equipos son fáciles de manipular y no presentan un nivel de complejidad tal que signifique un problema su manipulación. La iluminación del stand y la cocina están desprovisto de protector eléctrico.
Preservación de la materia prima		X		Se requiere mayor cantidad de material refrigerante para las cavas en las que se trasladan las frutas y la crema chantilly, ya que la exposición a temperaturas cálidas puede afectar su integridad.
Imagen y presentación del producto final.			X	Producto bien presentado y cuidadosamente preparado en envases limpios.

Tabla 4 - Guía de observación operador/vendedor.

Fuente. Elaboración propia

Entrevista 1:

En este punto se utilizará la **entrevista y la observación** conocer los procesos necesarios de realizar para cotejar su cumplimiento e identificar oportunidades de mejora.

Entrevista con experto.

El entrevistado responde al nombre de Gerardo Pernia, Cocinero Profesional, Director de Inversiones La Mochila, C.A. Ubicado en San Antonio de Galipan, Parroquia Macuto, Edo. La Guaira.

La entrevista estuvo orientada a identificar los aspectos necesarios de considerar para obtener un producto de calidad, y en función de ello ubicar dicho aspecto en las operaciones para brindar especial atención e implementar las medidas necesarias. Ver Apéndice D

Para profundizar un poco en ciertos aspectos técnicos pertinentes al proyecto, como lo son el adecuado manejo de los perecederos y algunas recomendaciones de expertos en el área, se realizó una entrevista descriptiva procurando una respuesta a las siguientes interrogantes:

Resultados obtenidos de la entrevista

La respuesta a las preguntas clave de la entrevista obtenida fueron las siguientes:

1 - ¿En el proceso que abarca desde la compra de perecederos y hasta la venta de las fresas con crema, a cuál procedimiento le dedicaría especial atención? ¿Por qué?

Lo primordial para elaborar unas fresas con crema es la calidad de la materia prima, hablamos específicamente de las fresas y la crema chantilly, elementales para la elaboración de

un producto de primera. Por lo que su adecuado almacenamiento y preservación es determinante especialmente las fresas.

2- ¿Qué recomendación nos puede hacer para un manejo adecuado de frutas?

Las fresas son un producto muy delicado, nunca deben quitarles las hojas que acompañan las fresas. Deben ser almacenadas preferiblemente en cajas de cartón y en cantidades que no se presionen entre sí por el peso.

3- ¿Qué recomienda para la preservación y conservación de la materia prima?

Las fresas son un producto perecedero a muy corto tiempo que además necesitan respirar, por lo que nunca se deben cerrar herméticamente. La temperatura recomendada para su refrigeración en la nevera oscila entre 2°C y 6°C, aunque es preferible la compra diaria en cantidades estrictamente necesarias para mantener un producto fresco y de primera.

4- ¿En su experiencia, cuál es la mejor temporada para la venta de fresas con crema?

Para la venta de fresas con crema, carnavales siempre es la época más calurosa y mayor flujo de turistas.

5- ¿Cuál sería su recomendación técnica para un emprendimiento?

Trabajar con equipos y productos siempre de calidad para una buena elaboración y presentación.

6- ¿Cuál sería su recomendación operativa para un emprendimiento?

La base del éxito llámese emprendimiento o negocio, es la administración del mismo, del costo de los productos y otros gastos. Siempre hago mención a calidad e la materia prima.

Datos obtenidos de la entrevista.

Como datos importantes obtenidos de la entrevista destacan

- Especial atención al proceso de almacenamiento y preservación de las fresas.
- Temperatura óptima de refrigeración para las fresas: entre 2° y 6°.
- Se recomienda la reposición diaria de las fresas de ser posible.
- Temporada alta: Carnaval. (No tiene registros de volúmenes de venta).
- Énfasis en la presentación.

Sus recomendaciones y aportes serán considerados para la toma de decisiones en el desarrollo de los aspectos que conforman el modelo de negocio CANVAS.

Estudio Del Aspecto Legal

Conjunto de requisitos legales, sanitarios y comerciales necesarios

Para el desarrollo de este aspecto fue necesario la orientación a través de distintos medios.

Se consultó la web del Ministerio del Poder Popular para la Salud, se conversó con miembros del Consejo Comunal y otros profesionales aunado al juicio del director de proyecto, para identificar los requerimientos necesarios en función del tipo de negocio, la ubicación y las obligaciones legales inherentes.

Determinándose que los requerimientos imprescindibles para operar en el marco legal serían: Manipulación de alimentos, certificado médico, certificado de emprendimiento, carta aval del consejo comunal y RIF personal.

En este punto se aplicó una lista de chequeo identificar el estatus de los permisos necesarios a fin de presentar informe para la actualización.

El propósito de este espacio es validar la situación legal del emprendimiento comprobando la tenencia de los permisos para manipular y comercializar los productos ofrecidos por Cacao & Crema.

La Lista de Chequeo identificación de los permisos de manipulación y comercialización de alimentos se encuentra en el Apéndice “F” del presente TEG.

El propósito de este espacio es validar la situación legal del emprendimiento comprobando la tenencia de los permisos para manipular y comercializar los productos ofrecidos por Cacao & Crema. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
Manipulación de alimentos	X		
Certificado médico	X		
Certificado de emprendimiento	X		
Carta aval del consejo comunal	X		
RIF personal	X		

Tabla 5 - Lista de chequeo requisitos Legales

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aplicada la lista se pudo validar la tenencia de los permisos mínimos requeridos para la operatividad, según el tipo de negocio del emprendimiento de Cacao & Crema.

Estudio Del Aspecto Financiero

En este punto se describe el análisis financiero, las proyecciones y escenarios posibles a futuro a través del uso de indicadores financieros.

Para ello utilizaron indicadores tales como Valor actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Flujo de Caja Proyectado y Equilibrio para el análisis de la situación deseada.

Es importante mencionar que se utilizaron los datos suministrados por los directores del emprendimiento para tal fin.

Con la información procesada se espera sugerir correctivos que apliquen, demostrar escenarios posibles futuros e identificar el origen y destino de los fondos necesarios.

INFORMACIÓN FINANCIERA			
Sueldos y salarios	\$240,00		
Gastos de alquiler	\$25,00		
Gastos Operativos y administrativos	\$50,00		
	Unid/mes	Precio	Monto
CESTA / CANOA	78	\$3,00	\$234,00
#57	391	\$1,50	\$586,50
#77	36	\$2,50	\$90,00
D8	59	\$3,00	\$177,00
D10	7	\$4,00	\$28,00
D12	19	\$5,00	\$95,00
Total venta (7 semanas)	590		\$1.210,50
Promedio simple semanal			\$172,93
Costo promedio semanal de mercancia			\$95,11
Total Utilidad bruta promedio semanal			\$77,82

Cuadro 2 - Situación financiera actual

Fuente: Elaboración propia

VAN-TIR / Equilibrio / Flujo de Caja Proyectado:

Obtenida esta información tomando como referencia el promedio de ventas mensual, se procedió a implementar los indicadores financieros en aras de estimar los ingresos futuros consecuencia de un incremento esperado en las ventas y ciertos ajustes durante un periodo de un (1) año, lo cual se espera obtener mediante la implementación del plan de marketing y el apego al modelo de negocio sugerido.

El resumen de la información es el siguiente:

PRESENTACIÓN	PRECIO	CUOTA PROYECC / DIARIA	CUOTA PROYECC / DIARIA	CUOTA PROYECC / SEMANAL	CUOTA PROYECC / SEMANAL	CUOTA PROYECC / MENSUAL	CUOTA PROYECC / MES
#57	\$1,50	12	\$18,00	72	\$108,00	288	\$432,00
#77	\$2,00	6	\$12,00	36	\$72,00	144	\$288,00
DOMO #8	\$3,00	6	\$18,00	36	\$108,00	144	\$432,00
DOMO #10	\$4,00	3	\$12,00	18	\$72,00	72	\$288,00
DOMO #12	\$5,00	3	\$15,00	18	\$90,00	72	\$360,00
CESTA PEQUEÑA	\$3,00	3	\$9,00	18	\$54,00	72	\$216,00
CANOA	\$3,00	3	\$9,00	18	\$54,00	72	\$216,00
TOTALES			\$93,00	\$216,00	\$558,00	\$864,00	\$2.232,00

Tabla 6 - Proyección/cuotas de venta

Fuente: elaboración propia

Actividad cuyo objetivo es predecir el flujo de caja futuro, mediante el uso de herramientas de análisis financiero

En este punto se solicitó información financiera que permita utilizar las herramientas de análisis financiero utilizando los indicadores seleccionados para tal fin. Es importante acotar que es información confidencial y que pueden existir ciertas limitaciones.

FINANCIAMIENTO	OBLIGACIONES	FINANZAS
DEUDA PRIV. TASA % INTERES MENSUAL CUOTA MENSUAL MONTO DEUDA DEUDA BANCO TASA % INTERES MENSUAL CUOTA MENSUAL MONTO DEUDA	SUELDOS Y SALARIOS GASTOS ALQUILER GASTOS OPERATIVOS Y ADM. TOTAL EGRESOS	PROM. EST. VENTA MENSUAL COSTO PROMEDIO MERCANCIA TOTAL (+ING) (-EGRE) EQUILIBRIO FLUJO ESTIMADO POR AÑO

Cuadro 3 - Información financiera requerida - formato

Fuente: elaboración propia.

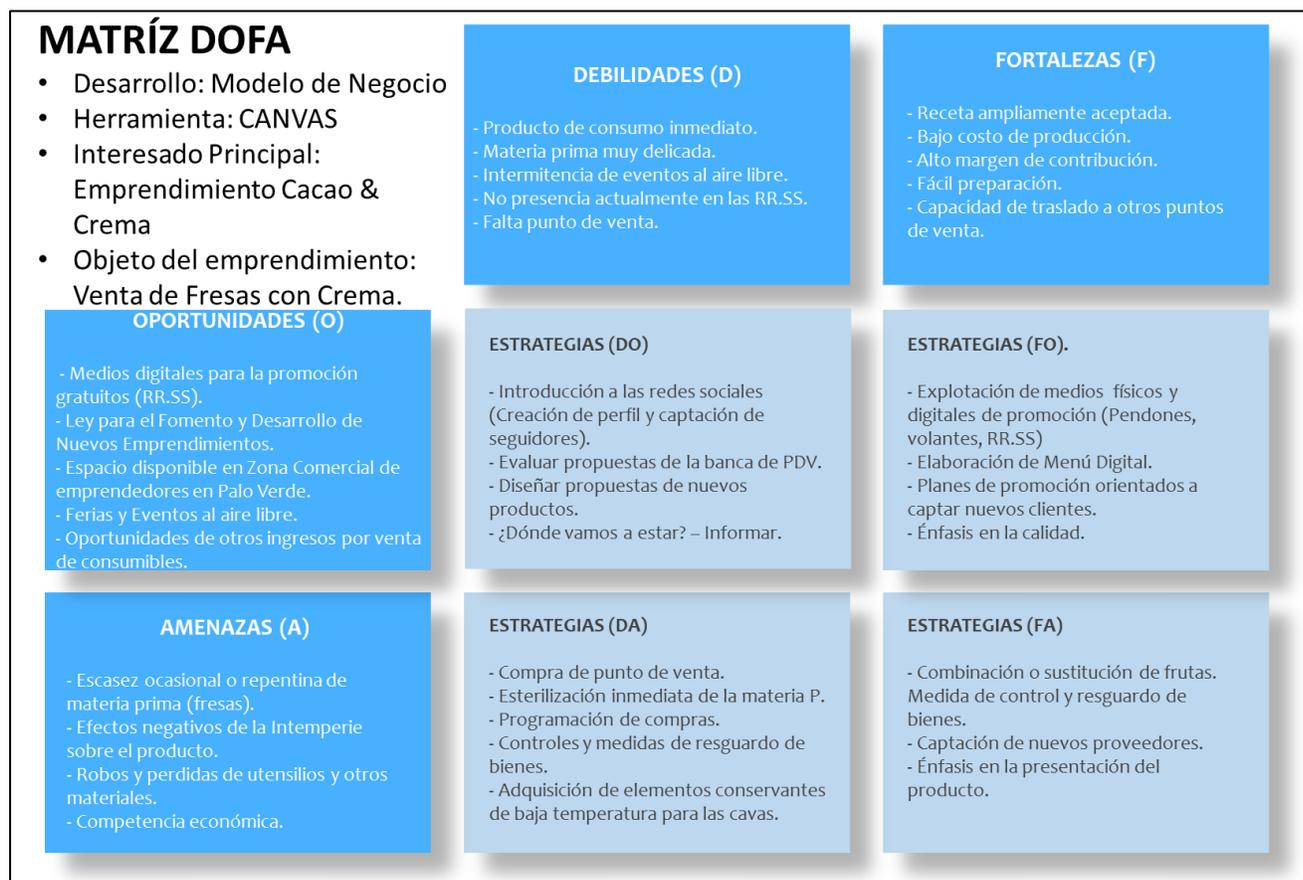
Aplicación de indicadores financieros VAN / TIR / Equilibrio

En el siguiente paso se procedió a elaborar una plantilla en Excel, y con las fórmulas correspondientes se obtuvieron los indicadores financieros para conocer escenarios deseados, según la información solicitada por el director de proyecto y suministrada por el director del emprendimiento.

El detalle de los resultados VAN / TIR / Equilibrio se encuentra en el Apéndice “E” del presente TEG.

Análisis de matriz D.O.F.A

Una vez analizados los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos, se procedió a la elaboración de una matriz DOFA como parte de la estrategia de impulso comercial



Cuadro 4 - Matriz DOFA

Fuente. Elaboración propia

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta la aplicación de la metodología propuesta para diseñar el modelo de negocio de Cacao & Crema. En primer término se presenta el acta de constitución del proyecto, seguido de la Estructura Desglosada de Tareas (EDT), a continuación se presenta el Lienzo CANVAS del negocio, seguido de los detalles relacionados con el proyecto.

Acta de Constitución

Nombre del proyecto: CANVAS – CACAO & CREMA

Director de Proyecto / Nivel de autoridad

Manuel A. Gómez S. / Total autoridad en la administración de costes y recursos asociados al proyecto.

Cambios en alcance y tiempo deberán ser acordados con el Director.

Justificación

El emprendimiento Cacao & Crema, requiere ampliar su oportunidad de mercado.

La comercialización de fresas con crema representa la principal fuente de ingresos del emprendimiento, pero carece de un modelo de negocio bien definido y debidamente estructurado. Por lo que se espera como resultado una organización sostenible y rentable con mejor atractivo para inversionistas.

Para ello, se plantea el diseño de un modelo de negocio basado en la herramienta CANVAS como una primera fase del objetivo estratégico del emprendimiento.

Objetivo

Construir un lienzo CANVAS, identificando los aspectos que lo conforman, implementar las adaptaciones necesarias para la optimización de las operaciones y contribuir con una propuesta de promoción y marketing.

Requerimientos / Descripción del producto final

El producto final es un lienzo CANVAS con el desarrollo de la propuesta de valor del producto, en este caso fresas con crema..

El modelo debe contener una propuesta interesante, donde cada módulo coherente y debidamente desarrollado explique todo lo concerniente a la propuesta de valor, los gastos asociados, la fuente de ingresos, la relación costo beneficio y la oportunidad de negocio.

Recursos asignados

Para la asignación de recursos físicos o económicos se establecerán controles para tal fin otorgándose en la medida que cada actividad lo requiera.

Partes implicadas (Stakeholders)

- Director del emprendimiento, quien aprueba el proyecto, recursos, supervisa las actividades y otorgan información que se requiera como necesaria.
- Empleados.
- Miembros del equipo de proyecto.
- Residentes del sector.
- Proveedores.

Estimación inicial de riesgos.

Entre los riesgos negativos de mayor impacto están las imitaciones de carácter macroeconómico que pueden interferir o impedir en su totalidad el desarrollo del emprendimiento.

También lo son, la disponibilidad de recursos financieros para la Contratación de personal calificado y acceso limitado a información de carácter externo para la toma de decisiones acertadas.

Estimación inicial de tiempo

Fecha de finalización: 24/ 06 / 2023.

Estimación inicial de costes: \$500,00

El presupuesto total del proyecto es: \$1.000,00

Requerimientos y responsables de aprobación

- Aprobación del diseño preliminar: Director / Dueño del negocio
- Aprobación de entregables: Director / Sub. Directora.
- Aceptación final del modelo: Dueño de negocio
- Aceptación de cambios en plazos y/o costes adicionales: Director / Dueño del negocio.

Estructura desglosada de trabajo (EDT)

Fase	Ítem	Código	Actividades
1	1	1	PROYECTO FACTIBLE - MODELO DE NEGOCIO CANVAS - CACAO & CREMA
	2	2	ASPECTO COMERCIAL
2	3	2.1	Informe de análisis de la demanda.
	4	2.1.1	Identificación de características de la demanda utilizando la encuesta y la observación.
	5	2.1.2	Análisis de la demanda.
	6	2.2	Informe de análisis de la competencia.
	7	2.2.1	Identificación de características de la competencia utilizando la encuesta y la observación.
	8	2.2.2	Análisis de características de la competencia
	9	2.3	Diseño de estrategia de promoción.
	10	2.3.1	Diseño estrategia de promoción y captación de nuevos clientes.
	11	2.3.2	Contratación de diseñador gráfico
	12	3	ASPECTO TECNICO-OPERATIVO
	3	13	3.1
14		3.1.1	Identificación de competencias requeridas para el RR.HH.
15		3.1.2	Check List de desempeño
16		3.2	Informe actualizado de equipos necesarios para operaciones.
17		3.2.1	Identificación los equipos necesarios para operaciones.
18		3.2.2	Elaborar Check List
19		3.3	Flujograma de general de operaciones.
20		3.3.1	Identificación de actividades, recursos y relaciones claves.
21		3.3.2	Actualización del proceso de operaciones.
22		3.3.3	Diseño flujograma general de operaciones.
4	23	4	ASPECTO LEGAL
	24	4.1	Informe de estatus legal.
	25	4.1.1	Actualización de permisos necesarios
	26	4.1.2	Elaboración de check list de permisos y obligaciones legales necesarios
	27	4.1.3	Adquisición de permisos necesarios.
5	28	5	ASPECTO ECONOMICO-FINANCIERO
	29	5.1	Informe de evaluación y situación financiera.
	30	5.1.2	Identificación de recursos financieros necesarios
6	31	5.1.3	Elaboración de proyecciones ventas, cuotas, punto de equilibrio, VAN, TIR.
	32	6	CONSOLIDACIÓN Y DISEÑO DEL LIENZO
	33	6.1	Consolidación y aprobación de lienzo de Modelo Canvas.
	34	6.1.1	Consolidación de informes.
	35	6.1.2	Diseño de lienzo.
	36	6.1.3	Validación.
7	37	7	CIERRE
	38	7.1	Entrega del Proyecto -

Tabla 8 - Estructura Desglosada de trabajo (EDT)

Fuente:.. Elaboración propia

Diagrama - Estructura Desglosada de trabajo (EDT)

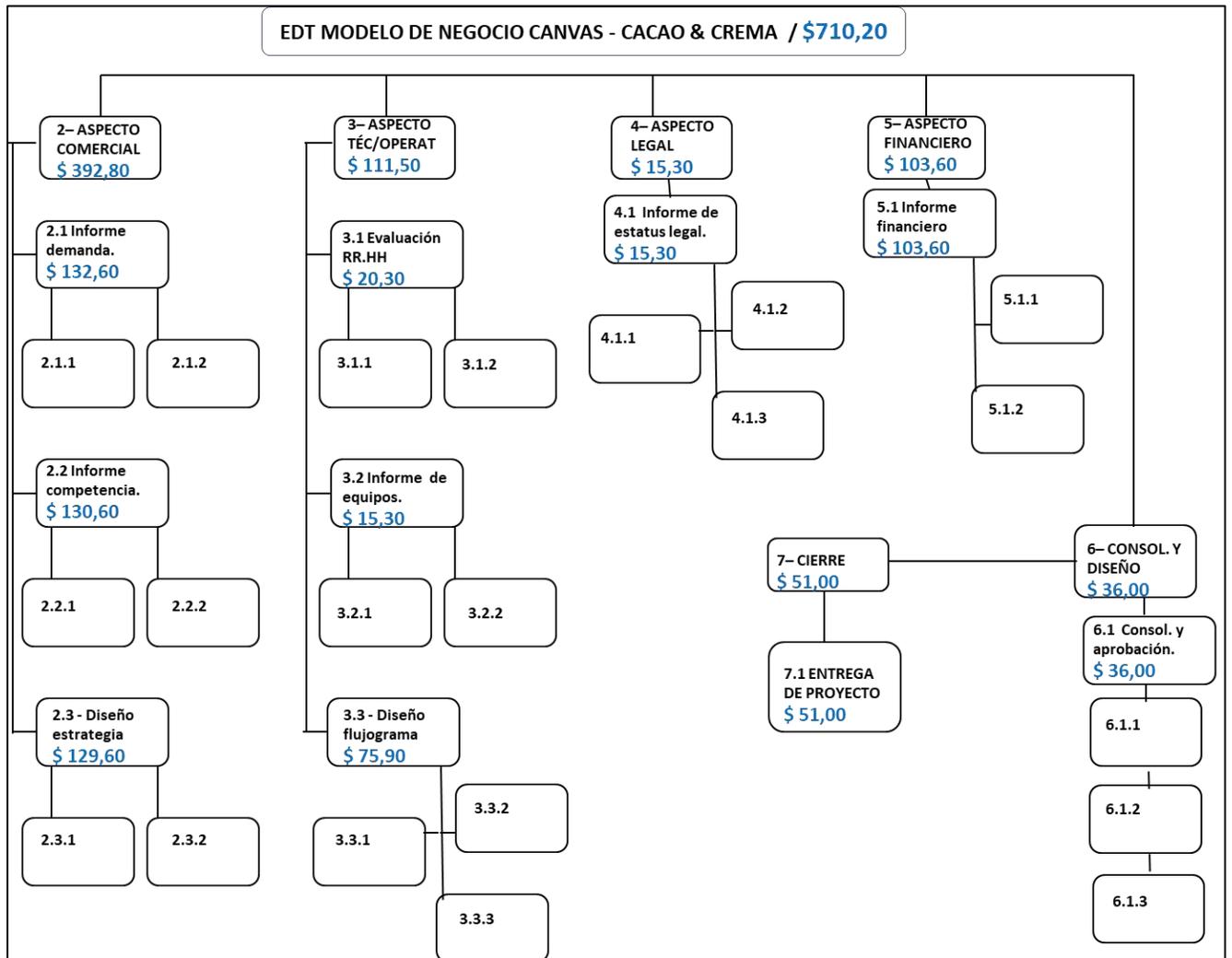


Figura 20 - Diagrama - Estructura Desglosada de trabajo (EDT)

Fuente:.. Elaboración propia

Modelo CANVAS para el emprendimiento Cacao & Crema

Una vez consolidada toda la información obtenida con las distintas herramientas se prosiguió a la consolidación de la misma según el modelo de negocio CANVAS.

Propuesta de Valor.

Se definió de siguiente manera:

- ✓ Fresas con crema y delicioso sirope.
- ✓ Preparadas con frutas frescas
- ✓ Rápido y limpio.
- ✓ El momento más rico.
- ✓ Atendido por su dueño.

Segmento de Mercado:

Producto orientado potencialmente a mujeres, niñas y niños sin distinción de ningún tipo con gusto por postres entre Petare y Palo Verde o en eventos al aire libre.

Canales

- ✓ Estand en zona comercial de emprendedores de Palo Verde.
- ✓ Estand en Petare Café.
- ✓ Delivery.

Relaciones con los Clientes:

- Uso de RR.SS (Facebook, Instagram y WhatsApp) para la información actualizada de productos, ofertas y promociones.

- Plan de reconocimiento a la fidelidad.
- Cupones.
- Buzón de sugerencias
- Atención personalizada.

Fuentes de Ingresos:

Según los resultados obtenidos con los datos suministrados se obtuvieron los valores que sirvieron para mostrar la situación actual por concepto de la venta de fresas con crema marca Cacao & Crema, y con la aplicación de los indicadores se realizaron las estimaciones de flujos de ingresos ajustado por un periodo de un año.

Recursos Clave

Con la lista de chequeo de materiales e insumos, se pudo determinar cuáles son los recursos necesarios para las operaciones, con cuántos de ellos se cuenta y cuanto están faltando, estos últimos los cuales serán mencionados nuevamente en las recomendaciones.

Los recursos clave en la infraestructura de Cacao & Crema con los que dispone son:

Materiales:

- ✓ Sifón para crema Chantilly.
- ✓ Estand
- ✓ Cocina eléctrica 1 hornilla
- ✓ Punto de venta (no tiene)
- ✓ Pesa o balanza 5kg.
- ✓ Teléfonos inteligentes

RR.HH.

- ✓ *Community Manager* (no tiene)

Actividades Clave:

Con el flujograma, observación y la entrevista se pudo determinar cuáles son los actividades clave para la comercialización, promoción y venta de los productos Cacao & Crema.

- ✓ Operaciones: Recepción y traslados adecuado de las fresas para su preservación.
- ✓ Esterilización: Salubridad y garantía de calidad del producto.
- ✓ Revisión de mercancía para la dotación del punto.
- ✓ Control de dotación: Manejo de las cantidades asignadas. (ver Apéndice "H")
- ✓ Difusión periódica de material publicitario.

Con información obtenida de la observación, la lista de chequeo y entrevista con experto se pudieron identificar:

Asociaciones Clave

- ✓ Proveedores de fresas del mercado de Petare, Mercado de Quinta Crespo y Chacao.
- ✓ Proveedores de Crema Chantilly de Quinta Crespo y Petare.
- ✓ Proveedores de Galleta y conos artesanales.
- ✓ Proveedores de capsulas de óxido nitroso.
- ✓ Moto taxistas de Palo Verde.
- ✓ Grupo de emprendedores del consejo Comunal de Palo verde.
- ✓ Arrendatario de almacén.
- ✓ Proveedores de consumibles.

Estructura de Costos

Según los resultados obtenidos con los datos suministrados se obtuvieron los valores que sirvieron para mostrar los egresos actuales por la infraestructura que requiere la comercialización de fresas con crema marca Cacao & Crema, y con la aplicación de los indicadores se realizaron las estimaciones de flujos de egresos ajustado por un periodo de un año.

Modelo CANVAS para el emprendimiento Cacao & Crema.

Modelo de negocios Canvas

<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores de fresas del mercado de Petare, Mercado de Quinta Crespo y Chacao. ✓ Proveedores de Crema Chantilly de Quinta Crespo y Petare. ✓ Proveedores de Galleta y conos artesanales. ✓ Proveedores de capsulas de óxido nitroso. ✓ Moto taxistas de Palo Verde. ✓ Grupo de emprendedores del consejo Comunal de Palo verde. ✓ Arrendatario de almacén. ✓ Proveedores de consumibles 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -Recepción y traslados adecuado de fresas. -Esterilización. -Revisión de mercancía para la dotación. -Control de dotación. -Publicidad y promoción. <p>Recursos clave </p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sifón para crema Chantilly. -Estand -Cocina eléctrica 1 hornilla -Punto de venta (no tiene) -Pesa o balanza 5kg. -Teléfonos inteligentes <p>RR.HH.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunity Manager (no tiene) 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Cacao & Crema </p> <p><i>El momento más rico!</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fresas con crema y delicioso sirope. ✓ Preparadas con frutas frescas ✓ Rápido y limpio. ✓ El momento más rico. ✓ Atendido por su dueño. 	<p>Relación con los clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RR.SS (Facebook, Instagram y Whatsapp. ✓ Buzón de sugerencias ✓ Atención personalizada. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estand en zona de emprendedores de Palo Verde. ✓ Estand en Petare Café. ✓ Delivery. 	<p>Segmento de clientes </p> <p>Producto orientado potencialmente a mujeres, niñas y niños sin distinción de ningún tipo con gusto por postres entre Petare y Palo Verde o en eventos al aire libre.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p style="text-align: center; font-size: 24px; color: red;">\$19.749,22</p> <p>Egresos reflejados en divisas, con ajustes aplicados y estimados a un año por gastos de infraestructura para la comercialización de fresa con crema.</p>		<p>Fuente de ingresos </p> <p style="text-align: center; font-size: 24px; color: green;">\$29.353,05</p> <p>Ingresos reflejados en divisas, con ajustes aplicados y estimados a un año por la comercialización de fresas con crema</p>		

Cuadro 5 - CANVAS Cacao & Crema

Fuente: Elaboración propia

Gestión de Recursos

Determinar la cantidad de dinero necesario en la ejecución del proyecto.

Para el desarrollo del modelo de negocio del emprendimiento Cacao & Crema se desarrollaron e implementaron formatos en Excel para el control de recursos y gastos durante la ejecución del proyecto, Se encuentra en el Apéndice “H” del presente TEG. la herramienta permitió codificar cada uno de los recursos materiales necesarios, asignando material según la actividad para cuantificar los gastos por concepto recursos asignados y pago de honorarios. Y el detalle de los cálculos de los gastos del desarrollo del proyecto se encuentran en el Apéndice “I” del presente TEG.

A continuación se presenta el resumen de la Relación de gastos de desarrollo de proyecto:

Cód.	Actividades	Monto costo estimado por paquete en US\$.	Costo segregado por actividades en US\$.
	Ejecución y Desarrollo de proyecto factible - CACAO & CREMA - Modelo de Negocio CANVAS	\$710,20	
1	Recursos materiales		\$420,20
	Honorarios		\$290,00
	Gastos extraordinarios		\$0,00
	PAQUETE # 2.1 Informe de análisis de la demanda.	\$132,60	
2	Recursos materiales		\$82,60
	Honorarios		\$50,00
	Gastos extraordinarios		
	PAQUETE # 2.2 Informe de análisis de la competencia.	\$130,60	
3	Recursos materiales		\$80,60
	Honorarios		\$50,00
	Gastos extraordinarios		
	PAQUETE # 2.3 Diseño de estrategia de promoción.	\$129,60	
4	Recursos materiales		\$59,60
	Honorarios		\$70,00
	Gastos extraordinarios		
	PAQUETE # 3.1 - Identificar competencias requeridas para el RR.HH.	\$20,30	
5	Recursos materiales		\$10,30
	Honorarios		\$10,00
	Gastos extraordinarios		
	PAQUETE # 3.2 - Informe actualizado de equipos necesarios para operaciones.	\$15,30	
6	Recursos materiales		\$10,30
	Honorarios		\$5,00
	Gastos extraordinarios		
	PAQUETE # 3.3 Flujograma de general de operaciones.	\$75,90	
7	Recursos materiales		\$45,90
	Honorarios		\$30,00
	Gastos extraordinarios		
	PAQUETE # 4.1 - Informe de estatus legal.	\$15,30	
8	Recursos materiales		\$10,30
	Honorarios		\$5,00
	Gastos extraordinarios		
	PAQUETE # 5.1 - Informe de evaluación y situación financiera.	\$103,60	
9	Recursos materiales		\$63,60
	Honorarios		\$40,00
	Gastos extraordinarios		
	PAQUETE # 6.1 - Aprobación de lienzo de Modelo Canvas.	\$36,00	
10	Recursos materiales		\$21,00
	Honorarios		\$15,00
	Gastos extraordinarios		
	PAQUETE # 7.1 - Entrega del proyecto	\$51,00	
11	Recursos materiales		\$36,00
	Honorarios		\$15,00
	Gastos extraordinarios		
Costo Estimado del Proyecto		\$710,20	\$710,20

Cuadro 6 - Relación de gastos de desarrollo de proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Gestión de la comunicación

Para la comunicación entre los interesados del proyecto previamente identificados y clasificados en internos o externos, se utilizaron llamadas telefónicas, la aplicación WhatsApp y correos electrónicos como medios.

Para la gestión de la comunicación se utilizó un registro de los interesados más importantes con los datos que caracteriza a cada uno de ellos.

Tipo	Interesado	Características	¿Con quién se comunica?	Telefono	E-mail
Dueño	Director del emprendimiento	Principal interesado, solicitante del proyecto, aprueba resultados, otorga recursos.	Director y Sud. Directora	0414-XXXXXXX	invernae40@gmail.com
Equipo de trabajo	Manuel Gómez Director	Gestión total del proyecto, válida resultados, asigna recursos, implementa correcciones, asigna funciones y tareas.	Todos los involucrados	0414-XXXXXXX	manuefulltime1979@gmail.com
	Andreina Garcia Sub-Directora	Gestión parcial del proyecto, asigna recursos, consigna requerimientos del proyecto, sugiere correcciones, asigna tareas.	Todos los involucrados	0424-XXXXXXX	andrienag675@gmail.com
	Angelo Chivico Diseñador Gráfico	Encargado de las artes gráficas para el proyecto y marketing.	Director y Sud. Directora	0412-xxxxxxx	angelochivico@gmail.com
	Adriel Beleño Asistente	Participa activamente en el proyecto como apoyo en distintas asignaciones de campo y de análisis.	Director y Sud. Directora	0424-XXXXXXX	ag7250304@gmail.com
Externos	Yoraima Vera Rep. Consejo Comunal	Asigna los permisos y establece las normas en el área comercial	Director y Sud. Directora	0414-XXXXXXX	-
	Stephany Medina Rep. Zona de Emprendedores	Encargada del orden y mantenimiento del área comercial	Director y Sud. Directora	0414-XXXXXXX	-
	Proveedores	Fuente de materia prima, consumibles, utensilios y mobiliarios.	Director y Sud. Directora	Varios	-
	Vecinos de Palo Verde	Residentes del sector y principales beneficiarios, con capacidad de veto o aprobación.	Director y Sud. Directora	Varios	-

Cuadro 7 - Gestión de comunicaciones - Clasificación de interesados

Elaboración propia.

Otra herramienta útil para la gestión de la comunicación por parte del equipo de trabajo fueron las reuniones estratégicas, en las cuales se tomaron en cuenta aspectos importante en el transcurso del desarrollo y ejecución del proyecto tales como.

- ✓ Definir objetivos.
- ✓ Establecer prioridades.
- ✓ Definir metodologías, planificar procesos y definir entregables.
- ✓ Evaluación mensual de resultados obtenidos.

Gestión de los interesados

Para la gestión de los interesados clave del proyecto se utilizó una matriz de interesados que clasificó a los tales según el poder e influencia sobre el proyecto, en función de establecer la estrategia según cada interesado y el objetivo del proyecto en cuestión la cual se describe a continuación:

DESCRIPCIÓN.	ID	DESCONOCE	REGISTE	NEUTRAL	APOYA	LIDERA	PODER / INFLUENCIA	INTERES	TIPO DE ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
Director del emprendimiento	1				X		Alto	Alto	Involucrar / atraer activamente	Gestionar de cerca
Manuel Gómez Director	2					X	Alto	Alto	No requiere	No requiere
Andreina Garcia Sub-Directora	3					X	Alto	Alto	No requiere	No requiere
Angelo Chivico Diseñador Gráfico	4				X		Bajo	Alto	Mantener informado	Suministrar información y material que solicite para el cumplimiento de sus responsabilidades. Involucralo en el desarrollo de la imagen del emprendimiento
Adriel Beleño Asistente	5					X	Bajo	Alto	Mantener informado	Suministrar información y material que solicite para el cumplimiento de sus responsabilidades. Involucralo en el desarrollo de la imagen del emprendimiento
Yoraima Vera Rep. Consejo Comunal	6			X			Alto	Bajo	Involucrar / mantener satisfecho	Mantener satisfecho cumpliendo con las normas y apoyando con las actividades del grupo y el mantenimiento del espacio asignado
Stephany Medina Rep. Zona de Emprendedores	7			X			Bajo	Bajo	Monitorear (esfuerzo minimo)	Mantener satisfecho cumpliendo con las normas y apoyando con las actividades del grupo y el mantenimiento del espacio asignado
Proveedores	8			X			Alto	Bajo	Involucrar / mantener satisfecho	Mantenerlos informados del proyecto y su participación en ello. Cumplir con los acuerdos oportunos de pago
Vecinos de Palo Verde	9		X	X			Alto	Bajo	Involucrar / mantener satisfecho	Colaborar con el mantenimiento del espacio, involucrarlos en las actividades de promoción. Manejar con las autoridades competentes las diferencias o altercados con los vecinos del sector.

Cuadro 8 - Gestión de interesados

Elaboración propia.

Gestión de Riesgos

Para la elaboración fue necesario apoyarse en el Acta de constitución, el registro de interesados, supuestos, EDT y el cronograma.

De igual forma, se utilizaron los estándares de gestión de los riesgos sugeridos por el Project Management Institute (PMI), el cual contiene la explicación de los en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK).

Para la gestión de los riesgos más significativos que pudieran afectar el desarrollo del proyecto, se utilizó una matriz que atribuye un valor indicador del nivel de riesgos probable. Donde los criterios de probabilidad y severidad sirven como variable a valorar con el propósito de establecer una estrategia de contingencia que permita saber qué circunstancia se podría prevenir, mitigar, trasladar, reducir o aceptar durante el desarrollo y ejecución de las actividades.

Para el análisis cualitativo de riesgos y el registro de los mismos se utilizarán formatos en Excel Word.

Para identificar los riesgos se realizaron lluvias de ideas, los datos que suministró el dueño del emprendimiento y el criterio del director de proyecto.

Análisis de riesgos	
1- Identificar	Registro de riesgos basados en probabilidad e impacto y aceptados o no según la decisión de los dueños de negocio (susceptible a actualizaciones)
2- Análisis	Identificar el tipo de riesgo, sus repercusiones físicas e impacto económico.
3- Responder	Diseñar plan de acción y designar responsabilidades.
4- Controlar	Implementar plan durante la ejecución del proyecto.

Cuadro 9 - Análisis de los riesgos.

Elaboración propia.

Definición de probabilidad

Se definió de la siguiente manera:

- ✓ >1 años = Improbable
- ✓ 6 a 2 meses = Posible
- ✓ 2 a 1 mes = Ocasional

- ✓ Frecuente o ha sucedido (al mes) = Moderada
- ✓ Muy frecuente o común (a la semana) = Constante

Definición de impacto

- ✓ <50 = Insignificante
- ✓ Entre \$51 y \$ 100 = Menor
- ✓ Entre \$101 y \$ 150 = Moderado
- ✓ Entre \$151 y \$ 200 = Crítico
- ✓ >\$300 = Catastrófico.

		MATRIZ DE RIESGO					
		PROBABILIDAD					
		>5 años	1 - 5 años	1 - 12 meses	Frecuente o ha sucedido (al mes)	Muy frecuente o común (a la semana)	
Valor \$	IMPACTO	Improbable	Posible	Ocasional	Moderada	Constante	
		2	4	6	8	10	
>\$50,00	Insignificante	1	2	4	6	8	10
Entre 51 y \$100	Menor	2	4	8	12	16	20
Entre 101 y \$200	Moderada	3	6	12	18	24	30
Entre 201 y \$500	Crítico	4	8	16	24	32	40
>500	Catastrófico	5	10	20	30	40	50

Color	Nivel de Riesgo	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo
2 al 8	Aceptable	1			
10 al 18	Tolerable	2			
20 al 24	Alto	3			
30 al 50	Extremo	4			
		5			
		6			

Cuadro 10 - Matriz de riesgos

Elaboración propia.

Categorización de la estrategia

Puntaje	Nivel riesgo	Estrategia	Objetivo de estrategia
2 al 8	Aceptable	Aceptar	No hacer nada
10 al 18	Tolerable	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad y/o el impacto
20 al 24	Alto	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero
30 al 50	Extremo	Evitar	No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el puntaje.

Cuadro 11 - Categorización de la estrategia.

Elaboración propia.

Categorización de riesgos

- ✓ Técnicos: Tecnología, calidad y complejidad.
- ✓ Organizacionales: Recursos financieros, prioridades.
- ✓ Externos: Proveedores, mercado y clima.
- ✓ Dirección de proyecto: Planificación, control y comunicación.

Listado de riesgos y supuestos.

Listado	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesg
No se entregan a tiempo los informes	1	Menor	Ocasional	TOLERABLE
La estrategia de promoción no cumple las expectativas	2	Crítico	Ocasional	ALTO
No se cumple con la calidad esperada	3	Crítico	Posible	TOLERABLE
Falta el financiamiento previsto en el plan	4	Moderada	Moderada	ALTO
No alcanza el presupuesto	5	Moderada	Moderada	ALTO
Mal clima	6	Insignificante	Ocasional	ACEPTABLE
No aprobación de lienzo de Modelo Canvas.	7	Crítico	Ocasional	ALTO
Suspensión definitiva del proyecto	8	Catastrófico	Improbable	TOLERABLE
Conflicto con vecinos	9	Crítico	Moderada	EXTREMO

Cuadro 12 - Categorización de Riesgos del Proyecto

Elaboración propia.

Contenido		Explicación
Actualización		Fecha de la última actualización
Numeración		1
Riesgo		No se entregan a tiempo los informes
Consecuencia		Cronograma
Probabilidad		Ocasional / 6
Categorización		Tolerable
Impacto		Menor / 2
Puntaje		12
Cambios		Nuevo, <input type="checkbox"/> (subió el puntaje), <input type="checkbox"/> (se mantuvo igual el puntaje), <input type="checkbox"/> (bajó el puntaje)
Estrategia		Mitigar
Acción		Prorrogar
Custodio		Sub. Directora
Costo		

Cuadro 13 - Explicación de los riesgos - Informes

Elaboración propia.

Contenido	Explicación
Actualización	
Númeración	2
Riesgo	La estrategia de promoción no cumple las expectativas.
Consecuencia	Económica
Probabilidad	Ocasional / 6
Categorización	Alto
Impacto	Crítico / 4
Puntaje	24
Cambios	Nuevo, <input type="checkbox"/> (subió el puntaje), <input type="checkbox"/> (se mantuvo igual el puntaje), <input type="checkbox"/> (bajó el puntaje)
Estrategia	Transferir
Acción	Trasladar el riesgo a un tercero
Custodio	Director / Sub. Directora
Costo	

Cuadro 14 - Explicación de los riesgos - Estrategia de promoción

Elaboración propia.

Contenido	Explicación
Actualización	
Númeración	3
Riesgo	No se cumple con la calidad esperada
Consecuencia	Calidad
Probabilidad	Posible / 4
Categorización	Tolerable
Impacto	Crítico / 4
Puntaje	16
Cambios	Nuevo, <input type="checkbox"/> (subió el puntaje), <input type="checkbox"/> (se mantuvo igual el puntaje), <input type="checkbox"/> (bajó el puntaje)
Estrategia	Mitigar
Acción	Acciones para disminuir la probabilidad y/o el impacto
Custodio	Directora / Sub. Directora
Costo	

Cuadro 15 - Explicación de los riesgos - Calidad

Elaboración propia.

Contenido	
Contenido	Explicación
Actualización	
Numeración	4
Riesgo	Falta el financiamiento previsto en el plan
Consecuencia	Financiamiento
Probabilidad	Moderada / 8
Categorización	Alta
Impacto	Moderado 3
Puntaje	24
Cambios	Nuevo, <input type="checkbox"/> (subió el puntaje), <input type="checkbox"/> (se mantuvo igual el puntaje), <input type="checkbox"/> (bajó el puntaje)
Estrategia	Transferir
Acción	Trasladar el riesgo a un tercero
Custodio	Sub.Directora
Costo	

Cuadro 16 - Explicación de los riesgos - financiamiento

Elaboración propia.

Contenido	
Contenido	Explicación
Actualización	
Numeración	5
Riesgo	No alcanza el presupuesto
Consecuencia	Financiamiento
Probabilidad	Moderada / 8
Categorización	Alta
Impacto	Moderado 3
Puntaje	24
Cambios	Nuevo, <input type="checkbox"/> (subió el puntaje), <input type="checkbox"/> (se mantuvo igual el puntaje), <input type="checkbox"/> (bajó el puntaje)
Estrategia	Transferir
Acción	Trasladar el riesgo a un tercero
Custodio	Sub. Directora
Costo	

Cuadro 17 - Explicación de los riesgos - Presupuesto

Elaboración propia.

Contenido	Explicación
Actualización	
Númeración	6
Riesgo	Mal clima
Consecuencia	Cronograma
Probabilidad	Ocasional / 6
Categorización	Aceptable
Impacto	Menor / 2
Puntaje	12
	Nuevo, <input type="checkbox"/> (subió el puntaje), <input type="checkbox"/> (se mantuvo igual el puntaje), <input type="checkbox"/>
Cambios	(bajó el puntaje)
Estrategia	Aceptar
Acción	No hacer nada
Custodio	Sub. Directora
Costo	

Cuadro 18 - Explicación de los riesgos - Mal clima

Elaboración propia.

Contenido	Explicación
Actualización	
Númeración	7
Riesgo	No aprobación de lienzo de Modelo Canvas.
Consecuencia	Calidad
Probabilidad	Ocasional / 6
Categorización	Alto
Impacto	Crítico / 4
Puntaje	24
	Nuevo, <input type="checkbox"/> (subió el puntaje), <input type="checkbox"/> (se mantuvo igual el puntaje), <input type="checkbox"/>
Cambios	(bajó el puntaje)
Estrategia	Transferir
Acción	Trasladar el riesgo a un tercero
Custodio	Director
Costo	

Cuadro 19 - Explicación de los riesgos - No aprobación del modelo de Negocios (CANVAS)

Elaboración propia.

Contenido	
Contenido	Explicación
Actualización	
Númeración	8
Riesgo	Suspensión definitiva del proyecto
Consecuencia	Operativa
Probabilidad	Ocasional / 6
Categorización	Alta
Impacto	Crítico / 4
Puntaje	24
Cambios	Nuevo, <input type="checkbox"/> (subió el puntaje), <input type="checkbox"/> (se mantuvo igual el puntaje), <input type="checkbox"/> (bajó el puntaje)
Estrategia	Transferir
Acción	Trasladar el riesgo a un tercero
Custodio	Director
Costo	

Cuadro 20 - Explicación de los riesgos - Suspensión definitiva del proyecto

Elaboración propia.

Contenido	
Contenido	Explicación
Actualización	
Númeración	9
Riesgo	Conflicto con vecinos
Consecuencia	Operacional
Probabilidad	Moderada / 8
Categorización	Extremo
Impacto	Crítico/ 4
Puntaje	32
Cambios	Nuevo, <input type="checkbox"/> (subió el puntaje), <input type="checkbox"/> (se mantuvo igual el puntaje), <input type="checkbox"/> (bajó el puntaje)
Estrategia	Evitar
Acción	No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el puntaje.
Custodio	Director / Sub-Directora
Costo	

Cuadro 21 - Explicación de los riesgos - Conflictos con vecinos.

Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Se pudo determinar que la concentración de la demanda está representada por las mujeres en el primer con un 46%, seguido de niños y niñas con un 33%, adolescentes 13% y hombres 8%.

Se determinó que el 76 % de los clientes catalogan como excelente el servicio, un 22% lo califica bueno y el 2% mejorable.

Los clientes al hablar de la competencia, 35% de ellos manifiestan interés por la publicidad que ofrecen, un 32% se lo acredita a la atención, 23% a la presencia y un 10 % a la variedad de productos que ofrecen.

El proyecto tiene un costo estimado de \$710.20, con un VAN 2,367,15 TIR 4,93

Recomendaciones

La experiencia de haber desarrollado un modelo de negocio deja en los directores del emprendimiento una serie de conocimientos y herramientas que pueden coadyuvar en el desarrollo de otros proyectos emprendimientos. Coordinar un plan de cooperación para esas iniciativas en conjunto con la comunidad y el Consejo Comunal utilizando el modelo CANVAS, es una forma de contribuir con la sociedad donde Cacao & Crema hacen vida.

Es apremiante la adquisición del punto de venta e iniciar el proceso para ello debe ser prioridad.

Una recomendación comercial podría ser realizar eventualmente pruebas de laboratorio con otros productos o nuevas combinaciones en busca de nuevas opciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATE, (2022) Emprendimiento e innovación en Venezuela. Asociación de Talentos Emprendedores. En: <https://www.linkedin.com/pulse/red-de-emprendimiento-e-innovaci%C3%B3n-de-talentos-emprendedores/>
- Baca U., G. (2013) Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. En: https://ia800905.us.archive.org/35/items/EvaluacionDeProyectos7maEdGabrielBacaUrbina/Evaluacion_de_Proyectos_7ma_Ed_Gabriel_Baca_Urbina.pdf
- Ballesteros, A. (2015). Emprendimientos en Venezuela tienen una altísima tasa de mortalidad. El Interés. Periódico El Estímulo. Consulta: <https://elestimulo.com/elinteres/empresas/2015-11-18/solo-157-de-los-emprendimientos-en-venezuela-permanecen-en-el-tiempo/>
- Bohórquez, A. y Gómez F., T. (2023). Las 10 principales razones por las que fracasan los emprendimientos. Emprendimiento y Liderazgo. En: <https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/las-10-principales-razones-por-las-que-fracasan-los-emprendimientos/>
- Cárdenas, F. (2023) Qué es un emprendimiento, características y ejemplos exitosos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/guia-emprendimiento>
- Casas G., W. J. y Poveda C., J. (2017) Modelo de negocio para validar el emprendimiento “verduritas” en la ciudad de Bogotá. Universidad Libre de Bogotá. En: <https://core.ac.uk/download/pdf/198450312.pdf>
- Cáceres, E., E. E. (2020) Diseño de un modelo de negocios para la comercialización de sistemas integrados de generación de energía eléctrica en instalaciones hasta 500kW. Universidad Monteavila. Postgrado.

EALDE BSchool, (s/f) Principales novedades del PMBOK 7ma edición para la dirección de proyectos. En: <https://youtu.be/Y8Llw2Flbjw>

Frankiz, R. (2021). Breve historia de Palo Verde. Guía de Caracas. En: <http://laguiadecaracas.net/44311/breve-historia-de-palo-verde/>

Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., M. P. (2014) metodología de la Investigación. Mc Graw Hill En: <https://archive.org/details/hernandezetal.metodologiadelainvestigacion/page/n9/mode/1up?view=theater>

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Fundación Sypal <http://bit.ly/3Ey3l3O>

INE, (2014). Clasificador Venezolano de Actividades Económicas (CAEV). Instituto Nacional de Estadísticas. República Bolivariana de Venezuela.

Luján, R. (2022) Los emprendimientos en Venezuela han crecido a la par de las necesidades. Negocios. Bloomberg Línea. En: <https://www.bloomberglinea.com/2022/05/18/los-emprendimientos-en-venezuela-han-crecido-a-la-par-de-las-necesidades/>

Monitor Intelligence (2023) Mercado de postres congelados: crecimiento, tendencias, impacto de covid-19 y pronósticos (2023 - 2028). Monitor Intelligence.

Moreno, J. (2023) Qué es la atención al cliente, elementos clave e importancia. Hub Spot. En:
<https://blog.hubspot.es/service/que-es-atencion-al-cliente>

Noticias Ahora, (2014). UAM: conversatorio sobre oportunidades y riesgos en el área periodística. Noticias Ahora. En: <https://noticias-ahora.com/uam-realizo-conversatorio-opportunidades-riesgos/>

Núñez M., E. (2012). ¿Eres un emprendedor empírico? FundaPymes. En:
<https://www.fundapymes.com/eres-un-emprendedor-empirico/>

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 16, (1) 751- 775. DOI: 10.17705/1CAIS.01601. En: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>

PMBOK, 6ta ed. (2017) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos: Guía PMBOK. Séptima edición. Y El Estándar para la dirección de Proyectos.

PMBOK, 7ma ed. (2021) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos: Guía PMBOK. Séptima edición. Y El Estándar para la dirección de Proyectos.

Prieto O., C. A. (2012) Desarrollo de un plan de negocios a partir del modelo Canvas para oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá. Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá. En: <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/894>

Rivera, E. (2023) Tipos de emprendimiento: características y tips para empezar.

Emprendurismo. TiendaNube. <https://www.tiendanube.com/blog/tipos-de-emprendimiento/>

Rock Content (2018) ¿Qué tipos de emprendimiento existen? Descubre cuál se identifica mejor con tu negocio. Blog Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-emprendimiento/>

Significados (s/f) Emprendimiento. Qué es un emprendimiento. Significados.com. <https://www.significados.com/emprendimiento/>

Stevenson, H. H. (2000). Entrepreneurship Has Won: Now What Do We Do? USASBE/SBIDA Joint Annual National Conference, United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE), February 01, 2000.

Ucha, F. (2009). Definición de Atención al cliente. Definición ABC. En: <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation. Wiley. En: <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-Model-Generation%3A-A-handbook-for-game-and-Osterwalder-Pigneur/f9af326fc7bb8b25b62ad5e7e6dfc92079f33edc>

SERCAMER, (s/f) Catalogo en Línea. En: <https://sigbs.sencamer.gob.ve/>

UPEL (2016) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDEUPEL / UPEL. En: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3993.pdf>

APÉNDICES

Apéndice A - Formato de Observación y Encuesta.

	#	
Encargado: _____		
Fecha: _____		
OBSERVACIÓN		
Cosumidor final: Niño _____ Adolescente _____ Mujer _____ Hombre _____		
Hora: _____ Stand _____ Delivery: _____ Nos sigue en la RR.SS: _____		
ENCUESTA #		
DEMANDA		
Ítem	Interrogantes	Respuesta
1	¿Qué le pareció el servicio, malo, mejorable, bueno, excelente?	
2	¿Cómo describe el producto, malo, mejorable, bueno, excelente?	
3	¿Qué le gusto más: Le crema, las frutas, los siropes o la galleta?	
4	¿Qué le pareció la presentación, malo, mejorable, bueno, excelente?	
5	¿Son las RR.SS una fuente de motivación para usted comprar este tipo de productos?	
COMPETENCIA		
Ítem	Preguntas	Respuesta
1	¿Qué es lo primero que le atrae de otros emprendimientos, la presencia, la publicidad, el trato, la variedad?	
2	¿Cómo califica el despacho de los otros emprendedores, mala, mejorable, buena, muy buena?	
3	¿Cómo califica la presentación de otros emprendedores semejantes, mala, mejorable, buena, excelente?	
4	¿Qué busca en las fresas con crema de otros proveedores, el sabor, la presentación, la cantidad o el precio?	
5	¿A través de cuál medio se comunican otros proveedores con usted? Whatsapp, Instagram, Facebook, Tik Tok?	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice B . Lista de Chequeo 1 de mobiliario y utensilios

UTENSILIOS			
Descripción	Cant. Req.	Can. Disp.	Faltante
CUCHILLO GRANDE: Profesional de 8" 20cm Ac/Inox.			
CUCHILLO MEDIANO: Profesional de 6" 15cm Ac/Inox.			
CUCHARILLA: 2 en acero inoxidable			
TENEDOR: 2 en acero inoxidable			
TABLA DE PICAR: Acrílica 46x32x0.6 cm			
CUCHARA PLASTICA GRAMERA: De 75gr			
POTES SALSEROS			
CESTA PLÁSTICA MED.: Con tapa			
PLATOS PLANOS PEQ.: Plástico 20cm			
TOBO PLÁSTICO: 20 Litros grado industrial			
CESTA PLÁSTICA RUSTICA: Pequeña de 25Kg 40x60x19 cm			
Descripción	Cant. Req.	Can. Disp.	Faltante
SIFÓN DE CREMA CHANTILLY			
ESTAND DE MADERA			
SILLA PLASTICA			
TOLDO COMPLETO			
CORNETA			
BALANZA DIGITAL 5kgrs			
BALANZA DIGITAL 40kgrs			
COCINA ELECTRICA 1 HORNILLA			
SOMBRILLA:			
ENVASE PARA ESTERILIZADO DE FRUTAS			
LIMPIEZA			
Descripción	Cant. Req.	Can. Disp.	Faltante
CEPILLO DE BARRER			
PAÑITO DE COCINA			
TOBO PLÁSTICO: 20 Litros grado industrial			
PALA PLÁSTICA P/BASURA			
LENCERÍA			
Descripción	Cant. Req.	Can. Disp.	Faltante
DELANTAL			
BANDANAS			
FRANELA ESTAMPADA			

Fuente.: Elaboración propia.

Apéndice C: Guía observación del RR.HH en las operaciones

GUÍA DE OBSERVACIÓN - OPERADOR/VENDEDOR

Atención al cliente	Si	No	Observación
Demuestra buenos modales al interactuar con el cliente			
Utiliza terminos adecuados al comunicarse con el cliente			
Discute con el cliente			
Explica las opciones al cliente			
Se expresa en un tono apropiado			

Desempeño	Si	No	Observación
Cumple con el horario			
Ordena su área de trabajo			
Mantiene limpia su área de trabajo			
Llena los controles			

Técnica	Deficiente	Mejorable	Buena	Observación
Manipulación de alimentos				
Manipulación de equipos				
Uso de la materia prima				
Acabado del producto				
Aportes personales				

Fuente:.. Elaboración propia.

Apéndice D. Guion de preguntas realizadas al Experto.

Lista de preguntas realizadas al Experto.	
1	¿En el proceso que abarca desde la compra de perecederos y hasta la venta de las fresas con crema, a cuál procedimiento le dedicaría especial atención? ¿Por qué?
2	¿Qué recomendación nos puede hacer para un manejo adecuado de frutas?
3	¿Qué recomienda para la preservación y conservación de la materia prima?
4	¿En su experiencia, cuál es la mejor temporada para la venta de fresas con crema?
5	¿Cuál sería su recomendación técnica para un emprendimiento?
6	¿Cuál sería su recomendación operativa para un emprendimiento?

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice E. Lista de Chequeo identificación de los permisos legales

CHECK LIST

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
Manipulación de alimentos			
Certificado médico			
Certificado de emprendimiento			
Carta aval del consejo comunal			
RIF personal			

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice F: VAN / TIR / EQUILIBRIO

CRÉDITO		1.000,00		APLICACIÓN DEL VAN																				0.00	
TASA INT.		10,00																							
AÑO	MES	DEUDA PRIV.	TASA %	INTERES MENSUAL	CUOTA MENSUAL	MONTO DEUDA	SUELDOS Y SALARIOS	AJUSTE	SUELDOS Y SALARIOS AJUSTADOS	GASTOS ALQUILER	AJUSTE	GASTOS ALQUILER AJUSTADO	GASTOS OPERATIVOS Y ADM.	AJUSTE	GASTOS OPERATIVOS Y ADM. AJUSTADO	TOTAL EGRESOS	PROM. EST. VENTA MENSUAL	AJUSTE	PROM. EST. AJUSTADO VENTA MENSUAL	COSTO PROMEDIO MERCANCÍA	TOTAL (+ING) (-EGRE)	EQUILIBRIO	FLUJO ESTIMADO POR AÑO	VAN	
1	1	\$1.000,00	0,10	183,33	166,67	350,00	240,00	0%	240,00	25,00	0%	25,00	70,00	0%	70,00	685,00	2.232,00	0%	2.232,00	1.339,20	\$207,80	30,34%	3.733,18	1.986,54	
	2	833,33	0,10	152,78	166,67	319,44	240,00	35%	324,00	25,00	0%	25,00	70,00	0%	70,00	738,44	2.232,00	0%	2.232,00	1.339,20	\$154,36	20,90%			
	3	666,67	0,10	122,22	166,67	288,89	324,00	0%	324,00	25,00	0%	25,00	70,00	0%	70,00	707,89	2.232,00	0%	2.232,00	1.339,20	\$184,91	26,12%			
	4	500,00	0,10	91,67	166,67	258,33	324,00	0%	324,00	25,00	0%	25,00	70,00	0%	70,00	677,33	2.232,00	5%	2.343,60	1.406,16	\$260,11	38,40%			
	5	333,33	0,10	61,11	166,67	227,78	324,00	30%	421,20	25,00	20%	30,00	70,00	30%	91,00	769,98	2.343,60	0%	2.343,60	1.406,16	\$167,46	21,75%			
	6	166,67	0,10	30,56	166,67	197,22	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	739,42	2.460,78	5%	2.460,78	1.476,47	\$244,89	33,12%			
	7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	542,20	2.460,78	0%	2.460,78	1.476,47	\$442,11	81,54%			
	8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	542,20	2.460,78	5%	2.583,82	1.550,29	\$491,33	90,62%			
	9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	542,20	2.583,82	0%	2.583,82	1.550,29	\$491,33	90,62%			
	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	542,20	2.583,82	0%	2.583,82	1.550,29	\$491,33	90,62%			
	11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	30%	547,56	30,00	20%	36,00	91,00	20%	109,20	692,76	2.583,82	0%	2.583,82	1.550,29	\$340,77	49,19%			
	12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	547,56	0%	547,56	36,00	0%	36,00	109,20	0%	109,20	828,41	2.583,82	5%	2.713,01	1.627,81	\$256,79	31,00%			
TOTALES				641,67	1.000,00	1.641,67	4.526,76		4.834,32	341,00		352,00	1.005,20		1.044,40	8.008,04		0%	29.353,05	11.741,22	3.733,18				
CRÉDITO		1.000,00		APLICACIÓN DEL TIR																					
TASA INT.		10,00																							
AÑO	MES	DEUDA PRIV.	TASA %	INTERES MENSUAL	CUOTA MENSUAL	MONTO DEUDA	SUELDOS Y SALARIOS	AJUSTE	SUELDOS Y SALARIOS AJUSTADOS	GASTOS ALQUILER	AJUSTE	GASTOS ALQUILER AJUSTADO	GASTOS OPERATIVOS Y ADM.	AJUSTE	GASTOS OPERATIVOS Y ADM. AJUSTADO	TOTAL EGRESOS	PROM. EST. VENTA MENSUAL	AJUSTE	PROM. EST. AJUSTADO VENTA MENSUAL	COSTO PROMEDIO MERCANCÍA	TOTAL (+ING) (-EGRE)	EQUILIBRIO	FLUJO ESTIMADO POR AÑO	TIR	
1	1	\$1.000,00	0,10	183,33	166,67	350,00	240,00	0%	240,00	25,00	0%	25,00	70,00	0%	70,00	685,00	2.232,00	0%	2.232,00	1.339,20	\$207,80	30,34%	3.733,18	2,73	
	2	833,33	0,10	152,78	166,67	319,44	240,00	35%	324,00	25,00	0%	25,00	70,00	0%	70,00	738,44	2.232,00	0%	2.232,00	1.339,20	\$154,36	20,90%			
	3	666,67	0,10	122,22	166,67	288,89	324,00	0%	324,00	25,00	0%	25,00	70,00	0%	70,00	707,89	2.232,00	0%	2.232,00	1.339,20	\$184,91	26,12%			
	4	500,00	0,10	91,67	166,67	258,33	324,00	0%	324,00	25,00	0%	25,00	70,00	0%	70,00	677,33	2.232,00	5%	2.343,60	1.406,16	\$260,11	38,40%			
	5	333,33	0,10	61,11	166,67	227,78	324,00	30%	421,20	25,00	20%	30,00	70,00	30%	91,00	769,98	2.343,60	0%	2.343,60	1.406,16	\$167,46	21,75%			
	6	166,67	0,10	30,56	166,67	197,22	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	739,42	2.460,78	5%	2.460,78	1.476,47	\$244,89	33,12%			
	7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	542,20	2.460,78	0%	2.460,78	1.476,47	\$442,11	81,54%			
	8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	542,20	2.460,78	5%	2.583,82	1.550,29	\$491,33	90,62%			
	9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	542,20	2.583,82	0%	2.583,82	1.550,29	\$491,33	90,62%			
	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	0%	421,20	30,00	0%	30,00	91,00	0%	91,00	542,20	2.583,82	0%	2.583,82	1.550,29	\$491,33	90,62%			
	11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	421,20	30%	547,56	30,00	20%	36,00	91,00	20%	109,20	692,76	2.583,82	0%	2.583,82	1.550,29	\$340,77	49,19%			
	12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	547,56	0%	547,56	36,00	0%	36,00	109,20	0%	109,20	828,41	2.583,82	5%	2.713,01	1.627,81	\$256,79	31,00%			
TOTALES				641,67	1.000,00	1.641,67	4.526,76		4.834,32	341,00		352,00	1.005,20		1.044,40	8.008,04		0%	29.353,05	11.741,22	3.733,18				

Fuente: Elaboración propia

Apéndice G: Asignación Punto de Venta

ASIGNACIÓN A PUNTO DE VENTA				FECHA					
Lista de recursos									
Cód.	Descripción	Tipo (*)	Costo unit.	Asign.	Valor	Reintegro	Valor	Gasto	Consum
R1		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R2		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R3		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R4		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R5		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R6		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R7		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R8		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R9		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R10		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R11		Mat. P			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R12		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R13		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R14		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R15		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R16		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R17		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R18		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R19		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R20		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R21		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R22		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R23		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R24		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
R25		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
		Consum.			\$0,00		\$0,00	\$0,00	0,00
CAJA:					\$0,00		\$0,00	\$0,00	

Continúa./...

Recurso Humano	Costo / Actividad	Cant.	Monto
Encargado			\$0,00
Asistente 1			\$0,00
Asistente 2			\$0,00
Asistente 3			\$0,00
Asistente 4			\$0,00
Total Salarios y honorarios			\$0,00
Total Recursos			\$0,00
Otros gastos / ingresos			
Comida y bebida			\$0,00
Transporte			\$0,00
Compras			\$0,00
Varios			\$0,00
Total Otros gastos/ingresos			\$0,00
\$0,00			
VENTA			
DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANT.	MONTO
Cestas de galleta peq.	\$2,50		\$0,00
Vaso plástico #57	\$1,50		\$0,00
Vaso plástico #77	\$2,50		\$0,00
Domo #8	\$3,00		\$0,00
Domo #9	\$4,00		\$0,00
Domo #12	\$5,00		\$0,00
Brocheta	\$1,50		\$0,00
TOTAL VENTA			\$0,00
TOTAL UTILIDAD			\$0,00

Fuente: Elaboración propia

Apéndice I: Detalle Control de Recursos gastos de desarrollo del proyecto

Cuadro - Control de asignación de recursos - Formato

Fuente: Elaboración propia

CONTROL DE RECURSOS

Act. PAQUETE # 2.1 - Informe de análisis de la demanda.

Desde / / Hasta / /

Lista de recursos					
Cód.	Descripción	Tipo (*)	Costo unit.	Asig.	Valor asignado
R1	Lapicero	Cons.	\$0,30	2	\$0,60
R2	Lapiz de gráfito	Cons.	\$0,50	2	\$1,00
R3	Hoja tamaño carta	Cons.	\$0,30	50	\$15,00
R4	Sacapuntas	Cons.	\$1,00	2	\$2,00
R5	Transporte	Via	\$1,00	10	\$10,00
R6	Comida y bebida	Via	\$5,00	10	\$50,00
R7	Recarga telefónica	Via	\$1,00	4	\$4,00
R8				0	\$0,00
R9				0	\$0,00
R10				0	\$0,00

Cons: Consumibles
Viaticos: Viaticos

TOTAL RECURSOS	\$82,60
TOTAL PAGOS	\$50,00
TOTAL PAQUETE	\$132,60

Valor de la Asignación de Recursos											
Recurso Humano	Recursos										Monto
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
Director (1)	1	1	25	1	5	5	2				\$41,30
Sub-Directora (2)											\$0,00
Diseñador Gráfico (3)											\$0,00
Asistente (4)	1	1	25	1	5	5	2				\$41,30
											\$0,00
	2	2	50	2	10	10	4	0	0	0	\$82,60

Recurso Humano	Costo / Actividad	Cant.	Monto
Director (1)	\$5,00	5	\$25,00
Sub-Directora (2)	\$5,00	0	\$0,00
Diseñador Gráfico (3)	\$5,00	0	\$0,00
Asistente (4)	\$5,00	5	\$25,00
			\$0,00
			\$50,00

Cuadro Control de recursos – Paq. 2.1

Elaboración propia.

CONTROL DE RECURSOS

Act. **PAQUETE #3.1 Evaluación de competencias básicas del personal de ventas**

Desde / / Hasta / /

Lista de recursos					
Cód.	Descripción	Tipo (*)	Costo unit.	Asig.	Valor asignado
R1	Lapicero	Cons.	\$0,30	1	\$0,30
R2	Lapiz de gráfito	Cons.	\$0,50	1	\$0,50
R3	Hoja tamaño carta	Cons.	\$0,30	5	\$1,50
R4	Sacapuntas	Cons.	\$1,00	0	\$0,00
R5	Transporte	Vía	\$1,00	2	\$2,00
R6	Comida y bebida	Vía	\$5,00	1	\$5,00
R7	Recarga telefónica	Vía	\$1,00	1	\$1,00
R8				0	\$0,00
R9				0	\$0,00
R10				0	\$0,00

Cons: Consumibles
Viaticos: Viaticos

TOTAL RECURSOS	\$10,30
TOTAL PAGOS	\$10,00
TOTAL PAQUETE	\$20,30

Valor de la Asignación de Recursos											
Recurso Humano	Recursos										Monto
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
Director (1)	1	1	5		2	1	1				\$10,30
Sub-Directora (2)											\$0,00
Diseñador Gráfico (3)											\$0,00
Asistente (4)											\$0,00
	1	1	5	0	2	1	1	0	0	0	\$10,30

Recurso Humano	Costo / Actividad	Cant.	Monto
Director (1)	\$5,00	2	\$10,00
Sub-Directora (2)	\$5,00		\$0,00
Diseñador Gráfico (3)	\$5,00		\$0,00
Asistente (4)	\$5,00		\$0,00
			\$10,00

Cuadro Control de recursos – Paq. 3.1

Elaboración propia.

CONTROL DE RECURSOS

Act. **PAQUETE #3.2 Informe actualizado de equipos necesarios para operaciones.**

Desde / / Hasta / /

Lista de recursos					
Cód.	Descripción	Tipo (*)	Costo unit.	Asig.	Valor asignado
R1	Lapicero	Cons.	\$0,30	1	\$0,30
R2	Lapiz de gráfito	Cons.	\$0,50	1	\$0,50
R3	Hoja tamaño carta	Cons.	\$0,30	5	\$1,50
R4	Sacapuntas	Cons.	\$1,00	0	\$0,00
R5	Transporte	Vía	\$1,00	2	\$2,00
R6	Comida y bebida	Vía	\$5,00	1	\$5,00
R7	Recarga telefónica	Vía	\$1,00	1	\$1,00
R8				0	\$0,00
R9				0	\$0,00
R10				0	\$0,00

Cons: Consumibles
Viaticos: Viaticos

TOTAL RECURSOS	\$10,30
TOTAL PAGOS	\$5,00
TOTAL PAQUETE	\$15,30

Valor de la Asignación de Recursos											
Recurso Humano	Recursos										Monto
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
Director (1)	1	1	5		2	1	1				\$10,30
Sub-Directora (2)											\$0,00
Diseñador Gráfico (3)											\$0,00
Asistente (4)											\$0,00
	1	1	5	0	2	1	1	0	0	0	\$10,30

Recurso Humano	Costo / Actividad	Cant.	Monto
Director (1)	\$5,00	1	\$5,00
Sub-Directora (2)	\$5,00		\$0,00
Diseñador Gráfico (3)	\$5,00		\$0,00
Asistente (4)	\$5,00		\$0,00
			\$5,00

Cuadro Control de recursos – Paq. 3.2

Elaboración propia.

CONTROL DE RECURSOS

Act. PAQUETE #3.3 Flujograma de general de operaciones.

Desde / / Hasta / /

Lista de recursos					
Cód.	Descripción	Tipo (*)	Costo unit.	Asig.	Valor asignado
R1	Lapicero	Cons.	\$0,30	3	\$0,90
R2	Lapiz de grafito	Cons.	\$0,50	3	\$1,50
R3	Hoja tamaño carta	Cons.	\$0,30	15	\$4,50
R4	Sacapuntas	Cons.	\$1,00	0	\$0,00
R5	Transporte	Via	\$1,00	6	\$6,00
R6	Comida y bebida	Via	\$5,00	6	\$30,00
R7	Recarga telefónica	Via	\$1,00	3	\$3,00
R8				0	\$0,00
R9				0	\$0,00
R10				0	\$0,00

Cons: Consumibles
Viaticos: Viaticos

TOTAL RECURSOS	\$45,90
TOTAL PAGOS	\$30,00
TOTAL PAQUETE	\$75,90

Valor de la Asignación de Recursos											
Recurso Humano	Recursos										Monto
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
Director (1)	1	1	5		2	2	1				\$15,30
Sub-Directora (2)	1	1	5		2	2	1				\$15,30
Diseñador Gráfico (3)											\$0,00
Asistente (4)	1	1	5		2	2	1				\$15,30
											\$0,00
	3	3	15	0	6	6	3	0	0	0	\$45,90

Recurso Humano	Costo / Actividad	Cant.	Monto
Director (1)	\$5,00	2	\$10,00
Sub-Directora (2)	\$5,00	2	\$10,00
Diseñador Gráfico (3)	\$5,00		\$0,00
Asistente (4)	\$5,00	2	\$10,00
			\$30,00

Cuadro Control de recursos – Paq. 3.3

Elaboración propia.

CONTROL DE RECURSOS

Act. PAQUETE 4.1 Informe de estatus legal.

Desde / / Hasta / /

Lista de recursos					
Cód.	Descripción	Tipo (*)	Costo unit.	Asig.	Valor asignado
R1	Lapicero	Cons.	\$0,30	1	\$0,30
R2	Lapiz de grafito	Cons.	\$0,50	1	\$0,50
R3	Hoja tamaño carta	Cons.	\$0,30	5	\$1,50
R4	Sacapuntas	Cons.	\$1,00	0	\$0,00
R5	Transporte	Via	\$1,00	2	\$2,00
R6	Comida y bebida	Via	\$5,00	1	\$5,00
R7	Recarga telefónica	Via	\$1,00	1	\$1,00
R8				0	\$0,00
R9				0	\$0,00
R10				0	\$0,00

Cons: Consumibles
Viaticos: Viaticos

TOTAL RECURSOS	\$10,30
TOTAL PAGOS	\$5,00
TOTAL PAQUETE	\$15,30

Valor de la Asignación de Recursos											
Recurso Humano	Recursos										Monto
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
Director (1)	1	1	5		2	1	1				\$10,30
Sub-Directora (2)											\$0,00
Diseñador Gráfico (3)											\$0,00
Asistente (4)											\$0,00
											\$0,00
	1	1	5	0	2	1	1	0	0	0	\$10,30

Recurso Humano	Costo / Actividad	Cant.	Monto
Director (1)	\$5,00	1	\$5,00
Sub-Directora (2)	\$5,00		\$0,00
Diseñador Gráfico (3)	\$5,00		\$0,00
Asistente (4)	\$5,00		\$0,00
			\$5,00

Cuadro Control de recursos – Paq. 4.1

Elaboración propia.

CONTROL DE RECURSOS

Act. PAQUETE #5.1 Elaboración informe de evaluación y situación financiera.

Desde / / Hasta / /

Lista de recursos					
Cód.	Descripción	Tipo (*)	Costo unit.	Asig.	Valor asignado
R1	Lapicero	Cons.	\$0,30	2	\$0,60
R2	Lapiz de grafito	Cons.	\$0,50	2	\$1,00
R3	Hoja tamaño carta	Cons.	\$0,30	20	\$6,00
R4	Sacapuntas	Cons.	\$1,00	0	\$0,00
R5	Transporte	Via	\$1,00	8	\$8,00
R6	Comida y bebida	Via	\$5,00	8	\$40,00
R7	Recarga telefónica	Via	\$1,00	8	\$8,00
R8				0	\$0,00
R9				0	\$0,00
R10				0	\$0,00

Cons: Consumibles
Viaticos: Viaticos

TOTAL RECURSOS	\$63,60
TOTAL PAGOS	\$40,00
TOTAL PAQUETE	\$103,60

Valor de la Asignación de Recursos											
Recurso Humano	Recursos										Monto
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
Director (1)	1	1	10		4	4	4				\$31,80
Sub-Directora (2)	1	1	10		4	4	4				\$31,80
Diseñador Gráfico (3)											\$0,00
Asistente (4)											\$0,00
	2	2	20	0	8	8	8	0	0	0	\$63,60

Recurso Humano	Costo / Actividad	Cant.	Monto
Director (1)	\$5,00	4	\$20,00
Sub-Directora (2)	\$5,00	4	\$20,00
Diseñador Gráfico (3)	\$5,00		\$0,00
Asistente (4)	\$5,00		\$0,00
			\$40,00

Cuadro Control de recursos – Paq. 5.1

Elaboración propia.

CONTROL DE RECURSOS

Act. PAQUETE #6.1 - Consolidación de informes.

Desde /06/ 23 Hasta 20/06/ 23

Lista de recursos					
Cód.	Descripción	Tipo (*)	Costo unit.	Asig.	Valor asignado
R1	Lapicero	Cons.	\$0,30	0	\$0,00
R2	Lapiz de grafito	Cons.	\$0,50	0	\$0,00
R3	Hoja tamaño carta	Cons.	\$0,30	0	\$0,00
R4	Sacapuntas	Cons.	\$1,00	0	\$0,00
R5	Transporte	Via	\$1,00	3	\$3,00
R6	Comida y bebida	Via	\$5,00	3	\$15,00
R7	Recarga telefónica	Via	\$1,00	3	\$3,00
R8				0	\$0,00
R9				0	\$0,00
R10				0	\$0,00

Cons: Consumibles
Viaticos: Viaticos

TOTAL RECURSOS	\$21,00
TOTAL PAGOS	\$15,00
TOTAL PAQUETE	\$36,00

Valor de la Asignación de Recursos											
Recurso Humano	Recursos										Monto
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
Director (1)					1	1	1				\$7,00
Sub-Directora (2)					1	1	1				\$7,00
Diseñador Gráfico (3)											\$0,00
Asistente (4)					1	1	1				\$7,00
	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	\$21,00

Recurso Humano	Costo / Actividad	Cant.	Monto
Director (1)	\$5,00	1	\$5,00
Sub-Directora (2)	\$5,00	1	\$5,00
Diseñador Gráfico (3)	\$5,00		\$0,00
Asistente (4)	\$5,00	1	\$5,00
			\$15,00

Cuadro Control de recursos – Paq. 6.1

Elaboración propia.

CONTROL DE RECURSOS

Act. **PAQUETE #7.1- Entrega del proyecto**

Desde **24/06/ 23**

Hasta

30/06/2023

Lista de recursos					
Cód.	Descripción	Tipo (*)	Costo unit.	Asig.	Valor asignado
R1	Lapicero	Cons.	\$0,30	0	\$0,00
R2	Lapiz de grafito	Cons.	\$0,50	0	\$0,00
R3	Hoja tamaño carta	Cons.	\$0,30	0	\$0,00
R4	Sacapuntas	Cons.	\$1,00	0	\$0,00
R5	Transporte	Via	\$1,00	3	\$3,00
R6	Comida y bebida	Via	\$5,00	6	\$30,00
R7	Recarga telefónica	Via	\$1,00	3	\$3,00
R8				0	\$0,00
R9				0	\$0,00
R10				0	\$0,00

Cons: Consumibles

Viatcos: Viatcos

TOTAL RECURSOS	\$36,00
TOTAL PAGOS	\$15,00
TOTAL PAQUETE	\$51,00

Valor de la Asignación de Recursos											
Recurso Humano	Recursos										Monto
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
Director (1)					1	2	1				\$12,00
Sub-Directora (2)					1	2	1				\$12,00
Diseñador Gráfico (3)											\$0,00
Asistente (4)					1	2	1				\$12,00
											\$0,00
	0	0	0	0	3	6	3	0	0	0	\$36,00

Recurso Humano	Costo / Actividad	Cant.	Monto
Director (1)	\$5,00	1	\$5,00
Sub-Directora (2)	\$5,00	1	\$5,00
Diseñador Gráfico (3)	\$5,00		\$0,00
Asistente (4)	\$5,00	1	\$5,00
			\$0,00
			\$15,00

Cuadro Control de recursos – Paq. 7.1

Elaboración propia.