



*”Sembrando una
idea, cosechando
un futuro”*



**MANUAL DE
EMPREENDEDURISMO**

Manual de Emprendedurismo

El Manual “Sembrando una idea, cosechando un Futuro” forma parte del proyecto de Emprendedurismo Juvenil implementado por los Programas Estrella del Sur y Jesús de Nazareth, financiados por ChildFund Internacional.

Este Manual es una herramienta que permite a los jóvenes identificar sus ideas de negocio y el análisis de factibilidad mediante la elaboración de un plan de negocio, otorgándoles competencias que permitan una adecuada toma de decisiones para iniciar su emprendimiento.

Para la elaboración del manual se recolectó información de procesos a partir de experiencias previas trabajadas con madres, padres y jóvenes tales como el Programa Emprendimientos-Escuela de Emprendedores, además de la revisión de bibliografía actualizada referente al tema.

La presente propuesta fue validada mediante grupos focales conformados por jóvenes que participaron en procesos de emprendedurismo, de los Programas Jesús de Nazareth y Estrella del Sur en Oruro, Bolivia.

Coordinación General

ChildFund Bolivia

Elaboración y validación

Alvaro Waldo Vargas Martínez
Severino Bravo Mamani
Juan Pablo Zurita Lopez
Paul Guillermo Sejas Ascarraga

ChildFund Bolivia

Wendy Mcfarren
Saleg Eid
Mónica Núñez
Sheila Maldonado

Diseño / Ilustraciones

Creativa / Roman Orellana

ChildFund Bolivia

Calle 5 de Achumani (c Francisca Orozco)
Edif. Q Bussines Center N° 578 – La Paz
Casilla: 8735
Teléfono: 2770640-2771753

Programa Estrella del Sur

Calle Juana Azurduy de Padilla esquina Litoral
Zona Sur Villa Challacollo / Oruro
Teléfono: 25264694- 25264381

Programa Jesús de Nazareth

Final Calle Arce S/N Peralta Soruco y Claudina Thevenet
Oruro / Teléfono: 25273516 – 25285504

Depósito legal: xxxxxxxxxx

ChildFund Primera Edición, 2016

Advertencia

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Índice

11	Introducción
12	Notas Generales sobre los Temas de Aprendizaje y Práctica
13	Sobre El Emprendedurismo
15	Tema 1. El Emprendedor
19	Tema 2. Idea De Negocio
27	Tema 3. El Mercado
29	Tema 4. Clientes
33	Tema 5. Competidores
37	Tema 6. Plan de Mercadeo
47	Tema 7. Organizando mi Negocio
51	Tema 8. Financiamiento
53	Tema 9. Costos de Producción
59	Tema 10. Ingresos Mensuales
67	Tema 11. Evolución Económica

Índice de cuadros

20	Cuadro 1. Preguntas para generar tu idea de negocio
21	Cuadro 2. Selección de idea
28	Cuadro 3. Características del mercado
30	Cuadro 4. Características del cliente
31	Cuadro 5. Mi idea y mis clientes
34	Cuadro 6. Mis competidores
34	Cuadro 7. Fortalezas y debilidades mis competidores
39	Cuadro 8. Características de producto o servicio
40	Cuadro 9. Descripción del producto
41	Cuadro 10. El precio
41	Cuadro 11. Plaza y distribución
42	Cuadro 12. Promoción y publicidad
48	Cuadro 13. Personal que necesita mi negocio
49	Cuadro 14. Equipos y herramientas
52	Cuadro 15. Tipos de financiamiento
54	Cuadro 16. Costos fijos y costos variables
55	Cuadro 17. Costos variables
60	Cuadro 18. Cantidad de producción mensual
61	Cuadro 19. Ingresos mensuales
61	Cuadro 20. Costos variables mensuales 40 pavitas
61	Cuadro 21. Costos Variables Mensuales 60 Pavitas
62	Cuadro 22. Costos variables mensuales 70 pavitas
62	Cuadro 23. Costos totales mensuales
63	Cuadro 24. Utilidad mensual

Índice de tablas

22	Tabla 1. Preguntas para generar tu idea de negocio
22	Tabla 2. Selección de ideas de negocio
23	Tabla 3. Escala interés/disposición
23	Tabla 4. Evaluación interés/disposición
24	Tabla 5. Atributos de la idea
25	Tabla 6. Evaluación atributos de la idea
28	Tabla 7. Características de mi mercado
31	Tabla 8. Mi idea y mis clientes
35	Tabla 9. Conociendo a mi competencia
36	Tabla 10. Fortalezas y debilidades de mis competidores
43	Tabla 11. Características de mi producto o servicio
43	Tabla 12. Describiendo mis productos
44	Tabla 13. El precio
44	Tabla 14. Plaza y distribución
45	Tabla 15. Tipos de promoción y publicidad
49	Tabla 16. Personal que necesita mi negocio
49	Tabla 17. Equipos y herramientas
52	Tabla 18. Tipo de financiamiento
56	Tabla 19. Costos fijos y costos variables
57	Tabla 20. Cálculo de costos fijos y costos variables
63	Tabla 21. Cantidad y producción mensual
64	Tabla 22. Ingresos mensuales
64	Tabla 23. Costo variables
64	Tabla 24. Costo totales mensuales
65	Tabla 25. Utilidad mensual

”Sembrando una idea, cosechando un futuro”



Introducción

De acuerdo a datos del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), las tasas de desempleo en la población de 14 años adelante es todavía muy elevada y las oportunidades de trabajo escasean. La cifra de desempleo en los jóvenes llega casi al 15%. En cuanto a educación, los adolescentes abandonan los estudios por razones laborales (20%), en tanto que las adolescentes no continúan sus estudios por embarazos no planificados (29%). Para el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), “el 50% de la población desempleada en Bolivia, entre mujeres y varones, son jóvenes. Esta situación ocurre a consecuencia de la falta de oportunidades laborales en el país.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por su lado sostiene que en Bolivia, cerca del 88% de los jóvenes trabaja pero tiene un salario inferiores al mínimo Nacional. El caso es más grave en las mujeres. El sector informal es el que más acoge a niños, adolescentes y jóvenes, pero las condiciones laborales son deplorables y hasta vulnerarían los derechos. Este informe revela que el 67% de los jóvenes no logra encontrar un trabajo digno por falta de capacitación técnica, falta de apoyo a sus emprendimientos y recursos como créditos, subvenciones o préstamos. Como consecuencia, en Bolivia, el 30,5 % de los hogares encabezados por jóvenes y con hijos menores a 15 años viven en extrema pobreza al borde de la indigencia, el segundo porcentaje más alto en América Latina, después de Honduras.¹

ChildFund gestiona proyectos como una propuesta de uso alternativo del tiempo para jóvenes de 15-24 años de edad, bajo esta lógica busca despertar sus habilidades en emprendedurismo hasta lograr su propio negocio, a partir de la consolidación de sus propias ideas, reforzando competencias en oficios técnicos y que estos sean de carácter sostenibles.

Recientemente bajo el enfoque de la Teoría del Cambio (TOC), ha priorizado el desarrollo de competencias para que el joven logre sus propios ingresos, centrando los esfuerzos en aquellos que no tienen los medios para continuar estudios superiores.

Los socios locales Estrella del Sur y Jesús de Nazareth, financiados por ChildFund cuentan con experiencia en la formación, organización y promoción de negocios en familias en DEV (privación, exclusión y vulnerabilidad), en el trabajo desarrollado identificaron la necesidad de contar con un manual práctico que permita el desarrollo de competencias de emprendedurismo para adolescentes y jóvenes que les sirva de guía para generar y evaluar sus ideas, analizar la posibilidades de éxito o fracaso de su negocio.

¹http://www.defensoria.gob.bo/sp/datos_ninas_ninos_adolescentes.asp

NOTAS PARA EL FACILITADOR

El manual está diseñado para que los jóvenes puedan aplicar los diferentes temas de forma independiente, pero será enriquecedor contar con el apoyo de un facilitador, quien usará este manual para la implementación de las diferentes actividades orientadas al proceso de formación.

- El diseño del manual permite **al facilitador** apropiarse de las temáticas y herramientas planteadas para replicarlas a grupos interesados, será fundamental que conozcan las habilidades y conocimientos previos de los jóvenes, para identificar el grado de apoyo que requieren.
- El manual “**Sembrando una idea, cosechando un futuro**” propone el modelo denominado “Tres pilares del negocio exitoso”:
 - **Emprendedor:** El emprendedor, características y actitudes del emprendedor. Reflexiona sobre las características y actitudes que se requieren para ser un emprendedor.
 - **Idea de negocio:** Tipos de idea de negocio, de donde surgen y como evaluarlas. Explora sus necesidades, gustos y habilidades propias y colectivas para generar una idea de negocio, además de evaluarlas.
 - **Plan de negocio:** Plan de mercadeo, estructura del negocio, costos de producción, ingresos e indicadores de factibilidad. Aplica herramientas que le permiten tomar decisiones para el éxito de su negocio.

NOTAS GENERALES SOBRE LOS TEMAS DE APRENDIZAJE Y PRÁCTICA

EL MANUAL ESTÁ CONFORMADO POR ONCE TEMAS

Cada tema contiene: Introducción, Objetivos de aprendizaje, Conceptos clave, Aprende, Actúa y Reflexiona.

- **Introducción**

Proporciona información básica referente al tema contextualizado a nuestro medio.

- **Objetivos de aprendizaje**

Describe la competencia que el joven desarrollará en el tema.

- **Conceptos Claves**

Describe brevemente conceptos importantes para el desarrollo del tema.

- **Aprende**

Proporciona información y herramientas prácticas para su posterior aplicación.



- **Actúa**

Permite que los conocimientos adquiridos sean puestos en práctica.

- **Reflexiona**

Permite el análisis y retroalimentación de aprendizajes adquiridos de manera individual. Los facilitadores motivan a una reflexión grupal.



NOTAS GENERALES SOBRE EL EMPREDEDURISMO

El espíritu emprendedor está estrechamente ligado a la iniciativa y acción. Las personas con esta característica tienen voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente, conlleva desarrollar actitudes positivas.

Para favorecer el nacimiento del espíritu emprendedor se debe reflexionar sobre la identidad, los valores y creencias, además conocer los derechos. De modo que se puedan desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad.

Empezamos emprendiendo

Los negocios exitosos se basan en tres pilares fundamentales:



- **El emprendedor** es la persona que tiene una idea y la hace realidad con fines propios o colectivos.

- **La idea de negocio** es una descripción corta y específica de la solución a un problema de mercado, sea esta por necesidad u oportunidad económica.

- **El plan de negocio**, es un documento que describe en detalle el negocio, permitiendo comunicar la idea. Da la oportunidad de diseñar cómo funcionará un negocio y ponerlo en práctica.

OBJETIVOS:

Al concluir el manual los jóvenes serán capaces de:

- Fortalecer su espíritu emprendedor.
- Generar su idea de negocio.
- Elaborar su plan de negocio
- Iniciar su emprendimiento.



El Emprendedor

introducción

El mundo requiere de emprendedores para hallar soluciones a problemas cotidianos, ellos poseen osadía creativa, desean innovar y cambiarlo todo; los jóvenes también poseen estas características. El tema te ayudara a responder las interrogantes más comunes para iniciar tu camino en el emprendedurismo:

¿Todos pueden ser emprendedores?

- El emprendedor, ¿nace o se hace?
- ¿Qué características tiene una persona con espíritu emprendedor?
- ¿Quién es emprendedor y quién no lo es?

*Si usted cree que puede
entonces puede, si usted cree que no
puede, entonces no puede, de cualquier
manera usted está en lo correcto.*

Henry Ford

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Definir que es el emprendedor.
- Definir tres características del emprendedor.
- Reconocer las actitudes del emprendedor.

Concepto Clave

El emprendedor es la persona que tiene una idea y la hace realidad para fines propios o colectivos. Esta iniciativa permite al emprendedor crear su propio negocio.

¿Cómo saber si es un emprendedor? Se puede dar una definición básica estableciendo que un emprendedor es aquella persona que:

- Tiene un idea o sueño, un objetivo, un deseo de crear y crecer.
- Capta una oportunidad de negocio en su entorno.
- Es capaz de hacer realidad su idea para beneficio propio o colectivo.
- No se detiene ante los obstáculos; la persistencia es una característica típica de su comportamiento.



Aprende

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

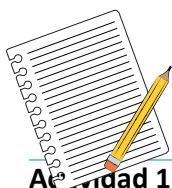
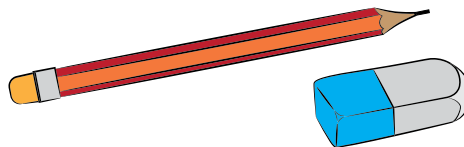
- Pasión: Ama profundamente sus productos o servicios siendo el principal motor de sus acciones, trabaja incansablemente y asume riesgos de una manera natural.
- Creatividad: Visualiza alternativas de distintas perspectivas siendo capaz de improvisar ideas y acciones para solucionar problemas nuevos, encontrando alternativas innovadoras.
- Liderazgo: Tiene capacidad de dirigir, influir y organizar a otros comunicando claramente sus emociones e ideas para hacer realidad un emprendimiento.

ACTITUDES DEL EMPRENDEDOR

- Creer en su propia idea: Tener confianza en sí mismo y en sus propias habilidades y capacidades, asumiendo riesgos.
- Tener los objetivos claros para cumplir la idea o sueño: Llegar a los resultados por medio del esfuerzo.
- Ser persistente para hacer realidad la idea: Ser persistente, tratar una sola vez y darse por vencido no es suficiente.

Materiales requeridos:

- Lápiz.
- Goma de borrar.



Actúa

Actividad 1: Identifica las características y actitudes del emprendedor en la siguiente sopa de letras.

SOPA DE LETRAS DEL EMPRENDEDOR

F	G	Y	W	L	I	D	E	R	A	Z	G	O	Q	J
H	I	D	T	Y	H	S	D	T	S	A	A	B	A	H
J	A	G	U	G	T	V	Z	C	T	V	G	J	Z	G
E	T	H	J	K	T	E	A	R	T	D	V	E	X	F
D	V	E	K	D	E	N	C	A	T	D	K	T	C	D
C	R	E	E	E	N	T	U	I	D	E	A	I	F	S
Q	D	A	S	D	F	G	H	J	A	K	I	V	R	A
E	F	A	P	Y	T	R	F	V	B	N	M	O	E	Z
R	G	D	C	A	S	R	T	Y	U	I	O	C	D	X
T	H	T	E	H	S	Y	T	R	S	U	F	L	G	C
Y	C	R	E	A	T	I	V	I	D	A	D	A	Y	V
U	K	A	F	R	Y	T	O	K	S	T	E	R	H	B
I	I	Q	G	T	U	J	A	N	D	Y	S	O	U	N
P	E	R	S	I	S	T	E	N	C	I	A	R	I	M



¿Tienes algunas de estas características?

¿Qué te impide tenerlas?

¿Cómo puedes mejorar estos aspectos?

Los jóvenes demuestran su potencialidad en la generación de ideas de negocios.



Idea de Negocios

introducción

Debes saber que para emprender necesitas ganas de hacer bien las cosas, tener ideas innovadoras y utilizar adecuadamente cada una de tus habilidades.

Iniciar un negocio es una aventura emocionante, muy retadora y con grandes beneficios. Todo empieza con una buena idea.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Definir que es idea de negocio.
- Conocer tipos de negocio.
- Definir de donde surgen las ideas de negocio.
- Conocer cómo se evalúa una idea de negocio.

Concepto clave

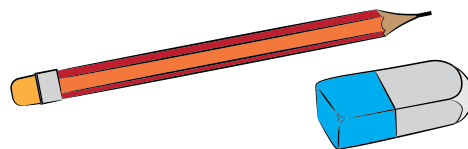
La idea de negocio es una descripción corta y específica de la solución a un problema de mercado, sea esta por necesidad u oportunidad económica.

Clasificación de los negocios:

- Negocios de producción o industriales: Transforman materia prima para producir bienes. Ejemplo: fabricantes de ladrillos, muebles, ropa, hamburguesas, etc.
- Negocios de servicios: Brindan actividades o beneficios intangibles. Ejemplo: servicios de peluquería y cosmetología, servicios de limpieza, servicios de turismo, etc.

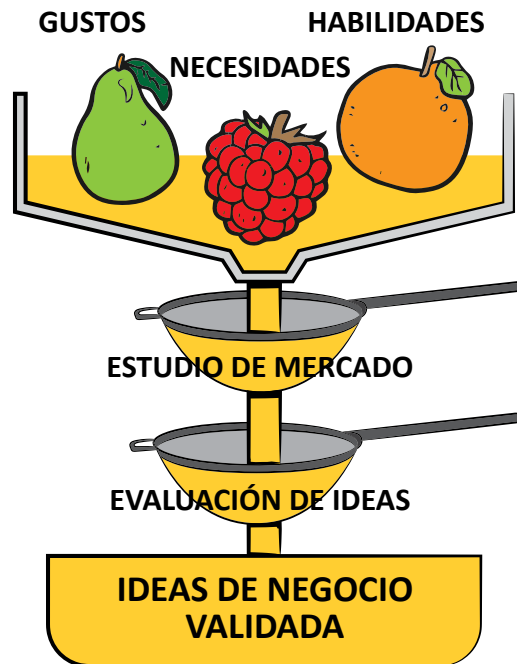
Materiales requeridos:

- Lápiz.
- Goma de borrar.



Aprende

Te ayudaremos a generar tu idea de negocio esta debe estar relacionada con uno de estos tres elementos: gustos, necesidades y habilidades; para una primera apreciación, tu idea debe pasar por los filtros: La evaluación de ideas y el Estudio de mercado:



Ejemplo:

Paso 1: Generar ideas de negocio: El siguiente cuadro es una orientación que te ayudara a generar ideas de negocio.

CUADRO 1. Preguntas para generar tu idea de negocio

Preguntas	Orientaciones
Identifica necesidades que hayas detectado en tu comunidad.	Indica que productos o servicios necesitan en tu comunidad.
Cuáles son tus ideas de negocio para solucionar las necesidades que identificaste.	Detalla una o varias ideas de negocios para solucionar las necesidades detectadas (al menos 3).
Identifica tus habilidades relacionadas con los productos o servicios que identificaste.	Anota si tienes conocimientos de la elaboración del producto o el manejo del servicio.
Hay algún producto o servicio que pueda sustituir tu idea?	Describe que producto o servicio tiene características similares a tu idea que pueda sustituir a tu producto o servicio.

Aprendiste a generar ideas de negocio, ahora aprende a seleccionar la mejor opción.

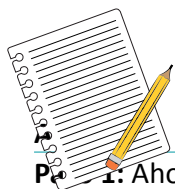
Paso 2: Selección de idea de negocio, de acuerdo a la siguiente escala valorativa.

1 = Muy Bajo; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Alto; 5 = Muy Alto

CUADRO 2. Selección de idea

Opciones		Opción # 1	Opción # 2	Opción # 3
Criterios		Venta Salchipapa	Venta de rellenos	Reparación de celulares
1	Gusto por el tipo de negocio	1	4	4
2	Experiencia con el tipo de negocio	1	1	1
3	Tienes recursos económicos para iniciar el negocio.	1	5	5
4	Cuentas con el equipamiento para iniciar el negocio.	1	5	3
5	Existen personas que te pueden ayudar en la elaboración de este producto o servicio.	1	5	3
6	Posibilidad de alcanzar el éxito en el menor tiempo.	2	5	5
7	Clientes que puedan comprar tu producto o servicio.	5	3	3
8	Existen otros negocio que venden el mismo producto.	3	4	1
9	El producto o servicio será accesible a los clientes.	4	2	3
PUNTAJE DE CADA OPCIÓN (IDEAS)		19	34	31

Por tanto la idea con puntaje más alto debería ser la seleccionada.



Actúa

Paso 1: Ahora según lo aprendido te toca generar ideas de negocio en la siguiente tabla.

TABLA 1. Preguntas para generar tus ideas de negocio

Preguntas	Respuestas
Identifica necesidades que hayas detectado en tu comunidad.	
Cuáles son tus ideas de negocio para solucionar las necesidades que identificaste.	
Identifica tus habilidades relacionadas con los productos o servicios que identificaste.	
Hay algún producto o servicio que pueda sustituir tu idea?	

Paso 2: Ya generaste ideas de negocio ahora selecciona una de ellas, será la que obtenga mayor puntaje:

1 = Muy Bajo; 2 = Bajo; 3 = Medio; 4 = Alto; 5 = Muy Alto

TABLA 2: Selección de ideas de negocio

Opciones	Opción # 1	Opción # 2	Opción # 3
Criterios			
1 Gusto por el tipo de negocio			
2 Experiencia con el tipo de negocio			
3 Tienes recursos económicos para iniciar el negocio.			
4 Cuentas con el equipamiento para iniciar el negocio.			
5 Existen personas que te pueden ayudar en la elaboración de este producto o servicio.			
6 Posibilidad de alcanzar el éxito en el menor tiempo.			
7 Clientes que puedan comprar tu producto o servicio.			
8 Existen otros negocio que venden el mismo producto.			
9 El producto o servicio será accesible a los clientes.			
PUNTAJE DE CADA OPCIÓN (IDEAS)			

Ahora evalúa si la idea seleccionada es viable.

Paso 3: Evaluación de ideas de negocio.

Veamos si tienes en mente una idea de negocio que te permita generar ingresos. En la siguiente tabla encontrarás un conjunto de afirmaciones relacionadas con tu INTERÉS/DISPOSICIÓN con la idea de negocio, las cuales deberás calificar en una escala de 1 a 5; donde 1 significa que tu no te identificas con la afirmación por tanto es FALSA (F), y 5 significa que la afirmación es VERDADERA (V), por tanto te identificas con ella.

TABLA 3. Escala interes / disposicion

INTERES / DISPOSICION	ESCALA DE VALORACIÓN				
	(F)				(V)
La idea de negocio que tengo se ajusta a lo que yo siempre he querido hacer	1	2	3	4	5
No me incomodaría decir a otros que me dedico a esta actividad	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a dedicar el tiempo que sea necesario para desarrollar mi negocio	1	2	3	4	5
Considero que en 6 meses puedo tener mi negocio funcionando	1	2	3	4	5
Nº DE AFIRMACIONES VALORADAS					

Instrucciones:

- Coloca en la columna A el número total de afirmaciones.
- Multiplica el resultado de la columna A por el valor de B y el resultado anótalo en la columna C.
- Suma verticalmente los resultados obtenidos en la columna C y coloca el resultado en el recuadro correspondiente al PUNTAJE TOTAL.

TABLA 4. Evaluación interés / disposición

	A		B		C
Total de afirmaciones valoradas en 1:		x	1	=	
Total de afirmaciones valoradas en 2:		x	2	=	
Total de afirmaciones valoradas en 3:		x	3	=	
Total de afirmaciones valoradas en 4:		x	4	=	
Total de afirmaciones valoradas en 5:		x	5	=	
		PUNTAJE TOTAL			

Evaluación de la idea (interpretación)

De 20 a 15 ptos. = Tienes una idea de negocio que te interesa realmente. Continúa analizándola. De 15 a 10 ptos. = Aparentemente esta idea de negocio no resulta apropiada para ti. Sin embargo, evalúa tus atributos para una mejor decisión al respecto.

Menor a 10 ptos. = Para ti, no vale la pena considerar esta idea. No es conveniente considerarla. Piensa en otra idea innovadora.

Paso 4: Ya evaluaste tu idea según tu interés y disposición ahora la valoraras según tus atributos en la siguiente tabla.

TABLA 5. Escala “Atributos de la idea”

ATRIBUTOS DE LA IDEA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	(F)				(V)
Creo que puedo diferenciarme de la competencia	1	2	3	4	5
Me parece que este negocio puede generar los ingresos que necesito o aspiro.	1	2	3	4	5
Tengo acceso a los clientes que pueden estar interesados en el producto (bien o servicio)	1	2	3	4	5
Puedo conseguir fácilmente los insumos (materia prima, equipos, herramientas) para el negocio.	1	2	3	4	5
Tengo los recursos económicos para emprender un negocio como este	1	2	3	4	5
Tengo claro cómo conseguir a las personas que se necesitan para comenzar a operar este negocio	1	2	3	4	5
Nº DE AFIRMACIONES VALORADAS					

Instrucciones:

Paso 1. Coloca en la columna A el número total de afirmaciones.

Paso 2. Multiplica el resultado de la columna A por el valor de B y el resultado anótalo en la columna C.

Paso 3. Suma verticalmente los resultados obtenidos en la columna C y coloque el resultado en el recuadro correspondiente al PUNTAJE TOTAL.

TABLA 6. Evaluación “atributos de la idea”

	A		B		C
Total de afirmaciones valoradas en 1:		x	1	=	
Total de afirmaciones valoradas en 2:		x	2	=	
Total de afirmaciones valoradas en 3:		x	3	=	
Total de afirmaciones valoradas en 4:		x	4	=	
Total de afirmaciones valoradas en 5:		x	5	=	
		PUNTAJE TOTAL			

Evaluación de la idea (interpretación).

De 30 a 25 puntos = tienes una idea de negocio en tus manos, vale la pena considerarla.

De 24 a 15 puntos= tienes lo que aparentemente puede ser una idea de negocio, pero debes desarrollar más el concepto.

Menor a 15 puntos = Piensa en otra idea.

NOTA: Ahora que validaste tu idea es necesario que investigues si tu producto o servicio tiene relación con los estudios de mercado de tu región, sin embargo no es necesario que exista una relación directa con los datos que observaste.



¿Tus idea de negocio soluciona algún problema o necesidad?

¿Porque es importante evaluar la idea de negocio?

...edores conforman el mercado, este puede estar situado en cualquier lugar,



El Mercado

introducción

hoy en día se pueden realizar compras y ventas hasta por internet, las transacciones son el común denominador del día a día, compramos pan, alimentos, vendemos frutas, refrescos indirectamente estamos inmersos en el mercado.

Objetivos de Aprendizaje

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Identificar que es un mercado.
- Identificar tu mercado según la ubicación de tu negocio.

Conceptos clave

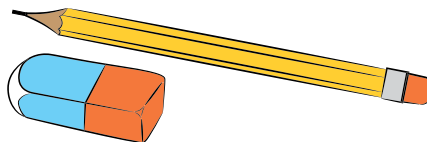
El mercado es el lugar donde se realiza la compra y venta de un producto o servicio bajo un precio determinado. Esta transacción puede darse en un espacio físico o virtual. Los tipos de mercado son:

- **Mercado de Productos o Bienes:** Está formado por empresas, organizaciones o individuos que requieren de productos tangibles (una computadora, un mueble, un auto, etc.).
- **Mercado de Servicios:** Está conformado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades de beneficios que pueden ser objeto de transacción (servicio de limpieza, de seguridad, de lavandería, etc).

Materiales requeridos:

- Lápiz.
- Goma de borrar.

Aprende



Saber cuántas personas viven en el área donde piensas instalar tu negocio estimando sus ingresos, te permitirá saber el volumen del mercado para tu producto o servicio.

Ejemplo:

Al iniciar con un nuevo negocio sólo tendrás una pequeña porción del mercado, por lo que deberás calcular cuántos productos o servicios puedes vender y cuánto dinero obtendrás como ganancia durante los primeros meses.

CUADRO 3. Características del Mercado

Reconociendo mi mercado	
Pregunta	Orientación
Ubicación	Lugar exacto donde venderás tu producto
Tipo del producto o servicio	Detalla que tipos de productos venderás y si es una necesidad o deseo.
Nivel de ingresos	Qué nivel de ingresos deben tener tus clientes para comprar tu producto o servicio.
Cuántas personas existen en tu mercado	Debes realizar una estimación de la cantidad de clientes que existe en el sector donde venderás tus productos o servicios.

Actúa

Actividad: Aplica lo aprendido en tu negocio.

TABLA 7. Características de mi mercado

Producto/servicio	
Características	Perfil
Ubicación	
¿Qué tipo de producto/servicio tengo?	Necesidad () deseo ()
¿Qué nivel de ingreso necesita tu producto/servicio?	Alto () mediano () bajo ()
¿Cuántas personas existen en tu mercado?	



REFLEXIONA

Responde de manera resumida a las siguientes preguntas.

¿Porque es importante conocer a tu mercado?

¿Te fue fácil ubicar donde será tu negocio?

Para tener un negocio exitoso necesitas clientes y estos son todas las personas que van a comprar tus productos o servicios. Ten en cuenta que no estás solo en el mercado.



Cientes

introducción

que buscan la atención de tus potenciales clientes; estos son tus competidores y para sobresalir es importante conocer las características de tus clientes y competidores.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Conocer que es un cliente.
- Comprender e identificar los diferentes tipos de clientes.

Concepto clave

Un cliente, desde el punto de vista de la economía, es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa. En este sentido, el cliente puede ser:

Comprador, cuando se trata de una persona que adquiere un producto por ejemplo compra de una bicicleta.

Usuario, cuando la persona hace uso de un servicio determinado, por ejemplo corte cabello, y

Consumidor, cuando la persona, consume productos o servicios para satisfacer diferentes necesidades y deseos por ejemplo consumo de hamburguesa.

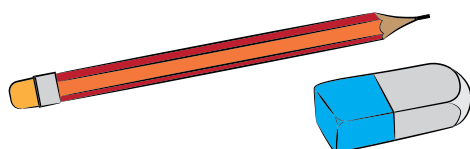
Tener clientes satisfechos asegura mayores ventas y utilidades.

Materiales requeridos

- Lápiz.
- Goma de borrar.

Aprende

Ejemplo:



Paso 1. Para conocer la demanda de los clientes es necesario responder varias preguntas: _____

CUADRO 4. Características de los clientes

Pregunta	Orientación
¿Cuáles son los diferentes tipos de clientes de tu negocio?	Indica quienes son tus cliente. Responde si tus clientes generalmente son hombres, mujeres, niños u otros negocios.
¿Qué precios están dispuestos a pagar los clientes por tu producto y/o servicio?	Menciona que precio están dispuestos a pagar por tu producto o servicio
¿Dónde están tus potenciales clientes?	Indica el lugar donde se encuentran tus clientes como sus domicilios, sus trabajos, donde asisten o transitan.
¿Dónde acostumbran comprar?	Menciona el lugar donde compran tus clientes: mercados locales o de barrio , tiendas, supermercados etc.
¿Cuándo compran?	Menciona la frecuencia de compra del producto o servicio.
¿Por qué los clientes compran determinados productos y/o servicios?	Menciona la razón fundamental por la que compran este producto (bicicleta- necesidad de transporte, caramelos – alimentación gusto)
¿Cuál es la característica más importante acerca de cada producto servicio?	El tamaño, color, calidad, precio, atención, disponibilidad.

Paso 2. CONOCIENDO A MI CLIENTE

Para obtener y registrar información sobre tus clientes, te mostramos el siguiente formato que resume el perfil de clientes potenciales.

CUADRO 5. Mi idea y mis clientes

Producto/servicio _____ Pavichild _____

Características	Perfil
¿Quiénes serán tus clientes?	Personas (x) empresas ()
Tus clientes serán?	Niños () Jóvenes () Adultos () Adultos mayores () Todos(x)
Género	Femenino () Masculino () Ambos (x)
Ubicación (con referencia al negocio)	Mercado () Tiendas () Ambos(x)
Niveles de ingresos	Alto () Mediano (x) Bajo ()
¿Cuándo comprarán este producto o servicio?	Diariamente () Semanalmente (x) Mensualmente () Una vez por año () En época de temporada ()
¿Cuánto comprarán los clientes?	Grandes cantidades () Pequeñas cantidades () Un artículo regularmente (x)
Dimensión futura del mercado	Aumentarán los clientes () Disminuirán () Permanecerán igual en el futuro (x)
¿Por qué los clientes necesitan este producto o servicio?	Gusto (x) Necesidad()
Gustos y preferencias del cliente (Anota detalles como Color, precio, tamaño, etc.)	Color Blanco Precio Bajo Tamaño Normal Empaque limpio

Actúa

Actividad 1. Aplica lo aprendido en tu negocio; Para obtener y registrar información sobre tus clientes, llena la siguiente tabla.

TABLA 8. Mi idea y mis clientes

Producto/servicio _____	
Características	Perfil
¿Quiénes serán tus clientes?	Personas () Empresas ()
Tus clientes serán?	Niños () Jóvenes () Adultos () Adultos mayores () Todos()
Género	Femenino () Masculino () Ambos ()
Ubicación (con referencia al negocio)	Mercado () Tiendas () Ambos ()
Niveles de ingresos	Alto () Mediano () Bajo ()

¿Cuándo comprarán este producto o servicio?	Diariamente () Semanalmente () Mensualmente () Una vez por año () En época de temporada ()
¿Cuánto comprarán los clientes?	Grandes cantidades () Pequeñas cantidades () Un artículo regularmente ()
Dimensión futura del mercado	Aumentarán los clientes () Disminuirán () Permanecerán igual en el futuro ()
¿Por qué los clientes necesitan este producto o servicio?	Gusto () Necesidad ()
Gustos y preferencias del cliente (Anota detalles como Color, precio, tamaño, empaque.)	<ul style="list-style-type: none"> • Color • Precio • Tamaño • Empaque



Responde de manera resumida las siguientes preguntas.

¿Porque es importante conocer a tu cliente?

¿Qué tipo de cliente identificas como potencial de tu idea de negocio?

Observamos a diario que en el mercado hay un mismo producto de diferente que hay competencia entre los productores y por consiguiente entre los conociendo las bondades del producto y sus respectivos precios los clientes



Competidores

introducción

más les conviene.

Es de gran importancia que conozcan a tu competencia para estar preparado y dar una mejor respuesta en comparación de ellos, el éxito de tu producto o servicio dependerá de la innovación, calidad, precio y sobre todo al trato que ofrezcas a tus clientes.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Conocer a los competidores respecto a tu producto o servicio.
- Conocer las características de tus competidores en el mercado.
- Conocer las fortalezas y debilidades de tus competidores.
- Fortalecer tus capacidades para poder enfrentar la competencia.

Conceptos clave

Los competidores son personas o empresas que producen productos o dan servicios de similares características para conseguir un mismo mercado, es decir vender al mismo cliente.

Los competidores son los otros negocios existentes en el mercado que proveen productos y/o servicios iguales o similares a los tuyos.

Materiales requeridos

- Lápiz.
- Goma de borrar.

Aprende



Antes de analizar a tu posible competencia, es importante que sepas con quién estás compitiendo y con quiénes no. Conocerlos te permitirá estar en mejores condiciones al momento de enfrentarlos.

Ejemplo:

Paso 1. Para conocer a nuestros competidores debemos encontrar, investigar e informarnos de cada uno de ellos, en el siguiente cuadro veras una comparación de características entre competidores.

CUADRO 6. Mis Competidores

CARACTERÍSTICA DEL COMPETIDOR	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
NOMBRE	Pavitas Sofía	Pavitoro	Pavipollotri
CLASE DE PRODUCTO O SERVICIO	Producto/alimento	Producto/alimento	Producto/alimento
PRECIOS	8.00	7.00	10.00
CALIDAD DE BIENES O SERVICIOS	Buena	Regular	Mala
UBICACIÓN	Tienda	Tienda	Mercado
DISTRIBUCIÓN UTILIZADA	Ninguna	Ninguna	Movilidad
PROMOCIÓN / PUBLICIDAD	Ninguna	Letreros	Ninguna
SERVICIO AL CLIENTE (BUENO, REGULAR, MALO)	Buena	Mala	Mala

Paso 2. Al contar con información de tus competidores también debes analizar las fortalezas y debilidades más importantes; te sugerimos de la siguiente forma:

CUADRO 7. Fortalezas y Debilidades de mis competidores

Las fortalezas más importantes de mis competidores son:
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre estructurado • Precios accesibles • Local propio • No transportan su producto
Las mayores debilidades de mis competidores son:

- Calidad regular
- Poca publicidad
- Mala atención

Puedo utilizar esta información para mejorar mi idea de negocio de la siguiente manera:

- Estructurar un buen nombre
- Mejorar mis precios
- Buscar un local propio
- Mejorar la calidad de mi producto
- Realizar publicidad
- Dar una mejor atención

Actúa

Es momento de aplicar lo aprendido. _____

Actividad:

Paso 1. En base a tu idea de negocio, identifica a tus competidores.

TABLA 9. Conociendo a mi competencia

CARACTERÍSTICA DEL COMPETIDOR	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
NOMBRE DEL PRODUCTO			
CLASE DE PRODUCTO O SERVICIO			
PRECIOS			
CALIDAD DE BIENES O SERVICIOS			
UBICACIÓN			
DISTRIBUCIÓN UTILIZADA			
PROMOCIÓN / PUBLICIDAD EMPLEADA			
SERVICIO AL CLIENTE (BUENO, REGULAR, MALO)			
OTRO			

Paso 2. Ya identificaste las características de tus competidores, ahora analiza las fortalezas y debilidades de tus competidores, luego explica la forma de vencer sus fortalezas.

TABLA 10. Fortalezas y Debilidades de mis competidores

Las fortalezas más importantes de mis competidores son:	Las mayores debilidades de mis competidores son:
• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____

Puedo utilizar esta información para mejorar mi idea de negocio de la siguiente manera:

- _____
- _____
- _____



Responde de manera resumida a las siguientes preguntas.

¿Es importante conocer a tu competencia? ¿Por qué?

¿Fue sencillo identificar las fortalezas y debilidades de tus competidores?
¿Y porque?

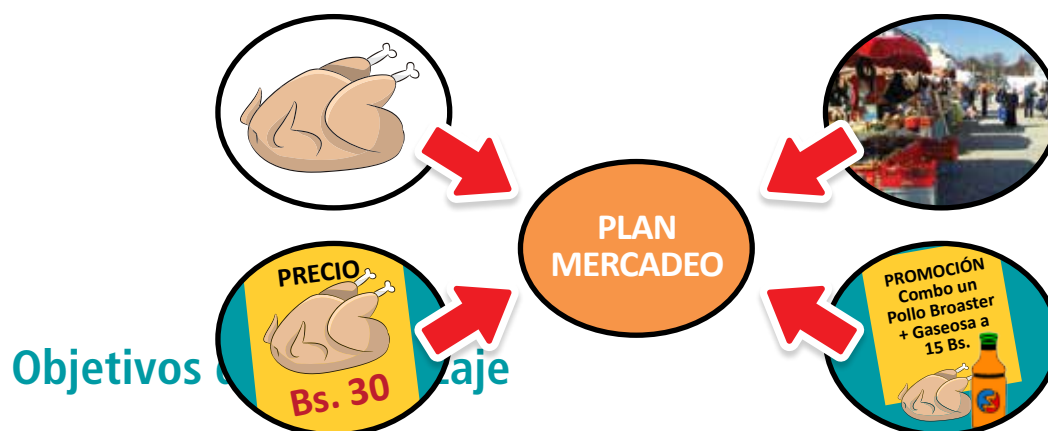
¿Menciona algunas estrategias para superar a tus competidores?

Un plan de mercadeo de éxito, nos ayuda a buscar oportunidades para vender nuestro producto y llegar de un modo más eficaz a nuestros clientes actuales y potenciales. Muchos

Plan de Mercadeo

introducción

negocios terminan en fracaso y no se concretan por la falta de innovación, accesibilidad a los precios, estrategias de promoción, formas de distribución y la atención al cliente. Por tanto el plan de mercadeo es importante para minimizar los riesgos de fracaso.



Al finalizar el tema serás capaz de:

- Identificar de forma específica tu producto y sus las características.
- Conocer el precio que tus clientes están dispuestos a pagar.
- Determinar la localización de tu negocio y la forma de distribución de tu producto.
- Identificar la forma de promoción y publicidad que utilizaras para tu producto.

Conceptos clave

El plan de mercadeo es el conjunto de acciones encaminadas para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

Las cuatro P de la mercadotecnia

Las cuatro “pes” del plan de mercadeo son una forma sencilla y muy práctica de tener presente los “factores clave” para el éxito comercial de un producto o servicio, estos factores clave son:

Producto

- **Precio**
- **Plaza (= lugar)**
- **Promoción**

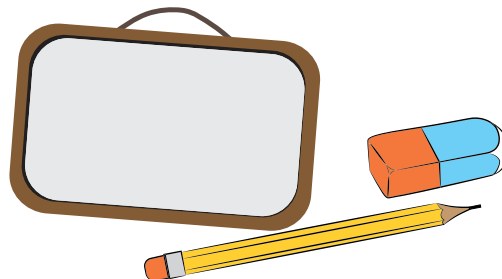
- Se conoce como **producto** a aquello que ha sido fabricado (es decir, producido). De esta manera, una mesa, un libro y una computadora, por ejemplo, son productos.
- Se denomina **servicio**, a la actividad que desarrolla una empresa pública o privada para satisfacer necesidades de la población. La distribución de electricidad, el suministro de agua potable, la recolección de residuos y el transporte son algunos ejemplos de servicios.
- **El precio** es el valor monetario que se le asigna a algo. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe pagar para adquirirlo.
- **La plaza o promoción** se refiere al lugar donde estará ubicado el negocio. Para colocar un negocio de venta de productos o servicio, la ubicación del local debe establecerse cerca de los clientes.

Los canales de distribución son:

- **Canales de distribución directos:** Venden directamente a los clientes. Por ejemplo, la panadería *Buen Sabor* produce panes que son vendidos directamente a las familias.
 - **Canales de distribución indirectos:** Venden a través de intermediarios. Por ejemplo, la panadería *buen Sabor* produce queques y pasteles que son vendidos a las tiendas de barrio.
- **Promocionar - publicitar** significa informar para atraer clientes que compren tus productos o servicios.
Algunas formas de hacer promoción - publicidad son:
 - Publicidad comercial: tv, afiches, folletos, volantes, internet, etc.
 - Publicidad gratuita: periódicos locales, revistas.
 - Promoción de ventas: ofertas, demostraciones, rifas, canjes, reducción temporal de precios, exhibiciones especiales, entrega gratuita de muestras o campaña publicitaria.
 - Degustación: haciendo que tu cliente pruebe tu producto.

Materiales requeridos:

- Lápiz.
- Tablero.
- Goma de borrar.



Aprende

Lee y analiza atentamente los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Producto

Paso 1. Realiza un análisis de las posibles características de tu producto siguiendo el siguiente cuadro:

CUADRO 8. Características de mi producto

Producto/servicio _____ Pavichild _____		
Características:	Productos, servicios o serie de productos	
	Producto 1	Producto 2
Nombre:	Pavichild	Pavichild-Picante
Calidad:	Buena	excelente
Color:	Blanco	Rojizo/verduco por el locoto adicional
Tamaño:	Del tamaño de un pan Normal	Del tamaño de un pan Normal
Peso	Liviano	Poco liviano
Empaque o envase:	Hermético para evitar la suciedad	Hermético con base de plasto formo para evitar destrozo y llevara una servilleta
Distribución:	Directa al consumidor	Indirecta se dejara en un puesto de dulces en la plaza
Otras características:	Llevará una etiqueta con indicaciones del productor y del producto	Llevará una etiqueta con indicaciones del productor y del producto

Pasó 2. Descripción del producto 1 y 2:

CUADRO 9. Descripción del producto

Producto 1: Pavichild

Pavichild en un sándwich clásico, con una gama de sabores tradicionales bolivianos, de consistencia pastosa, obtenida por cocción y concentración del pollo, adecuadamente preparado.

Un sándwich realizado con panes espaciales que permiten que la pavita este dispersa de manera uniforme en todo el producto. Es elaborada con un 80% de pollo y tiene un contenido de mayonesa del 15 al 18 %.

Se presenta en envases herméticamente cerrado y Puede ser conservada al medio ambiente en temperaturas templadas y bajas. En los envases se señala la fecha de caducidad del producto, la misma que tiene una duración de unos dos días desde la fecha de producción.

Para el caso de consultas y reclamos de los productos se contará con una central de atención al cliente.

Producto 2: Pavichild - PICANTE

Pavichild picante en un sándwich nuevo, con un sabor especial del locoto boliviano, de consistencia pastosa, obtenida por cocción y concentración del pollo, adecuadamente preparado.

Un sándwich realizado con panes espaciales y locotos frescos que permiten que la pavita este dispersa de manera uniforme en todo el producto.

Es elaborada con un 80% de pollo, tiene un contenido de mayonesa del 15 al 18 %y un 0.5 % de locoto fresco.

Se presenta en envases herméticamente cerrados y puede ser conservada al medio ambiente en temperaturas templadas y bajas. En los envases se señala la fecha de caducidad del producto, la misma que tiene una duración de unos dos días desde la fecha de producción.

Para el caso de consultas y reclamos de los productos se contará con una central de atención al cliente

Ejemplo 2: Precio

El cálculo de costos se realizará en el tema de plan financiero, pero en esta etapa aprenderás a saber los precios que están dispuestos a pagar tus clientes, así como a obtener una lista de precios de los competidores que te ayudara a ajustar tu precio.

CUADRO 10. El Precio

Producto/servicio <u>SANDIWICH DE PAVITA</u>		
Características	Productos, servicios de la competencia	
	Pavita de la competencia 1	Pavita de la competencia 2
Nombre	Pavita Sofía	Pavita Dña. Fio
Tamaño	De un pan normal	Es un tamaño especial más pequeño que un pan normal
Empaque o envase	En bolsa común sin etiqueta con servilleta	Bolsa hermética con servilleta y etiqueta básica
Precio del Producto:	7.50 Bs	10.00 Bs

Ejemplo 3: Plaza y distribución

Lee y analiza el siguiente párrafo tomando en cuenta la ubicación del negocio, las formas de distribución.

CUADRO 11. Plaza - Distribución

La empresa está ubicada en:
Está ubicada en el centro de la ciudad cuenta con ambientes para la elaboración del producto, la forma de distribución es directa puesto que vende del productor al consumidor, los clientes indican que realizan su compra en ese sector estos se constituyen en potenciales; la competencia indicó que están ubicados en el lugar por ser de bajo costo y se encuentran cerca de sus clientes.
Las razones para escoger esta ubicación son:
Esta ubicación es importante ya que por el lugar existen varias empresas las cuales trabajan horario continuo donde los empleados tienen poco tiempo para alimentarse, como también los costos de alquiler son bajos
Los Métodos de distribución utilizados son:
Vender directamente de mi tienda
Vender a minoristas/otras tiendas
Entrega a domicilio o empresa
Tomar pedidos por teléfono

Ejemplo 4: Promoción – publicidad

Ahora te damos un ejemplo de las formas de promoción – publicidad que utiliza PaviChild, lee y analiza:

CUADRO 12 Promoción - publicidad

Juanito terminó su curso de “preparación de comida rápida” y ha decidido emprender un pequeño negocio de elaboración de pavitas. Él trabajará solo y espera vender sus productos en dos o tres tiendas donde colocara letreros, como también en una empresa que visitará para promocionar sus productos 2x1 entregando en cada lugar un folleto con la información sobre su riquísima pavichild, precio y dirección. También ha contactado a un medio de circulación nacional que tiene un suplemento especializado en Pequeñas y Medianas Empresas, además ha contratado una radio y televisión de los anunciara el siguiente domingo.

Tipo de publicidad	Describe cómo la usarás	Costo
Folletos	Se repartirá en cada lugar de entrega de nuestro producto	500 afiches/150.00 Bs.
2 X1	Se lanzara el producto con esta promoción para lograr más clientes	1 Pavichild / 6,00 Bs
Letreros	Se colocara en la puerta de nuestro local	2 letreros/100.00 Bs.
Radio	Se difundirá una vez a la semana	Mes /100.00 Bs.
Televisión	Se difundirá una vez a la semana	Mes / 180.00 Bs
Total costo de publicidad		530.00 Bs.

Actúa

Aplica lo aprendido en tu negocio:

Actividad 1: Producto.

Paso 1. Realiza un análisis de las posibles características de tu producto siguiendo el siguiente cuadro:

- Enumera los productos o servicios que comercializas.
- Describe las características de cada producto o servicios.

TABLA 11. Características de mi producto o servicio

Producto/servicio _____		
Características	Productos, servicios o serie de productos	
	Producto 1	Producto 2
Nombre		
Calidad		
Color		
Tamaño		
Peso		
Empaque o envase		
Distribución		
Otras características:		

Paso 2. Describe las características de tu producto.

TABLA 12. Describiendo mis producto

Producto 1:
Producto 2:

Actividad 2: Precio

Aplica lo aprendido en tu negocio:

Realiza una investigación de las posibles características del producto de tu competencia haciendo énfasis en el precio con el cual venden, utiliza la siguiente tabla (puedes apoyarte con la tabla del tema de competencia analizado anteriormente en la tabla 9).

TABLA 13. El Precio

Producto/servicio _____		
Características	Productos, servicios de la competencia	
	_____ de la competencia 1	_____ de la competencia 2
Nombre		
Tamaño		
Empaque o envase		
Precio del Producto:		

Ejemplo 3: Plaza - distribución

Aplica lo aprendido en tu negocio:

- Visita a las empresas de la competencia y analiza su ubicación, métodos de distribución.
- Obtén información sobre los costos de compra o alquiler de locales, etc.
- Decide la ubicación y método de distribución que será apropiado para tu negocio,
- Seguidamente llena el siguiente formato.

TABLA 14. Plaza y distribución

La empresa está ubicada en:

Las razones para escoger esta ubicación son:

Los Métodos de distribución utilizados son:

- ☐ Vender directamente de mi tienda
- ☐ Vender a minoristas/otras tiendas
- ☐ Entrega a domicilio o empresa
- ☐ Tomar pedidos por teléfono
- ☐ Otros (descríbelos)

Ejemplo 4: Promoción - publicidad

Aplica lo aprendido en tu negocio:

Describe cuál es tu idea para la promoción y publicidad detallando los recursos que utilizaras:

TABLA 15. Tipos de Promoción y publicidad

Describe tu idea:

Describe tu idea:		
Tipo de promoción	Describe cómo la usarás	Costo
Total costo de publicidad		



Responde de manera resumida a las siguientes preguntas,

¿Por qué es importante describir las características de tu producto?

¿Por qué crees que es importante identificar el precio de la competencia?

¿Por qué es importante identificar la ubicación exacta de tu negocio?

¿Por qué es importante identificar la distribución de tu producto?

¿Crees que la promoción y la publicidad son importante para tu negocio?

¿Por qué?

¿Cómo ayudaría la actividad a mejorar tu idea de negocio?



Organizando mi Negocio

introducción

Inicio cualquier emprendimiento requiere formar una base sólida, no hay espacio para las improvisaciones. En este tema aprenderás a organizar y ordenar tu trabajo, para que funcione de forma fluida, eficiente y exitosa. Esto significa tener un buen proceso de producción del producto o servicio y contar con el personal apropiado.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Conocer formas de organizar el trabajo relacionado con el personal, estructura, equipos y herramientas.

Aprendizaje clave

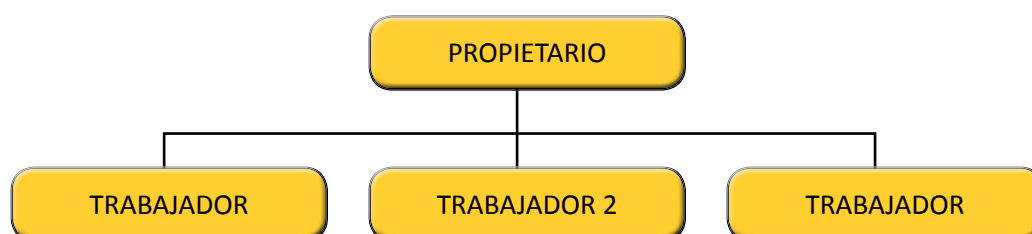
El éxito depende en gran medida del criterio del emprendedor a la hora de seleccionar las personas ideales para el correcto desempeño de tareas y deberes.

Las personas que integran los negocios varían dependiendo del tamaño del negocio:

- Si trabajas solo, es un negocio unipersonal.
- Si trabajas con tu familia, es un negocio familiar.
- Si tienes trabajadores, es una microempresa.

Para diseñar la organización del negocio debes tomar en cuenta las funciones que cumplirá cada miembro del personal, pudiendo ser:

Estructura simple cuando todo el personal informa directamente al propietario.

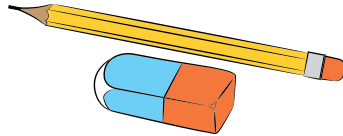


Los equipos, personal y herramientas que utiliza una empresa, determina el tamaño del negocio, esto también se le conoce como capacidad instalada.

Si el negocio estará ligado a la producción de artículos de vestido, muebles, productos alimenticios o de metal, entonces primero debes decidir qué tecnología utilizarás y luego selecciona las máquinas y equipos apropiados para la producción de los mismos.

Materiales requeridos:

- Lápiz.
- Goma de borrar.



Aprende

Ejemplo: Aprenderás a organizar tu negocio.

Paso 1. A continuación aprenderás a identificar el personal que requieres para tu negocio.

CUADRO 13. Personal que necesita mi negocio

PUESTOS	¿PUEDES HACERLO TÚ?	TAREAS, ESPECIALIDAD Y EXPERIENCIA
ADMINISTRADOR (A)	si	Cuento con conocimientos para el manejo y administración de mis ingresos y egresos
RESPONSABLE DE COMPRAS	si	Puedo realizar las compras.
PRODUCCIÓN	Si	Cuento con experiencia en la elaboración de pavitas
VENDEDOR (A)	No	Necesito de una persona que conozca donde pueden comprar mi producto.

Paso 2. En base al personal requerido la estructura organizativa sería la siguiente:



Paso 3. Equipos y herramientas necesarios.

En el caso de la elaboración de Pavitas, los equipos y herramientas, se describen a continuación.

CUADRO 14. Equipos y herramientas

EQUIPO	ESPECIFICACIONES	COSTO	PRIORITARIO
Cocina	Hornilla de dos ojos - mediano Industria Bolivia	1000	SI
Licuada	Licuada	500	SI
Garrafa	Nueva	480	SI
Olla de Aluminio	De 20 litros, redonda – Industria Peruana	450	SI
Bandejas	De Plástico (60 X 50 cm.)	200	SI
Bañadores	De Plástico con capacidad de 10 litros	150	SI
Cuchillos	Juego de cuchillos - Tramontina	180	SI
	TOTAL	2.960,00	

Actua

Actividad: Basado en lo aprendido, ahora aplica en base a tu negocio.

Paso 1. Identifica el personal que necesitas en tu negocio.

TABLA 16. Personal que necesita mi negocio

PUESTOS	¿PUEDES HACERLO TÚ?	TAREAS, ESPECIALIDAD Y EXPERIENCIA
ADMINISTRADOR (A)		
RESPONSABLE DE COMPRAS		
PRODUCCIÓN		
VENDEDOR (A)		

Paso 2. Ahora establece tu estructura organizacional.

Paso 3. Estima tus equipos y herramientas.

TABLA 17. Equipos y Herramientas

EQUIPO	ESPECIFICACIONES	COSTO	PRIORITARIO
	TOTAL		



Responde de manera resumida a las siguientes preguntas.

¿Es importante el apoyo de otra persona en tu negocio? ¿Por qué?

¿Por qué es importante determinar tus equipos y herramientas?

Financiamiento

introducción

Si el negocio está ligado a la producción de artículos de vestido, muebles, productos alimenticios o de metal, entonces primero debes decidir qué tecnología utilizarás esto implica seleccionar las herramientas apropiadas para la producción de los mismos. En base a esto podrás determinar cuánto de dinero requieres para adquirir este equipamiento y de donde puedes obtener financiamiento.

Objetivos de aprendizaje

- Conocer el equipamiento para iniciar un negocio.
- Conocer las fuentes de financiamiento.

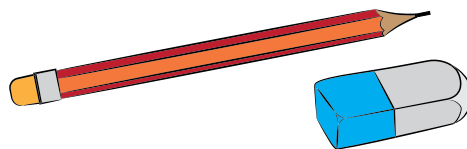
Conceptos clave

Para que el negocio funcione es necesario que identifique el equipo y herramientas necesarias, por ejemplo si su negocio es la elaboración de gelatinas necesita cocina, batidora, además de utensilios, y estos tienen un costo en el mercado, por tanto necesitamos estimar el equipamiento que requiere. Financiamiento se refiere a la forma de obtener el dinero para comprar el equipamiento requerido, para lograr este propósito tiene las siguientes opciones:

- Utilizar tu propio dinero. A este tipo de financiamiento se le denomina fondos propios.
- Puedes solicitar un préstamo a amigos y/o familiares.
- Solicitar el préstamo a una entidad financiera.
- Donaciones. Podrías presentar tu plan de negocio a un concurso y **lograr financiamiento**.

Materiales requeridos

- Lápiz.
- Goma de borrar.



Aprende

A continuación damos un ejemplo sobre la forma de estimar el equipamiento e identificar las fuentes de financiamiento:

Ejemplo:

“Caso: Elaboración pavita de pollo”. En el caso de la elaboración de pavitas, requieres el siguiente equipamiento:

CUADRO 15. Tipo de Financiamiento

EQUIPO	COSTO	Financiamiento
Cocina	1500	Préstamo
Garrafa	480	Propio
Olla de Aluminio	450	Propio
Bandejas	200	Propio
Bañadores	150	Propio
Cuchillos	180	Propio
TOTAL	2.960,00	

Actúa

Actividad: Ahora con tu idea de negocio identifica el equipamiento y la fuente de financiamiento.

TABLA 18. Tipo de financiamiento

EQUIPO	COSTO	Financiamiento



Responde de manera resumida a las siguientes preguntas.

Analiza cuál de las opciones es la más ventajosa: Financiar mi negocio con recursos propios o con préstamo. ¿Porque?

¿Cuáles son las limitaciones del financiamiento bajo la figura del préstamo?

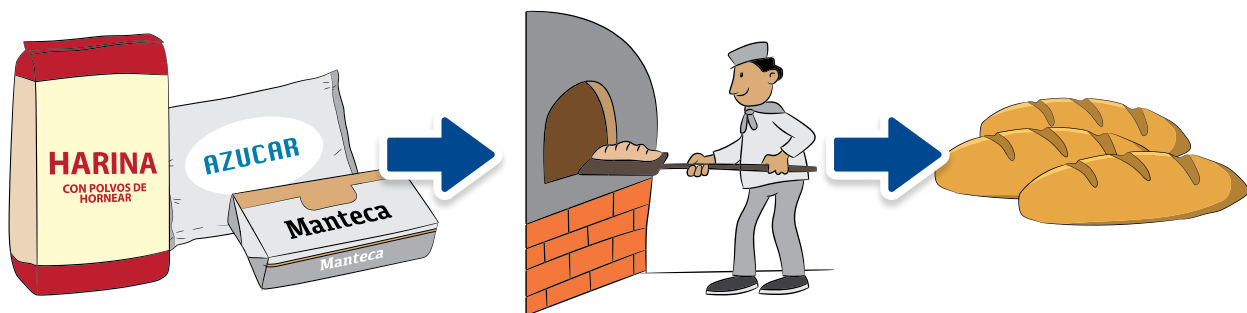


Costos de Producción

introducción

Todo proceso de producción es un sistema de acciones interrelacionadas orientado a la transformación de los insumos en productos.

Por ejemplo en una panadería, materia prima e insumos son harina, levadura, manteca, azúcar, sal, una vez transformado se obtiene el “pan”



La transformación de la harina, levadura, manteca, azúcar en pan requiere de un proceso de producción que tiene un costo y su cálculo y clasificación son sencillos.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Conocer tus Costos Fijos y Costos Variables.
- Calcular tu costo unitario de producción.

Concepto clave

Los costos fijos son aquellos en los que incurre el negocio, los mismos que se mantienen permanente así el negocio produzca uno o varios productos o servicios, no dependen del volumen de productos.

Algunos costos fijos

- Alquiler de Oficinas.
- Salarios.
- Telefonía e Internet.
- Gastos de administración(papelería incluir otros ejemplos).

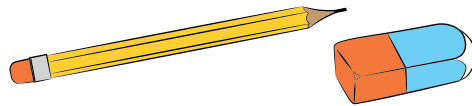
Los costos variables varían según la cantidad de productos o servicios producidos.

Algunos costos variables

- Materia Prima.
- Insumos.
- Mano de Obra por producción.
- Costos de envases.
- Costos de distribución.
- Comisiones por venta.

Materiales requeridos:

- lápiz.
- Goma de Borrar.



Aprende

Ejemplo:

Paso 1. Lee y analiza el siguiente ejemplo:

“La Panchita” elabora salteñas especiales de carne picante, en un local alquilado con costo de 800 bs mensual, además se cuenta con una persona que ayuda en la elaboración de las salteñas su salario mensual es 1650 bs; se utilizan los siguientes insumos mensuales que reportan un costo de 1800 bs (carne, harina, huevo y otros); para lograr mayores ventas efectuamos una publicidad por Television por 500 bs y el sueldo de la vendedora de 800 Bs.-

Ejemplo de clasificación Costos fijos y costos variables.

CUADRO 16. Costos Fijos y Costos Variables

Costos Fijos	Costos Variables
- Alquiler	- Insumos
- Salario vendedora	- Publicidad
	- Salario de elaboración de salteñas

Paso 2 El negocio “PaviChild” a cargo de su propietario Juanito, desea calcular el costo unitario de cada sandwich de pavita, e identificar a partir de que precio lograra ganancias en su negocio. Se toma en cuenta los siguientes Costos variables.

CUADRO 17. Costos variables
(1000 pavitas / mes)

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTOS APROXIMADOS
Materia Prima				
Filete de Pollo	Kilogramos	30,00	18,00	540,00
Pan	unidad	1000,00	0,33	333,33
SUB TOTAL MATERIA PRIMA				873,33
Insumos				
Sal	Kilogramos	5,00	1,50	7,50
Mayonesa	Kilogramos	5,00	18,00	90,00
Tomate	Kilogramos	5,00	12,00	60,00
Pimentón	Kilogramos	3,00	8,00	24,00
Agua	m3	100,00	1,30	130,00
Gas	garrafas	2,00	26,00	52,00
Bolsitas	unidad	1000,00	0,08	80,00
Servilleta	unidad	1000,00	0,02	15,00
SUB TOTAL INSUMOS				458,50
Mano de Obra	mes	1	1500	1500,00
SUB TOTAL Mano de Obra				1500,00
TOTAL COSTOS MENSUAL				2831,83
COSTO VARIABLE DIARIO (Total costos mensual/Total días producidos)				141.59

APLICANDO FORMULA

$$CVD = \frac{(\text{COSTO VARIABLE MENSUAL})}{(\text{DIAS DE PRODUCCION MES})}$$

Paso 3. El negocio de Juanito tiene los siguientes Costos Fijos Mensuales:

COSTOS FIJOS	
Servicios de luz y telefono	Bs. 400, 00
Publicidad	Bs. 530, 00
TOTAL COSTO FIJO	Bs. 930, 00

Paso 4. Ahora calcula tu costo Total de Producción.

COSTO FIJO + COSTO VARIABLE= COSTO TOTAL

$$930 + 2831,83 = 3.761,83$$

$$\text{Por tanto Costo Total} = 3.761,83$$

Ahora se calcula el costo unitario de producción tomando en cuenta que con la cantidad de materiales descritos en el cuadro anterior se producen 1000 sándwiches de Pavita.

Costo Unitario Producción (Cup) = Costo Total / Cantidad producida

$$\text{Cup} = 3.761,83 / 1000 = \text{Bs. } 3,76$$

Entonces : Juanito para obtener ganancias debe vender sus Sándwiches de pavita a un precio mayor a Bs. 3,76.

Actúa

ACTIVIDAD 1. Ahora es momento que apliques en tu negocio.

Paso 1. Reconoce tus costos fijos y Costos Variables en tu negocio.

TABLA 19. Costos Fijos y Costos variables

Costos Fijos	Costos Variables

Paso 2. Calcula tus costos de producción unitario de tu negocio.

TABLA 20. Calculo de Costos Fijos y Costos Variables de mi negocio

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTOS APROXIMADOS
Materia Prima				
SUB TOTAL MATERIA PRIMA				
Insumos				
SUB TOTAL INSUMOS				
Mano de Obra				
SUB TOTAL Mano de Obra				
TOTAL COSTOS MENSUAL				
COSTO VARIABLE DIARIO (Total costos mensual/Total días producidos)				

Paso 3. Calcula el costo fijo de tu negocio:

Paso 4: Calcula el costo de producción unitario de tu negocio.



REFLEXIONA

Responde de manera resumida a las siguientes preguntas.

- Por qué es importante efectuar el cálculo de un costo fijo?
- Por qué es importante efectuar el cálculo de un costo variable?
- Por qué es importante efectuar el cálculo de un costo unitario?



Ingresos Mensuales

introducción

Todo negocio exitoso busca genera ingresos, y esto depende de la cantidad de productos o servicios que puedas vender, para que tu negocio no fracase debes aprender a calcular tus ingresos mensuales y esto te ayudara a estimar si tendrás ganancia o pérdida.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el tema serás capaz de

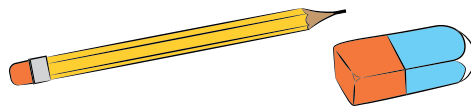
- Estimar el precio de venta de tu producto o servicio.
- Estimar los ingresos de tu negocio.
- Determinar la utilidad mensual de tu negocio.

Concepto clave

- El cálculo de ingresos mensuales es resultado de multiplicar el precio de venta por la cantidad de productos a vender en un determinado ciclo, este puede ser diario, mensual o anual.
- La utilidad (ganancia) es la resta de los ingresos menos los costos fijos y costos variables, este análisis te permitirá determinar si tu negocio es rentable.
- Determinar el precio de venta es muy importante, te permite saber el margen de utilidad (ganancia) de cada producto, solo debes utilizar la siguiente formula.

Materiales requeridos

- Lápiz.
- Goma de borrar.



$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo de Producción Unitaria} + \text{Utilidad}$$

Aprende

Ejemplo 1: Ahora realizaremos un ejercicio completo de cálculo de la utilidad mensual tomando como ejemplo el negocio de Pavichild, debes seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Determinaremos el precio de venta en función al costo total de producción unitario que estimamos en el tema de costos página 53.

Precio de Venta = Costo de Producción Unitaria + (Costo de Producción Unitario X % Utilidad)

$$\text{Precio de Venta} = 3,76 + (3,76 \times 30\%)$$

Se estima del 30% al 50%

$$30\% = 30/100$$

$$\text{Precio de Venta} = 3,76 + (3,76 \times 0,30)$$

$$\text{Precio de Venta} = 3,76 + 1,12$$

$$\text{Precio de Venta} = \text{Bs. } 4,89$$

Juanito deberá vender los sándwich de pavita de pollo a Bs. 5,00 aproximadamente en caso de no otorgar factura.

Paso 2. Sin embargo Juanito piensa en el futuro establecer su negocio formalmente y otorgar factura, para este propósito tendrá que usar la siguiente formula.

Precio de Venta Facturado = Precio de Venta + (Precio de Venta X 16/100)

$$\text{Precio de Venta Facturado} = 4,89 + (4,89 \times 16/100)$$

$$\text{Precio de Venta Facturado} = 4,89 + (0,7824)$$

$$\text{Precio de Venta Facturado} = \text{Bs. } 5,67 \approx 6 \text{ Bs.-}$$

Juanito deberá ventar las pavitas de pollo a un precio facturado de Bs. 6 Bs.-

Paso 3. Determina la Capacidad de Producción.

Juanito decide iniciar los tres primeros meses con la producción de 960 unidades de pavitas que es el resultado de la venta de 40 pavitas diarias durante 24 días al mes y los siguientes meses Juanito estima que sus ventas subirán a 60 pavitas al día y luego a 70 pavitas diarias, a continuación observa el siguiente cuadro:

CUADRO 18. Cantidad de Producción Mensual

Descripción	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Sandwiches de Pavita	960	960	960	960	1440	1440	1440	1440	1680	1680	1680	1680

Paso 4. Calcular el Ingreso Mensual.

Para calcular el ingreso mensual debes multiplicar el precio por la cantidad de sándwich producidos mensualmente.

CUADRO 19. Ingresos mensuales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de Sandwiches de Pavita	960	960	960	960	1440	1440	1440	1440	1680	1680	1680	1680
Precio Sanwiches de Pavita	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
INGRESOS TOTALES	5760	5760	5760	5760	8640	8640	8640	8640	10080	10080	10080	10080

Para hallar el ingreso total del mes de enero se multiplico: $960 \times 6 = 5760$, y así para todos los meses.

Paso 5. Calcular tus costos Fijos y variables mensuales.

Ahora debemos calcular nuestros costos variables.

Estos son nuestros costos variables para las siguientes cantidades de pavitas.

CUADRO 20. Costos variables mensuales para 40 pavitas
(960 mensuales)

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO /UNIT	TOTAL
Mano de Obra	1	persona	35	35
Pechuga de pollo	1	Kilo	29	29
Mayonesa	0,5	kilo	16	8
Tomate	0,4	cuartilla	12	4,8
Pimentón	2	unidades	1,5	3
Pan	40	unidades	0,4	16
TOTAL DÍA				95,8
TOTAL MES (resulta de multiplicar 40 pavitas X24 días que venderá en un mes)				2299,2

CUADRO 21. Costos variables mensuales para 60 pavitas
(1440 mensuales)

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO /UNIT	TOTAL
Mano de Obra	1	persona	35	35
Pechuga de pollo	1,5	kilo	29	43,5
Mayonesa	0,5	kilo	16	8
Tomate	0,6	cuartilla	12	7,2
Pimentón	3	unidades	1,5	4,5
Pan	60	unidades	0,4	24
TOTAL DÍA				122,2
TOTAL MES (resulta de multiplicar 60 pavitas X 24 días que venderá en un mes)				2932,8

CUADRO 22. Costos variables mensuales para 70 pavitas
(1680 mensuales)

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO /UNIT	TOTAL
Mano de Obra	1	persona	35	35
Pechuga de pollo	2	kilo	29	58
Mayonesa	1	kilo	16	16
Tomate	1	cuartilla	12	12
Pimentón	4	unidades	1,5	6
Pan	70	unidades	0,4	28
TOTAL DÍA				155
TOTAL MES (resulta de multiplicar 70 pavitas X 24 días que venderá en un mes)				3720

PASO 6. Ahora podemos calcular tus costos totales mensuales tomando en cuenta las cantidades a elaborar.

CUADRO 23. Costos totales mensuales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Costo Fijo	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00
Costo Variable	2.299,20	2.299,20	2.299,20	2.299,20	2.932,80	2.932,80	2.932,80	2.932,80	3.720,00	3.720,00	3.720,00	3.720,00
COSTOS TOTALES	3.229,20	3.229,20	3.229,20	3.229,20	3.862,80	3.862,80	3.862,80	3.862,80	4.650,00	4.650,00	4.650,00	4.650,00

Recordamos que los Costos Fijos fueron extraídos del costo fijo obtenido en el tema anterior de costos Pagina 55

Ahora determinaremos nuestra **ganancia o utilidad bruta** del mes, se llama así porque no toma en cuenta los impuestos establecidos en el país.

Determinar tu ganancia mensual.

Paso 7. Este es la resta de tus ingresos mensuales menos tus costos fijos menos tus costos variables.

Cuadro 24. Utilidad mensual

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	GANANCIA ANUAL
Ingresos Totales	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	8.640,00	8.640,00	8.640,00	8.640,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	
Costo Fijo	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	930,00	
Costo Variable	2.299,20	2.299,20	2.299,20	2.299,20	2.932,80	2.932,80	2.932,80	2.932,80	3.720,00	3.720,00	3.720,00	3.720,00	
UTILIDAD (ganancia)	2.530,80	2.530,80	2.530,80	2.530,80	4.777,20	4.777,20	4.777,20	4.777,20	5.430,00	5.430,00	5.430,00	5.430,00	50.952,00

Actua

Actividad: Ahora implementa lo aprendido en tu negocio apoyándote en las siguientes tablas.

Paso 1. Determina el precio de venta

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo de Producción Unitaria} + (\text{Costo de Producción Unitario} \times \% \text{ Utilidad})$$

Precio de Venta =

Paso 2. Precio de Venta Facturado =

$$\text{Precio de Venta Facturado} = \text{Precio de Venta} + (\text{Precio de Venta} \times 16/100)$$

Paso 3. Determina la Capacidad de Producción.

TABLA 21. Cantidad de Producción Mensual

Descripción	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

Paso 4. Calcular el Ingreso Mensual.

Tabla 22. Ingresos Mensuales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CANTIDAD												
PRECIO DE VENTA												
INGRESOS TOTALES												

Paso 5. Calcular tus costos Fijos y variables mensuales.

Ahora debemos calcular nuestros costos variables.

TABLA 23. Costos variables

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO /UNIT	TOTAL
TOTAL DIA				
TOTAL MES				

Paso 6. Ahora podemos calcular tus costos totales mensuales tomando en cuenta las cantidades a elaborar.

TABLA 24. Costos totales mensuales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Costo Fijo												
Costo Variable												
COSTOS TOTALES												

Paso 7. Determinar tu ganancia mensual.

Este es el resultado de la resta de tus ingresos mensuales menos tus costos fijos menos tus costos variables.

TABLA 25 Utilidad mensual

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	GANANCIA ANUAL
Ingresos Totales													
Costo Fijo													
Costo Variable													
GANANCIA BRUTA													


REFLEXIONA

Responde de manera resumida a las siguientes preguntas.

• ¿Cuál es la diferencia entre ingreso y utilidad?.

• ¿Por qué es importante calcular tu utilidad mensual?

• Por qué es importante efectuar el cálculo de un costo unitario?





Evaluación Económica

introducción

La evaluación del negocio tomando en cuenta los indicadores económicos permitirá determinar si el negocio será rentable o no, es muy importante esta etapa, de que sirve invertir, comprar tus equipos, elaborar tu producto si en el lapso de una gestión no podrás recuperar la inversión, en este tema aprenderás a determinar si el negocio es rentable o no.

Objetivos de aprendizaje

- Estimar la rentabilidad de tu negocio.

Conceptos clave

Generalmente toda idea de negocio debe ser evaluado por indicadores económicos, como ser: **VAN (VALOR ACTUAL NETO)**, Mide cuanto sería nuestra ganancia hoy, si la inversión o decisión lo tomaríamos hoy.

$$VAN = -I_0 + \frac{UN}{(1+i)^1} + \frac{UN_2}{(1+i)^2} + \frac{UN_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{UN_n}{(1+i)^n}$$

VAN es mayor a 0 ES RENTABLE

VAN es menor a 0 NO ES RENTABLE

VAN = 0 ES INDIFERENTE, NO GANA NI PIERDE

TIR (TASA INTERNO DE RETORNO), mide la rentabilidad de un negocio en términos relativos con la tasa de interés o de descuento del mercado.

$$TIR = -i_1 + (i_2 - i_1) \frac{V.A.N.}{VAN_1 - VAN_2}$$

TIR 1 mayor a TIR 2 ES FACTIBLE

TIR 1 menor a TIR 2 NO ES FACTIBLE

TIR 1=TIR 2 ES INDIFERENTE, NO GANA NI PIERDE

RELACIÓN BENEFICIO / COSTO, es un indicador económico que indica la ganancia o utilidad por cada boliviano invertido.

$$RB / C = \frac{\sum \text{Ingresos}}{\sum \text{Costos}}$$

$\frac{Rb}{c}$ mayor ES FACTIBLE

$\frac{Rb}{c}$ Rb/c menor NO ES FACTIBLE

$Rb/c=1$ ES INDIFERENTE, NO GANA NI PIERDE

Aprende

Remítete al CD del manual para calcular los indicadores económicos y establecerás si tu negocio es rentable o no. Acude a tu facilitador para que te aclare las dudas si las tuvieras.

BILIOGRAFIA

1. Defensoría del Pueblo de Bolivia, 2016. http://www.defensoria.gob.bo/sp/datos_ninas_ninos_adolescentes
2. Evaluación de ideas de negocio. http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf
3. Plan de Mercadeo. <http://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>
4. Manual “Jóvenes Emprendedores generan su Idea de negocio”, Primera Edición 2010 Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo Perú.
5. Manual “Jóvenes Emprendedores inician su negocio”, Primera Edición 2010, Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo Perú.
6. Manual para la identificación de oportunidades de negocio, Primera Edición 2006, Instituto internacional de formación empresarial.
7. Manual de desarrollo de emprendimiento empresarial para el capacitador, 2006, Proyecto Jóvenes Emprendedores, Estrella del Sur.
8. Diccionario empresarial. Webster De Duggan y Dolores Elena.

ChildFund
Bolivia



childfundbo



@ChildFundBo