

Estudios para el diseño del proyecto

MSGI. Ec. Gerardo Gazzano

Indice

Contenido

Proyecto de creación de un emprendimiento	3
Los capítulos del proyecto	7
Marketing en el proyecto	12
Bibliografía	16

Proyecto de creación de un emprendimiento

En este capítulo, se presenta la forma de encarar un tipo particular de proyecto de inversión: la creación de un emprendimiento. En particular, el tema se presenta considerando que el emprendimiento consiste en la producción de bienes y servicios.

Este tipo de proyectos requiere elaborar un plan de negocio: un documento que describe los objetivos del emprendimiento y las acciones a ejecutar para realizarlo.¹ Un buen plan de negocio sirve, entre otras cosas, para darle legitimidad al emprendimiento, para dejar documentada la estrategia competitiva y para acceder a fuentes de financiamiento.² El plasmar la idea del emprendimiento en un documento implica reflexionar sobre los distintos componentes que forman parte del análisis de viabilidad, comprobando que se han estudiado todos los aspectos importantes y minimizando el riesgo del fracaso, ya que el repaso por cada componente del proyecto permite anticipar posibles problemas que puedan aparecer en la fase de puesta en marcha y disponer del conjunto de soluciones a implementar.

El plan de negocio parte de una investigación de mercado específico en el que se va a ofrecer los bienes y servicios. Consiste en obtener datos del mercado, de sus características y de la competencia.³

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para la investigación de mercado, como ser: encuestas, entrevistas, grupos focales, estudios de documentos, búsquedas web.

Un primer elemento de la investigación de mercado es partir del conocimiento del contexto en que operará el emprendimiento. Esto requiere comprender el entorno de acción indirecta y el entorno de acción directa. Para caracterizar el entorno de acción indirecta, se puede realizar un análisis PESTEL y para el entorno de acción directa se puede realizar un análisis de las fuerzas competitivas de PORTER.⁴

Con el análisis PESTEL es posible caracterizar el entorno en sus factores político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Permite caracterizar el entorno del emprendimiento en cuanto a los siguientes factores:

- **Tecnológicos:** desarrollo de nuevos productos, procesos o avances tecnológicos que pueden o puedan afectar al emprendimiento, aspectos vinculados a la seguridad de la información.
- **Económicos:** condiciones y tendencias económicas, a nivel nacional, regional e internacional, perspectivas inflacionarias, variaciones del tipo de cambio, el sistema financiero y acceso a créditos, situación de empleo y desempleo, distribución del ingreso, inversiones públicas y privadas, convenios salariales.
- **Políticos:** las posiciones de los gobiernos (nacional y departamental) ante los impactos de la empresa, estabilidad política.
- **Socioculturales:** características demográficas, estilos de vida y valores sociales y religiosos predominantes, hábitos de consumo, costumbres, conflictividad laboral.

¹ Fuente: Empretec, (s.f.). Manual de guía para la elaboración de plan de negocio [archivo PDF]. Recuperado de https://www.sdgfund.org/sites/default/files/PS_%20MANUAL_Panama_%20plan%20de%20negocios.pdf

² Fuente: Pursell, S. (2024, 23 de mayo). Qué es un plan de negocios y para que sirve. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-plan-de-negocios>

³ Fuente: Santos, D. (2023, 13 de abril). Qué es la investigación de mercados y para qué sirve. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-investigacion-mercados>

⁴ Fuente: Amorena, M. Gazzano, G. Silveira, L. (2009). Introducción a la Calidad Total, Montevideo, Uruguay. Lapsus Ltda.

- Legales: la tendencia a legislar en el rubro en el que operará el emprendimiento, la aplicación de reglamentaciones.
- Ecológicos: impactos del cambio climático, perspectivas de lluvias o sequías, contaminación del ambiente.

Con el análisis de PORTER, como se puede observar en la figura 1, es posible comprender el relacionamiento del emprendimiento con: los clientes (distribuidores y finales), proveedores, competidores (barreras de entrada y de salida del sector), productos y servicios sustitutos. Con clientes y proveedores, permite identificar quiénes tienen el poder negociador.

A los efectos de evaluar el poder negociador de los proveedores es necesario considerar, entre otras cosas: los tipos de insumos que proveen y si disponen del monopolio del mercado o existe la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor, la importancia del valor del insumo en el costo de la empresa y la presencia o no de insumos sustitutos.

En cuanto a los determinantes del poder negociador de los compradores, debe considerarse: su volumen de compra, el grado de concentración en el mercado (no es lo mismo vender a un mercado atomizado que a uno en el que hay un solo comprador) y la sensibilidad a los precios.

En cuanto a la competencia, se analiza si se trata de un sector de alta o baja rivalidad, si es sencillo que ingresen nuevos competidores o se trata de un sector con altas barreras de entrada (ya sea por volumen de



inversión requerida o por restricciones legales, reglamentarias o de cualquier otro tipo).

Figura 1: Elementos del análisis de Porter

Con estos análisis indicados, se dispone de una comprensión del entorno en que operará el emprendimiento.

Esto se complementa con la descripción detallada de los productos y servicios a elaborar, así como de la caracterización de los clientes. Esto último implica establecer cuáles son los potenciales tipos de compradores, que pueden segmentarse de acuerdo a distintos criterios, como ser: por actividad, por edades, por localización, por niveles de ingresos, etc. También forma parte de esta caracterización el establecer si los productos y servicios llegan directamente al consumidor final o llega mediante cadenas de distribución (mayoristas, minoristas, sitios web de comercialización o redes sociales).

En cuanto a los clientes y su conocimiento, es necesario analizar cuáles son los factores que utiliza para decidir su compra en relación a los tipos de productos y servicios ofrecidos por el emprendimiento. Estos factores son de utilidad para establecer la propuesta de valor para los clientes.

La propuesta de valor tiene tres componentes básicos⁵:

- Características del producto o servicio (diseño, funcionalidad, calidad, precio, oportunidad de la entrega)
- La imagen (marca, status)
- Las relaciones (trato personal, cercanía, etc)

Si las preferencias de compra de los clientes son, por ejemplo, por “marca” y “calidad”, la empresa no va a fijar una estrategia basada en precio (vender más barato). Conocer, entonces, los factores que priorizan los clientes al momento de decidir su compra, son la base para determinar la propuesta de valor.

Cabe mencionar que valor no es igual al precio. El valor es la disposición a pagar que tiene un cliente. Lo ideal es que el cliente perciba que el valor que recibe por los productos y servicios que recibe, es superior al precio que abona por ellos. Y el desafío del emprendedor es establecer un precio lo más cercano posible a la disposición a pagar del cliente.



Figura 2: Lienzo de la propuesta de valor⁶

⁵ Fuente: Amorena, M. Gazzano, G. Silveira, L. (2009). Introducción a la Calidad Total, Montevideo, Uruguay. Lapsus Ltda

En relación a la propuesta de valor, es interesante considerar que el cliente no solamente recibe ganancias al consumir un producto y servicio, sino que también recibe dolores (aspectos que le pueden generar insatisfacción), tal como se muestra en la figura 2. Por lo tanto, el emprendimiento no debe ser sólo de productor de entonces ganancias, sino que debe también ser un suministrador de analgésicos para los dolores del cliente.

Otro componente necesario a determinar es el tamaño del mercado, para lo que se requiere disponer de una aproximación al volumen de demanda total de los clientes para el tipo de productos y servicios que se ofrecen con el emprendimiento. Esta es una información que no es sencilla de conocer, pero se puede recurrir a diferentes fuentes de datos, que pueden provenir de estudios de mercado hechos por empresas especializadas, información estadística, publicaciones de cámaras empresariales, entre otras. Incorpora valor a esta información el disponer de datos en unidades y valores, así como de tendencias (tasas de crecimiento del mercado).

Una vez determinado el tamaño de mercado, es posible establecer el tamaño del proyecto: qué cantidad de ese mercado global se espera cubrir con el emprendimiento.

⁶ Fuente: Santos, D. (2024, Marzo 18). Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>

Los capítulos del proyecto

Una vez identificado el proyecto a ejecutar, durante su formulación se debe dar respuesta a diversos aspectos, como ser:

- Nombre del proyecto.
- Qué se va a hacer: cuál es el problema a resolver o la necesidad a satisfacer.
- Para qué se va a hacer: los objetivos del proyecto (generales y específicos).
- Dónde se va a realizar: localización geográfica
- Quién/es lo ejecutarán: asumen la responsabilidad de lo que se va a hacer.
- Antecedentes: descripción del contexto y experiencias anteriores en la temática.
- Fundamentación: incluyendo los impactos esperados en las partes interesadas pertinentes para el proyecto, así como el análisis de sus necesidades y expectativas.
- Qué responsabilidades habrá entre los ejecutantes del proyecto, qué roles asumirá cada uno en la ejecución.
- Qué se necesita para ejecutarlo: listado de recursos humanos, materiales y financieros.
- Cuánto costará el proyecto: inversiones y costos de funcionamiento.
- Cuándo se ejecutará y qué actividades se realizarán: cronograma de actividades del proyecto.
- Qué riesgos pueden afectar la ejecución del proyecto y el logro de los resultados esperados.
- Cómo se está realizando: informes de avance.
- Cómo resultó: informe final sobre el logro del objetivo y los impactos esperados, incluyendo las lecciones aprendidas.



Varios de estos aspectos son deseables queden documentados. Un formato utilizado para esto suele ser el Enunciado del Alcance⁷.

El nombre del proyecto suele ser un texto corto (una breve frase) que permita identificar de qué se trata el proyecto. Por ejemplo: Creación de planta de producción de cerveza artesanal.

La respuesta a lo que se va a hacer es la descripción del proyecto. Incluye la explicitación del problema a resolver o de la necesidad a satisfacer. Puede incluir un análisis de alternativas, con la justificación de la alternativa seleccionada, incluyendo la consideración de la posible brecha no cubierta por la oferta

⁷ PMI® utiliza este como uno de los documentos para la gestión de proyectos.

disponible en el mercado. Puede ir acompañada de una descripción de propuestas metodológicas y técnicas.

Incluye, además, una descripción de los productos y servicios que genera el proyecto.

En cuanto a quiénes ejecutarán el proyecto, cuando se trata de proyectos complejos, puede presentarse esta estructura con formato de organigrama y puede complementarse con una matriz RACI asociada a los entregables y principales hitos.

Para el cuándo, se suele elaborar cronograma de actividades, usualmente con el formato de diagramas de Gantt. Las actividades pueden agruparse por fases del proyecto. La desagregación en actividades debe ser suficientemente general. El equipo del proyecto puede llegar a enumerar tareas para cada actividad, en la medida que lo considere necesario.

El objetivo del proyecto debe dar respuesta, con su enunciado, a lo que se va a hacer para resolver el problema o satisfacer la necesidad planteada. Debe contemplar el cambio que se buscará alcanzar con la realización del proyecto. Por ejemplo: contribuir a satisfacer la necesidad de consumir cerveza artesanal en el Departamento de Colonia.



El objetivo general del proyecto puede ir acompañado de objetivos específicos. Por ejemplo: captar mano de obra local para el emprendimiento, desarrollar competencias para el equipo de proyecto, etc.

Los objetivos se enuncian en infinitivo y a modo de resultados esperados. Deben cumplir la regla SMART⁸, ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos.

Al ser medibles, van acompañados de indicadores (forma o expresión cuantitativa cómo se medirá el objetivo).

En particular, los objetivos específicos deben, además, ser concretos y precisos. Al ser medibles, cada objetivo tiene indicadores asociados, que son de valor para determinar el grado de cumplimiento.

El proceso de producción

La descripción del proceso de producción tiene como insumo la especificación de la opción tecnológica elegida para elaborar los bienes y servicios. Puede haber un análisis de alternativas tecnológicas y la selección de una en base a criterios predeterminados.

Esta determinación de la ingeniería del proyecto, parte de la descripción del producto o servicio y de sus especificaciones.



La descripción del proceso, consiste en determinar cuáles son los procesos y subprocesos principales para generar los bienes y servicios que llegan a los clientes. Esto puede presentarse como un mapa de procesos⁹ que contemple no sólo los procesos principales, sino también los procesos estratégicos y los de apoyo.

⁸ Fuente: Aranda, A. (14 de marzo de 2014). Objetivos del Proyecto (PMP). Slideshare. <https://es.slideshare.net/AnaArandaPMP/02-objetivos-delproyecto>

La descripción detallada de las etapas y actividades que se realizan para la producción de bienes y servicios, se puede documentar en fichas de procesos¹⁰, que contienen entre otras cosas: las entradas al proceso, las salidas, los recursos necesarios para la producción, la secuencia de actividades (con sus responsables, puntos de control, documentos aplicables y registros a utilizar), los indicadores asociados a las mediciones, los riesgos y oportunidades asociados. Estas fichas de procesos pueden ir acompañadas de diagramas de flujo.

Para determinar la tecnología a aplicar, se debe considerar, entre otras cosas: la capacidad de producción a instalar (tamaño del proyecto), opción respecto a la intensidad en mano de obra o robotización, turnos de trabajo, capacidad de las maquinarias a utilizar.

Para acompañar la descripción del proceso de producción, se puede hacer un diagrama de planta¹¹. Para el diseño del diagrama y determinación de la distribución dentro de las instalaciones, es necesario considerar algunos criterios, como ser:

- Flujo del proceso (circulación de materias primas y productos)
- Distancias entre estaciones de trabajo.
- Posibilidad de utilizar zonas altas de las instalaciones.
- Ubicación de zonas de servicios (baños, comedores, almacenes).

La localización

El proyecto propuesto deberá señalar la localización más conveniente para asegurar el éxito, atendiendo la calidad, la cobertura y la eficiencia de los productos y servicios y el menor nivel de exposición a amenazas del entorno. Una desacertada decisión de ubicación puede llevar al fracaso del proyecto.

Hay proyectos en los que su factibilidad técnica y su viabilidad económica y financiera son altamente dependiente de la localización. En proyectos de creación de emprendimientos, se deberá evaluar si es mejor localizarlo en los lugares cercanos a las fuentes de materias primas o más bien en las cercanías de los mercados a ser atendidos para la comercialización.

Puede ocurrir que la localización esté predefinida porque ya se cuenta con el terreno para ser destinado al proyecto. No obstante, es conveniente no dar por definitiva la ubicación mientras no se pase por un filtro de factores que lleve a la validación de la localización. Si el terreno no responde a los requisitos mínimos exigibles para el éxito del proyecto, deberá rechazarse la decisión de ubicación y si el



⁹ Fuente: Mapa de procesos de una organización, ¿qué es cómo se elabora? GlobalSuite <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/#:~:text=El%20mapa%20de%20procesos%20permite,de%20ejecuci%C3%B3n%2C%20de%20manera%20estructurada.>

¹⁰ Fuente: Ilzarbe, L. (13 de enero de 2023). Ficha de proceso: pasos para una excelente gestión del almacén. Toyota. <https://blog.toyota-forklifts.es/ficha-proceso-gestion-almacen>

¹¹ Ver ejemplo: <https://www.oleopalma.com.mx/proceso-productivo-en-planta/>

terreno es un recurso ya generado como disponible para el proyecto, se deberá considerar la opción de cambiarlo por otro que cumpla los parámetros deseables de localización.

Entre los factores para determinar la localización, se pueden considerar los siguientes:

- Accesibilidad al mercado y población objetivo.
- Accesibilidad a las fuentes proveedoras de materias primas e insumos.
- Vías de accesibilidad al lugar.
- Disponibilidad de infraestructuras y servicios (agua, energía, comunicaciones).
- Normativas locales (en especial las que puedan condicionar los aspectos tecnológicos y que determinen que la producción deba mantenerse dentro de parámetros especificados).
- Caracterización de la población y amenazas socio culturales.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Incidencia en el desarrollo de la zona.
- Precio de la tierra y tendencias de valorización.
- Posibilidades de disposición de residuos y desechos.
- Condiciones de seguridad del entorno.
- Impacto ambiental.
- Medios y costos de transporte.

Puede aplicarse diferente peso relativo a los factores que se seleccionen. Luego, se pondera cada alternativa de localización aplicando un rango de valoración a cada factor. Finalmente se calcula el resultado ponderado y se ordenan los resultados, determinando un ranking que resulta de valor para la toma de decisiones de localización.

El estudio de la localización para el proyecto puede hacerse desde la macro a la micro localización. A nivel macro, se pueden ir descartando alternativas, como consecuencia de evaluarlas de acuerdo a los factores que se consideren aplicables.

La decisión final de localización puede estar dirigida a una zona o región o puede estar definida a nivel nacional, con sedes en diversas zonas o regiones. Es una ayuda visual para la toma de decisión de localización, la presentación de alternativas en mapas.

El tamaño del proyecto

La determinación del tamaño impacta en el nivel de las inversiones iniciales, en los gastos de operación y en los resultados de la evaluación económica financiera y en la magnitud de los impactos en los beneficiarios.

El tamaño del proyecto se debe entender como la capacidad de producción de bienes y servicios en un período de tiempo determinado o de referencia. Técnicamente, la capacidad es el máximo de unidades (bienes o servicios) que se puede obtener de unas instalaciones productivas por unidad de tiempo.¹²

Vale diferenciar entre tres tipos de capacidad asociada a la planta:

Capacidad diseñada: máximo posible de producción o prestación de servicio.

Capacidad instalada: máximo posible a partir de los recursos materiales y humanos disponibles.

Capacidad real: porcentaje que se está utilizando de la capacidad instalada.

Entre los factores que inciden en la determinación del tamaño, están los siguientes:

- Demanda a cubrir con el proyecto.
- Economías de escala.
- Recursos necesarios para la inversión y operación.
- Localización del proyecto.
- Tamaño de la planta
- Normas reguladoras
- Impacto ambiental.

Se puede asignar pesos relativos a cada factor y asignar valoraciones a los distintos tamaños posibles, para derivar en un valor ponderado que se pueda utilizar como base para la toma de decisión del tamaño del proyecto.

Para establecer la capacidad, se debe complementar el análisis considerando la estimación de las demandas futuras. La capacidad definida debe ser tal que permita evitar el riesgo de que sea inicialmente sobredimensionada (lo que implicaría tener capacidad inicial ociosa y por consiguiente mayores costos de operación) o que resulte insuficiente en el corto plazo para satisfacer la demanda futura.

Aspectos ambientales del proyecto

Es necesario (para ciertos proyectos es obligatorio) considerar los aspectos e impactos ambientales asociados al proyecto, tanto en el montaje y puesta en funcionamiento como durante la operación. Los aspectos ambientales deben considerar cuestiones internas y externas, así como el ciclo de vida de los productos (desde las fuentes de materias primas hasta el destino final de productos y desechos).

Los resultados de estos estudios ambientales pueden condicionar la realización del proyecto.

Los riesgos ambientales pueden analizarse en función de su probabilidad de ocurrencia y de su impacto en el ambiente. Para los riesgos significativos, se deben determinar acciones de prevención, así como planes de acción con medidas de mitigación en caso de que el riesgo se materialice.

Análisis de riesgos del proyecto

¹² Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública. Sefin Honduras.



Más allá de los riesgos ambientales, es importante hacer un análisis de riesgos general del proyecto, considerando aquellos factores que puede llevar a que el proyecto no se ejecute o que no permita alcanzar los objetivos previstos.

Para esto se puede utilizar metodologías que combinen probabilidad de ocurrencia e impactos. También en este tema se deberán determinar acciones orientadas a reducir la probabilidad de ocurrencia, así como las acciones mitigadoras para el caso de que los riesgos se materialicen.

Marketing en el proyecto

Aplicado en la creación de un proyecto productivo o de prestación de servicios, el marketing consiste en definir, al menos, las siguientes 4 "P": Producto, Punto de venta, Precio y Promoción¹³.

Producto

El producto es lo que da respuesta a qué problema se está resolviendo o qué necesidad se está satisfaciendo. En un emprendimiento, es el producto o servicio que se va a vender, lo que tiene implícito la definición de quiénes son los clientes.

Comprende, además, la determinación de la propuesta de valor para el cliente y cómo ésta impacta en sus emociones (incluyendo sus necesidades y expectativas).

Parte de este análisis consiste en determinar qué ofrece el producto de este emprendimiento que no es ofrecido por la competencia. Esto puede ser, por ejemplo, la rapidez de acceso, la efectividad o el costo.

En todo esto, lo que debe predominar es una conducta market-in, en vez de product-out, es decir: elaborar productos y servicios a partir de las necesidades y expectativas de los clientes, en vez de elaborar los productos y servicios que satisfacen al emprendedor y se sale a convencer al cliente para que los adquiera.

Hay que tener en cuenta que producto o servicio representa un valor para el cliente, quien está dispuesto a pagar por ese beneficio percibido. Por ello es importante entender lo que cliente requiere y, a partir de ello, elaborar un bien que le aporte valor y, de ser posible, supere sus necesidades y expectativas.

El emprendimiento debe determinar el tipo de productos o servicios que elabora, los que pueden ser de alguno de estos cuatro tipos¹⁴:

- De conveniencia, que se compran frecuentemente y donde el reconocimiento de la marca tiene un peso importante.
- De comparación, que son adquiridos luego de que el consumidor hace comparaciones a nivel de funcionalidad, calidad, precio, etc. Para este tipo, el precio tiene un peso relevante y se requiere invertir e publicidad y promociones, entre otras cosas.

¹³ Fuente: Qué es el marketing mix y cómo aplicar las 4Ps con éxito.(20 de febrero de 2024). Asana.
<https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>

¹⁴ Fuente: Lenis, A. (2023, Abril 19). Los 4 tipos de productos que existen, sus características y ejemplos. HubSpot.
<https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-de-productos>

- De convicción o especialidad, que tienen características únicas y, generalmente, son pocos quienes los proveen. Tal es el caso, por ejemplo, de quienes compran tecnologías Apple. En estos casos, el peso más importante lo tiene la marca y quienes los proveen deben innovar para mejorarlos de manera continua.
- No buscados. En este tipo entran los productos que el consumidor no conoce o que conoce y no tiene pensado adquirir. Son consumidos por previsión o necesidad. Por ejemplo, entran en esta categoría los cargadores de celulares, extintores, etc. Las estrategias de marketing, en estos casos, consisten en destacar lo beneficioso que resulta disponer de estos productos.

Precio

Consiste en determinar con qué precio llegan los productos y servicios al cliente. La determinación del precio depende de las características del mercado. En este sentido, si el mercado está caracterizado por muchos competidores que proveen a una gran cantidad de clientes, seguramente el emprendimiento deberá ser tomador de precio; es decir, que fije un precio razonablemente competitivo en el mercado y analizar si con ese precio logra cubrir los costos operacionales.

Otra posibilidad es que el emprendimiento esté elaborando un producto o servicio con muy escasa competencia, en cuyo caso tendrá la posibilidad de ser fijador de precio.

Para aquellos casos en que el producto o servicio llegue a muy pocos clientes, son estos quienes tendrán poder negociador y quienes finalmente determinen el precio al que comprará.

Hay que considerar que precio y valor no son lo mismo. En este sentido, lo primero a considerar es la propuesta de valor hecha por el emprendimiento, la que puede poner foco en algunas de las siguientes componentes: atributos del producto/servicio (funcionalidad, calidad, costo, tiempo), imagen (marcas) y relaciones. La selección de los componentes que integren la propuesta de valor, es lo que el emprendimiento comunicará a los clientes. De acuerdo a cómo estos perciban esta propuesta de valor, determinarán su disposición a pagar por el producto/servicio. Es a partir de esto que el desafío del emprendimiento es determinar un precio que se acerque lo más posible a la disposición a pagar. Si el precio queda por encima de la disposición a pagar, el cliente no comprará el producto y servicio.



Finalmente, sea cual fuere la forma de determinación del precio, éste deberá cubrir los costos de operación (producción, distribución, comercialización y administrativos).

Punto de venta

Consiste en atender las formas en que el cliente hace su operación de compra. Si se trata de un producto o servicio, este deberá estar fácilmente accesible al cliente, cerca de su domicilio, de los centros comerciales o de los lugares donde trabajan.

Si el emprendimiento tiene un lugar físico de punto de venta, la estrategia de marketing estará orientada a hacerle atractivo al cliente el ir al local a realizar la transacción. Diferente es el caso de clientes compradores por internet.

Por lo mencionado, lo primero a identificar es cuál es la modalidad de compra utilizado por los tipos de clientes a los que van dirigidos los productos y servicios del emprendimiento. También hay que considerar dónde están los clientes (dónde residen o trabajan o a dónde suelen asistir).

Este tema está vinculado también a los canales de distribución que se aplicarán. No es lo mismo llegar directamente desde el emprendimiento al consumidor, que hacerlo a través de empresas distribuidoras o grandes cadenas.

Finalmente, es deseable ver cómo hace la competencia para llegar a sus clientes.

Promoción

El producto es lo que se vende, el precio es a cuánto se vende, el punto de venta es dónde se vende y la promoción es cómo se vende.

La promoción depende también de los tipos de clientes, de la propuesta de valor y de los canales de distribución.

Una vez identificada la propuesta de valor, en ella se centralizarán las campañas para comunicarla, promoverla y mantenerla.

Los mensajes comunicacionales dependerán del canal de promoción que se utilice.

Existen diversos canales posibles de promoción, como los que se mencionan a continuación.

- Ventas personales: contacto directo con el cliente para ayudarlo en el proceso de compra.
- Publicidad: es de carácter impersonal y se apoyan en recursos visuales, sonoros o textuales para convencer al público a comprar bienes y servicios.¹⁵
- Promociones, que pueden consistir en la utilización de variadas posibilidades, como ser: de precios, de regalos, cupones utilización de influencers, programas de fidelización.¹⁶
- Merchandising: actividades que estimulan la compra, por parte de los clientes, en un punto de venta.¹⁷

Los resultados de estos análisis, deben permitir concluir acerca de diversos aspectos de aplicabilidad para los temas antes mencionados. Entre ellos, se pueden mencionar:

- Definir con exactitud el producto o servicio a elaborar.



¹⁵ Fuente: Santos, D. (7 de marzo de 2023). Qué es la publicidad: tipos, características y ejemplos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/definicion-publicidad#:~:text=La%20publicidad%20es%20un%20conjunto,adquirir%20un%20producto%20o%20servicio.>

¹⁶ Fuente: Rivero, J. (21 de febrero de 2019). 11 tipos de promoción que potenciarán tus ventas. Neetwork Business School. <https://neetwork.com/tipos-de-promocion/>

¹⁷ Fuente: Merchandising [En Wikipedia]. (2024, Julio 22).

[https://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising#:~:text=El%20merchandising%20\(t%C3%A9rmino%20ingl%C3%A9s%20compuesto,en%20el%20punto%20de%20venta.](https://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising#:~:text=El%20merchandising%20(t%C3%A9rmino%20ingl%C3%A9s%20compuesto,en%20el%20punto%20de%20venta.)

- Determinar y cuantificar el tamaño del mercado. Implica considerar el tamaño del mercado y cuánto de él se piensa abastecer, teniendo en cuenta la cobertura de los competidores.
- Definir la demanda para el proyecto; es decir, la porción del mercado que se espera cubrir con el proyecto. De ser posible, se puede cuantificar para los períodos que se analizarán para hacer el análisis de factibilidad financiera.
- Determinar y cuantificar la oferta; es decir, cuál es la capacidad de producción o prestación del servicio que se dará al emprendimiento, habida cuenta de la demanda estimada para el proyecto.
- Definir precios de venta del producto.
- Definir la forma de comercializar el producto (distribución y promoción).

Bibliografía

Guía Introductoria para la Formulación de Proyectos. Lic. Mag. Claudia Romano. MEC-Aecid. 2014

Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. OPP-SNIP. Uruguay. 2014

Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos de Gestión Pública Participativa. PNUD. Chile. 2013

Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública. SEFIN-Honduras

Guía para la elaboración de proyectos. Carrion Rosende, Berasategi Vitoria. 2010