

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METOLOGIA CANVAS PARA EL  
SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO.**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR:

**JOHNNY OSWALDO MORÁN GUINEA**

DOCENTE DIRECTOR:

**LICENCIADO FRANCISCO ANTONIO LÓPEZ ROMÁN**

ABRIL, 2017

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR**

DOCTOR ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICE-RECTOR ACADÉMICO**

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

**SECRETARIO GENERAL**

MAESTRO CRISTOBL RIOS BENITEZ

**FISCAL GENERAL**

LICENCIADA DINA ALHEL Y CASTELLON

**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

MSC. CLAUDIA MARIA MELGAR DE ZAMBRANA

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**DECANO**

MSC RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICE-DECANO**

ING. CARLOS ROBERTO SIGUENZA

**SECRETARIO DE LA FACULTAD**

LICENCIADO DAVID ALFONSO MATA ALDANA

**JEFE DE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

LICENCIADO WALDEMAR SANDOVAL

## **AGRADECIMIENTOS.**

**A DIOS TODO PODEROSO:** Él es quien me dio este regalo de la vida, quien me ha acompañado en momentos difíciles y de alegría, el motor de mi vida, quien a diario me depara un día especial y por si fuera poco, me da el poder de decidir cómo vivirlo y aun me regala el día siguiente para corregir los errores cometidos en el pasado. Señor, gracias por ser mi amigo fiel, mi médico por excelencia, mi maestro y sobre todo gracias por darme la fortaleza, sabiduría, guiarme y protegerme en el camino recorrido durante todos estos años. Toda la gloria y la honra por este logro es para ti mi DIOS.

**A MIS PADRES:** Quien Dios utilizo para traerme al mundo, mil gracias por el apoyo incondicional que me han brindado en todo momento, por todos los sacrificios que hicieron a lo largo de mi carrera haciendo posible cumplir mi sueño, por todo su amor, su dedicación y por creer siempre en mí, por sus oraciones, consejos, por su comprensión y paciencia en momentos difíciles que tuvimos y por estar a mi lado siempre.

**A MI HIJOS:** porque ellos tuvieron que soportar largas horas sin mi compañía, sin poder entender a su corta edad, por qué prefería estar frente a la pantalla de la computadora y no

acostado jugando con ellos, hijos son mi orgullo y mi gran motivación, y me impulsan cada día a superarme en la carrera de ofrecerles siempre lo mejor. No es fácil, eso lo sé, pero tal vez si no los tuvieras, no habría logrado tantas grandes cosas.

**A MI FAMILIA:** Quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo, fomentando en mí un deseo de superación y triunfo, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A todas aquellas personas que en su momento, me brindaron comprensión, cariño, seguridad y sobre todo me motivaron e inspiraron a continuar y ver finalizado uno de los muchos sueños que me he propuesto en la vida.

**A MI ESPOSA:** Quien ha sido el impulso durante mi carrera y un gran apoyo para la culminación de la misma, por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente, por su paciencia y comprensión hoy hemos alcanzado un triunfo más porque los dos somos uno y mis logros son tuyos, tu ayuda ha sido

fundamental.

**AL DOCENTE DIRECTOR DE ESTE PROYECTO:** Licenciado Francisco Antonio López Román por dedicarme parte de su valioso tiempo, por transmitir sus conocimientos y brindarnos sus consejos, por guiarnos en la finalización de nuestra carrera.

**JOHNNY OSWALDO MORÁN GUINEA**

## ÍNDICE

Introducción .....	ix
<b>CAPITULO I. GENERALIDADES SOBRE MODELOS DE NEGOCIOS, EMPRENDEDURISMO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL</b>	
1. Definición de modelo de negocios .....	12
2.0 Los nueve bloques de modelos de negocios .....	12
2.1 Segmentos de mercado .....	12
2.2 Proposición de valor .....	15
2.3 Canales .....	15
2.4 Relaciones con los clientes .....	17
2.5 Fuentes de ingreso .....	18
2.6 Recursos clave .....	19
2.7 Actividades clave .....	19
2.8 Sociedades claves .....	20
2.9 Estructura de costos .....	21
2.10 El emprendedurismo en El Salvador .....	21
2.11 Definición de emprendedurismo .....	25
2.12 Innovación organizacional como herramienta de Emprendedurismo .....	33
<b>CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL SECTOR EMPRESARIAL DE ATACO</b>	
2.1 Antecedentes del crecimiento económico en El Salvador .....	44
2.2 Antecedentes del crecimiento económico en el Municipio de Concepción de Ataco .....	46
2.3 Sector empresarial en Ataco .....	47
2.4 Antecedentes de la Micro y Pequeña empresa en El Salvador .....	49
2.5 La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) .....	51
2.6 Centro de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) .....	52
2.7 La Empresa .....	55
2.8 ¿Qué lleva a una persona a crear una Empresa ....	60
2.9 Financiamiento del MODELO SBDC en Estados Unidos de América .....	61
2.10 Resultados de los SBDCs en Estados Unidos de América .....	61
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Objetivos de la investigación .....	73
3.2 Tipo de estudio .....	73

3.3 Población y Muestra .....	74
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	74
3.4 Trabajo en el Terreno .....	77
3.5 Tabulación, Análisis e interpretación de datos.....	77
3.6 Información obtenida en la guía observación en las empresas de Ataco y su ciudad.....	105
3.7 Conclusiones .....	106
3.8 Recomendaciones .....	109

CAPITULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA  
METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO  
DE ATACO

4.1 Generalidades de la propuesta .....	113
4.2 Objetivos de la propuesta .....	114
4.3 Importancia de la propuesta .....	114
4.4 Alcance de la propuesta .....	116
4.5 Esquema del diseño del modelo de negocios .....	116
4.6 Presupuesto .....	145
4.7 Conclusiones de la propuesta .....	145

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	146
----------------------------------	-----





**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

**INTRODUCCIÓN**

El Gobierno en actual función ha seguido desarrollando una serie de programas que apoyan e incentivan al sector del micro y pequeños empresarios del país. El sector empresarial del municipio de Ataco son beneficiados con la implementación de estos planes específicamente a través de los Programa para fomentar el turismo en el país.

Las empresas necesitan mejorar su atención a los turistas nacionales y extranjeros y es por ello que surge la necesidad de elaborar un modelo de negocios que servirá de apoyo y guía para los y micro y pequeños empresarios nacionales cuyo objetivo es proporcionarles herramientas para que puedan incursionar nuevos mercados para que estos puedan comercializar y posicionar sus productos.

Se realizó una investigación amplia acerca de las empresas y como crear nuevos modelos de negocios que va desde mejorar su propuesta de valor y todos los lienzos que estos han creado.

Para determinar y elaborar un modelo de negocios para los empresarios de la ciudad de Ataco, para ello fue necesario

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

elaborar la investigación la cual está dividida en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se presenta las generalidades del modelo de negocios, con sus respectivos lienzos, emprendimiento, donde se muestran diversidad de formas de hacer efectivo el desarrollo de los negocios

En el capítulo dos se encuentran los aspectos generales de los empresarios de la ciudad de Ataco y sus respectivas actividades productivas así como las Instituciones que apoyan el emprendimiento y las pymes en la zona.

En el tercer capítulo se presenta los resultados encontrados durante la investigación al realizar el respectivo trabajo de campo, por lo que se plasma en este apartado la fórmula que se utilizó para la respectiva tabulación y el análisis de datos. Así también las conclusiones respecto a estas y una serie de recomendaciones que servirán para dar solución a diferentes aspectos.

El cuarto capítulo está compuesto por la propuesta bajo un modelo de negocios canvas con sus respectivos lienzos que ayuden al sector.

**CAPITULO I**

**GENERALIDADES SOBRE MODELOS DE  
NEGOCIOS, EMPRENDEDURISMO E  
INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

## **1.0 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS**

Un punto de partida sobre toda discusión, reunión o taller sobre la innovación de modelos de negocios debe ser un entendimiento común de lo que un modelo de negocios es actualmente. El reto es que estos conceptos deben ser simples, relevantes, y entendibles de manera intuitiva sin simplificar excesivamente las complejidades del funcionamiento de una empresa.

Entendemos que un modelo de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

## **2.0 LOS NUEVE BLOQUES DE MODELOS DE NEGOCIOS**

### **2.1 SEGMENTOS DE MERCADO**

Los clientes son el Corazón de todo modelo de negocios. Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a que segmentos de mercado sirve y cuales ignorar, una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

### **2.1.1 Mercado masivo**

Modelos de negocios que se enfocan en mercados masivos no distinguen entre segmentos de mercados diferentes. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.

### **2.1.2 Nicho de mercado**

Estos modelos enfocan segmentos de mercados específicos y especializados. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se diseñan para los requerimientos específicos del nicho de mercado

### **2.1.3 Segmentos**

Algunos modelos distinguen entre segmentos de mercado con pequeñas diferencias y problemas. El brazo de detalle de un banco como el Credit Suisse, por ejemplo, puede distinguir entre un gran grupo de clientes, donde cada uno posee activos hasta US\$ 100,000.00, y un grupo menor de clientes adinerados, que tienen activos superiores a los US\$ 500,000.00. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares pero con variaciones.

Consideremos Micro Precision Systems, ellos se especializan en diseños y manufactura micro mecánicos como

subcontratistas. Sirven a tres segmentos diferentes, la industria relojera, la industria médica, y la industria de la automatización automotriz, y ofrece a cada una proposiciones de valor ligeramente diferentes.

#### **2.1.4 Diversificado**

Una empresa con un modelo de negocios diversificado puede servir a dos segmentos no relacionados. Por ejemplo, Amazon en el 2006 decidió diversificar su negocio al detalle ofertando espacio en línea de almacenamiento y uso de servidores por demanda. De esta manera empezó a servir un segmento de clientes totalmente diferentes, empresas en la web, con una proposición de valor totalmente diferente.

#### **2.1.5 Plataformas (o mercados) multi-Laterales**

Algunas empresas sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran cantidad de tarjetahabientes y una gran cantidad de comercios que acepten esas tarjetas de crédito. De manera similar, una empresa ofreciendo un periódico gratuito necesita un amplio número de lectores para atraer a sus anunciantes. En la otra cara, también necesita anunciantes para financiar la producción y la distribución. Ambos segmentos deben hacer funcionar el modelo.

## 2.2 PROPOSICIÓN DE VALOR

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

Algunas Proposiciones de Valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

La siguiente lista no exhaustiva de elementos puede contribuir a la creación de valor para el cliente.

## 2.3 CANALES

**El bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor.**

Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. Los canales sirven diferentes funciones incluyendo:



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes.
- Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.

**¿A través de cuales canales quieren ser alcanzados nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles trabajan mejor? ¿Cuáles son más eficientes en costo? ¿Cómo los integramos con las rutinas de nuestros clientes?**

Los canales tienen cinco fases distintivas. Cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases. Podemos distinguir entre canales directos o indirectos, así como entre canales propios y canales asociados.

Encontrar la mezcla correcta de canales para alcanzar a los clientes de la manera que ellos desean es crucial en llevar una proposición de valor al mercado. Una organización puede escoger entre llegar a sus clientes con sus propios canales, a través de canales asociados, o una mezcla de ambos. Canales propios pueden ser directos, como una fuerza de venta propia o una página de internet, o pueden ser indirectas, como una tienda detallista propia u operada por la organización.

Los canales asociados son indirectos y abarcan un amplio rango de opciones, como son distribución al mayoreo, detalle, o páginas de internet asociadas. Los canales asociados

conlleven márgenes menores, pero le permiten a la organización expandir su alcance y beneficiarse de las fortalezas del canal.

Los Canales propios y particularmente los directos, tienen un margen mayor, pero pueden ser costosos para instalarlos y operarlos. El truco es encontrar el balance correcto entre los diferentes tipos de canales, e integrarlos de una manera para crear una gran experiencia del cliente, y maximizar las ventas.

#### **2.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES**

**El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.**

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

En sus primeros días, por ejemplo, la relación de un operador de una red móvil estaba orientada por estrategias agresivas

de adquisición que incluían celulares gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron a un enfoque de retención e incremento del volumen de ventas por cliente.

Las relaciones con el cliente utilizadas por el modelo de negocios de una empresa, tiene una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general.

## **2.5 FUENTES DE INGRESO**

El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a sí misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen, o gerencia de márgenes.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.

- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.

## **2.6 RECURSOS CLAVE**

El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos.

Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos claves pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.

## **2.7 ACTIVIDADES CLAVE**

El bloque de Actividades Claves describe la cosa más importante que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.

Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios. Para el fabricante de software Microsoft, las actividades claves incluyen desarrollo de software. Para el fabricante de PP Dell. Las actividades claves incluyen la gerencia de la cadena de suplidor.

## **2.8 SOCIEDADES CLAVES**

El bloque de Sociedades Claves describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.

Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras

- Competencia: Alianzas estratégicas entre competidores
- Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios

- Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales

## **2.9 ESTRUCTURA DE COSTOS**

El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otras. Las llamadas aerolíneas "No-frills" por ejemplo, han construido modelos de negocios alrededor de estructuras de costos bajos.

De manera natural, los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocios. Pero las estructuras de costos bajos son más importantes para algunos modelos de negocios que en otros. Por lo tanto puede ser útil distinguir entre dos clases amplias de estructuras de costos en modelos de negocios: Impulsados por los costos e impulsados por el valor

## **2.10 EL EMPRENDIMIENTO EN EL SALVADOR.**

La política y los programas de apoyo al emprendedurismo en

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

El Salvador, se ubican mayoritariamente en la etapa de consolidación dentro del proceso emprendedor, es decir en el apoyo a la MIPYMES existente, mientras que en lo que respecta a la gestación de nuevas empresas, la política está plasmada principalmente a nivel de enunciados conceptuales sobre todo a través del Programa Nacional de Emprendedores promovido en CONAMYPE.

Es importante resaltar que el caso de El Salvador, existe una clara conciencia de la contribución económica y social que tiene el proceso emprendedor para el país, en todas sus dimensiones.

Ella es recogida en la Política para el Desarrollo Competitivo de las MIPYMES en el marco de los Objetivos Nacionales y el Plan de Gobierno 2004-2009 a través del Programa "Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Generación de Riqueza desde la Base" y en los diversos planes para el desarrollo emprendedor que se realizaron desde CONAMYPE. Como contraparte de estos enunciados programáticos no se ha encontrado un impacto importante en el crecimiento económico del país que haya sido el resultado de estos esfuerzos, posiblemente porque los emprendimientos que se generan a partir de estos enunciados y programas son emprendimientos por necesidad y de subsistencia.

En un entorno económico El Salvador ha generado condiciones que permiten en los últimos años, el desarrollo de nuevos emprendimientos a través de programas, políticas y estrategias del Gobierno Central para fortalecer el tema de emprendimiento.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

El Salvador en un entorno institucional puede ser considerado como el país de más rápido desarrollo en la región centroamericana. La estabilidad de las políticas económicas desde fines de la guerra y el carácter experimental que le dieron los organismos internacionales, ha permitido el desarrollo de una oferta pública y privada muy importante de instrumentos de fomento. Además, la estabilidad de las políticas hacia el sector MIPYMES derivada de CONAMYPE, ha consolidado un modelo de fomento que bien podría ser replicable en otros países de la región.

El Salvador cuenta a la fecha con programas que a partir del 2009 tienen un enfoque transversal en la educación primaria y secundaria hacia el tema empresarial: el programa PODER dentro del plan 2020 del Ministerio de Educación Sin embargo, previo a este esfuerzo existían alianzas y convenios que venían fortaleciendo el tema como es el Caso de la Universidad Matías Delgado y su programa Escuela de Jóvenes Talentos, además del convenio con el Ministerio de Economía que en forma conjunta ha desarrollado los MEGATEC, 22 Institutos nacionales y capacitación sobre el desarrollo de cultura emprendedora a maestros de estos institutos

El Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE), funciona gracias a la alianza entre el Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y pequeña empresa y La Academia, dada la formación del Modelo SDBC que fue replicado por CONAMYPE y la Alianza Publico Privada.



### **Servicios Gratuitos de los CDMYPES**

**Asesoría Empresarial:** se brinda acompañamiento integral a la persona emprendedora o empresaria para ayudarle a resolver problemas en áreas de la empresa como: Administración, producción, mercadeo, finanzas, etc.

Asesoría en el Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación: Los empresarios y empresarias reciben apoyo para aplicar la tecnología (informática, sistemas computacionales, dispositivos electrónicos, internet, telecomunicaciones, etc.) y con ello acceder a nuevos servicios e información, mejorar sus competencias, abrirse a nuevos mercados, entre otros.

**Asesoría en Empresariedad Femenina:** es un proceso de acompañamiento especializado a la emprendedora o empresaria de la MYPE de subsistencia, cuenta propia, individual o asociada.

**Asesoría Financiera:** Proceso de acompañamiento que se hace al cliente por un periodo para desarrollar las condiciones necesarias para optar a un financiamiento para su empresa.

**Cofinanciado con fondos del Gobierno, debiendo aportar el empresario entre el 5 y el 20%, dependiendo de las características de la empresa**

**Asistencia técnica:** se ofrecen servicios técnicos en temas de gestión empresarial o temas especializados, fortaleciendo aspectos como: diseños de procesos productivos, reformulación y diversificación de productos, imagen comercial, planes de mercadeo, diseño de estrategia

de promoción o publicitaria u otros que requiera la empresa.

**Capacitaciones:** Se brinda información en diferentes áreas, de manera grupal para una o varias empresas en diversos temas como: características empresariales personales, planes de negocios, técnicas efectivas de ventas, servicio al cliente, etc.

### **2.11 DEFINICIÓN DE EMPRENDEDURISMO.**

Existen diversos conceptos en cuanto al emprendedurismo a continuación algunas definiciones:

- Empezar es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en que se le emplee será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1,990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios; Say (1,800) - citado por Drucker (1,989) - lo clasifica como un "buen administrador." En cambio para el académico, empezar denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Y en esto coincide Ronstadt (1,985).
- Emprendedurismo es el comportamiento del emprendedor de una forma de ser y de vivir y si esto abarca entre otras cosas, tener iniciativa, aceptar el riesgo, organizarse buscando el bienestar con vocación al logro, con

herramientas como la creatividad, confianza en sí mismo y motivación.

- El emprendedurismo empresarial: es la actitud de aquellas personas que son capaces; precisamente, de romper esquemas y paradigmas, generando con sus ideas oportunidades reales de negocios y con ellas, creando nuevos empleos para la sociedad.
- Intraemprendedor: este término fue acuñado en 1,985 por Guilford Pinchot, un experto en dirección de empresas que lo definió como "los soñadores que hacen", refiriéndose a personas que trabajan en una empresa ya creada y que están en la capacidad de generar proyectos novedosos.
- La auto-realización que poseen los individuos para alentar o inhibir la intencionalidad de emprender, ya que estas intencionalidades que presentan los individuos varían de acuerdo al nivel de estudio o fase en que se encuentran para llevar a cabo sus planes y sueños.

#### **2.11.1 IMPORTANCIA DEL EMPRENDEDURISMO.**

Según el criterio Herbert, Robert F. autor de entrepreneurship, más que incrementar los ingresos de una nación; el emprendedurismo actúa como un revitalizador económico y es que la verdadera fuente de riqueza de una sociedad está en el nivel de inteligencia creativa que puedan generar los ciudadanos, en valorar la capacidad emprendedora y en cultivar el espíritu emprendedor como un

estilo de vida, donde a través de él se puede suplir necesidades de independencia y autonomía de realización personal, de poder crear ideas de cambios, entre otras.

La importancia del emprendedurismo en cualquier sociedad es tal, que si se practica sistemáticamente modificará los hábitos y comportamientos de la sociedad, valorando cada vez más la capacidad emprendedora.

### **2.11.2 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR.**

Según David McClellan, su teoría de motivación supone que una persona puede tener necesidades de las cuales dependerán sus acciones, esta teoría es la base para definir las características de una persona emprendedora, las cuales agrupa en tres conjuntos:

#### **Conjunto de logro**

Búsqueda de oportunidades e iniciativa.      Aprovechar las oportunidades en el momento oportuno.

Correr riesgos      Proceso en el cual las personas tienen la posibilidad de hacer el riesgo más calculable y predecible.

Exigir eficiencia y calidad      Eficiencia: hacer un buen uso de los recursos con los que se cuenta para lograr un objetivo.

Calidad: hacer las cosas bien desde la

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

primera vez.

Motivación por lograr la meta propuesta.

Persistencia Todo triunfo alcanzado por una persona se logra con persistencia

Cumplir El cumplimiento de cualquier tipo de compromisos disminuye la confianza que le puedan tener y trae consecuencias económicas.

### **Conjunto de planificación**

Búsqueda de información Es necesario saber qué es lo que realmente se quiere encontrar, teniendo en cuenta que esto genera un costo que hay que planificar.

Fijar metas Cuando ya se tienen definidas las metas estas llegan a crear un objetivo que genera la motivación para alcanzarlo.

Planificación sistemática y seguimiento Para que planificar sea efectivo hay que definir métodos de seguimiento y control.

### **Conjunto de poder**

Persuasión y redes de apoyo Las redes de apoyo sirven para complementar los lados débiles y buscar fortalezas en otras personas y ponerlas a su disposición.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

Autoconfianza e independencia      Está relacionado con las características personales de cada individuo, fuente de energía de donde proviene la fuerza para realizar las cosas que se propone.

Suelen reconocer como emprendedores a aquellas personas que detectan e identifican oportunidades de negocios venciendo obstáculos y en algunos de los casos mínimos, para poner en funcionamiento sus proyectos de negocios.

Los emprendedores son personas que ponen en operación proyectos de negocios por iniciativas propias y aprendiendo mediante la práctica la superación de las dificultades encontradas durante la consumación de sus planes.

Según el Lic. Francisco Reyes Silfa M.M, fundador de Stree Markeking Office y consultor asociado de Servis Marketing, que se desempeña como profesor de mercadeo en la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) en República Dominicana, asoció cinco puntos como características principales de un emprendedor:

**1. Tenacidad y Confianza en sí mismo.**

Los emprendedores persiguen con ardor, energía y pasión la realización de sus proyectos poniendo fe y empeño en cada paso que dan para la consecución de éstos y asumiendo los retos con pensamiento positivo y una extraordinaria confianza en sí mismos.

**2. Minimizan el Temor al Riesgo.**

Los emprendedores toman el riesgo de iniciar empresas o negocios en condiciones francamente desiguales con sus competidores directos, lo cual denota una ausencia de temor hacia el peligro.

### **3. Paciencia y Tolerancia.**

Los emprendedores suelen tener una paciencia especial para esperar los frutos de su arduo trabajo, y tolerancia para soportar las adversidades; Con la firme confianza en sí mismo, mientras trabajan para transformar sus realidades en situaciones favorables.

### **4. Aguda Responsabilidad Social**

Es un secreto que la naturaleza o razón de ser de las empresas y los negocios es la obtención de beneficios que no solo permitan cubrir los costes operacionales, administrativos e inversión en materias primas sino también, generar riquezas para sus propietarios. En cambio para los emprendedores hay una motivación más profunda, que es generar fuentes de empleos, de ingresos entre sus conciudadanos que ayuden al desarrollo sostenible de sus comunidades.

### **5. Deseo de Autorrealización**

El íntimo deseo de autorrealización es lo que impulsa a los emprendedores a fijarse metas, objetivos en sus proyectos de inversión. El dinero no constituye su principal fuente de estímulo sino, la alegría que produce la satisfacción del sueño realizado.

Por eso los emprendedores vencen cada obstáculo durante la realización de sus proyectos y asume cada dificultad como un espacio de aprendizaje.

### **2.11.3 EDUCACIÓN EMPRENDEDORA.**

Algunos sostienen que el emprendedor nace, no se hace y de alguna manera tienen razón, las cualidades emprendedoras vienen con la persona; pero no siempre han sido desarrolladas innatamente, por eso se requiere de la educación para contribuir a activar el proceso de autodescubrimiento de los emprendedores innovadores.

La educación emprendedora, se entiende como un proceso de enseñanza-aprendizaje de los atributos y las destrezas del emprendedor, para que las personas sean responsables de su desarrollo profesional y su vida o capaces de crear su propia empresa. Entre las características del dinámico, en que concuerdan varios autores se encuentran: Independencia, tolerancia a la ambigüedad, creatividad, liderazgo, facilidad para comunicarse, capacidad para asumir riesgos, resolver problemas y administrar el tiempo.

En cuanto a las destrezas, se pueden considerar: el diseño de estrategias y planes de negocios, toma de decisiones, manejo de efectivo, planeamiento financiero, mercadeo, manejo de recursos humanos. La educación emprendedora persigue los siguientes objetivos:

- Desarrollar las competencias para ser emprendedor mediante el aprendizaje de cómo iniciar y mantener una



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

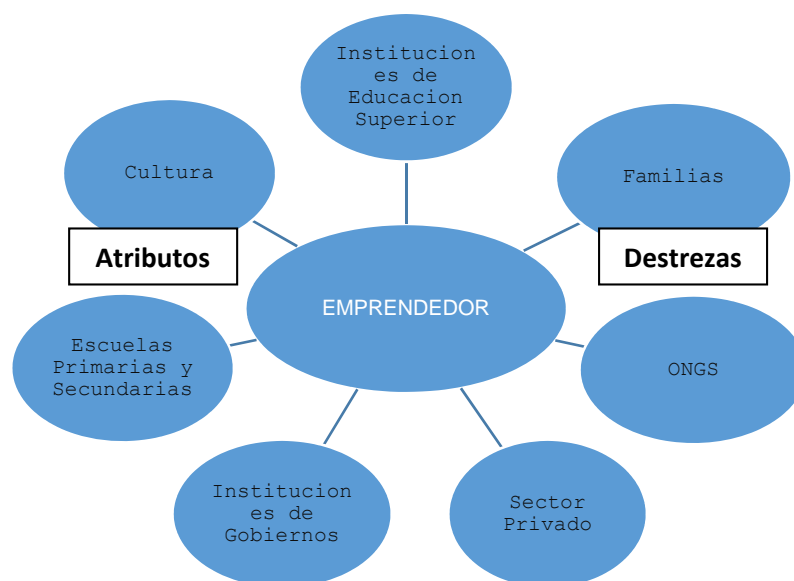
empresa; es decir, empresarialidad.

- Desarrollar competencias para ser emprendedor en la vida, intraemprendedurismo.
- Ampliar el conocimiento sobre la importancia del emprendedurismo en la sociedad.

La educación emprendedora en los individuos, depende de la influencia de varias instituciones sociales y la cultura predominante (figura 1); además, corre el riesgo de quedarse corta si no está integrada a una infraestructura de apoyo que genere las condiciones idóneas para iniciar un proyecto o empresa.

**Figura 1**

**Influencias culturales e institucionales en la educación emprendedora.**



## **2.12 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE EMPRENDEDURISMO.**

La innovación es una necesidad social o productiva de la población, que se compara con el fondo universal de conocimientos a fin de encontrar soluciones a dichas necesidades basadas en dos premisas:

- 1- Adaptar o mejorar un proceso.
- 2- Idear o crear una nueva manera de hacer las cosas.

El valor de la innovación radica en su contribución a los beneficios. Esto representa, tanto un juicio de valor (el que la búsqueda de beneficios es el interés de todos los que participan en la innovación) como también representa un error, puesto que las innovaciones no son siempre evaluables económicamente para las organizaciones. (Kimberley, 1981; Mac Guire 1996, 1999).

Innovaciones administrativas, son las que producen cambios en la estructura de la organización o en sus procesos administrativos. Están más relacionadas con la dirección. Ejemplos de innovación administrativa lo son "la implementación de una idea para una nueva política de reclutamiento de personal, la distribución de recursos, la estructuración de tareas, de autoridad o de recompensas" (Evans y Chaeles, 1998).

La innovación organizacional es, sin dudas, mucho más que las partes individuales, ella -la innovación- tiene lugar con las aportaciones individuales. Términos como intrapreneur, generadores de ideas, campeones de ideas

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

creativas, y otros, testimonian el reconocimiento de que es el individuo o grupo de ellos, quiénes ocasionalmente traen a la arena nuevos enfoques para las organizaciones.

Raramente es la organización, y su sabiduría colectiva, la que decide que el status es inaceptable. La innovación, por ejemplo, no procede de la cotidianeidad administrativa y el reforzamiento de los procesos en marcha. (Scott, 1993).

La innovación es algo distinto de los esfuerzos naturales, de los sistemas de limitar la incertidumbre y poner orden en el comportamiento de sus diversos participantes. También es importante resaltar que la innovación no emerge de forma natural de los individuos en diferentes situaciones. En la mayoría de las organizaciones, la manera en que el ambiente es interpretado, y la producción es organizada e implementada, las hace objeto de acuerdos de consenso. (Staw, 1999).

Un innovador es una persona que se centra en la naturaleza de hacer una contribución que es nueva, novedosa e interesante.

Un innovador es alguien capaz de generar una idea, tener un pensamiento que aporta, como indica el adjetivo, algo nuevo, una manera novedosa de hacer o plantear las cosas, por ejemplo, proponer que se puede dar un servicio a muy bajo coste o incluso gratuito, porque existen otros clientes, en otra vertiente del mercado, que indirectamente lo van a pagar.

Es necesario distinguir un innovador de un emprendedor, ya

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

que este último no necesita aportar una contribución novedosa, pues le basta interactuar con el mundo de una forma relativamente exitosa y cumpliendo los objetivos autoimpuestos, y en algún sentido transformando a la sociedad (a nivel local, nacional, regional, etc.).

Un emprendedor no necesita ser inventor para ser tal (aunque podría serlo), tampoco necesita ser un especialista en alguna rama específica del saber, aunque por ejemplo podría llegar a usar una determinada tecnología en su emprendimiento, pero de hacerlo, bien podría aplicar la misma como un usuario más, y no necesariamente como un conocedor experimentado, ya que los técnicos y los expertos que se necesiten pueden subcontratarse (por otra parte, y especialmente en cuanto a los sistemas digitales, hoy en día cada vez más los mismos son amigables con los usuarios –en inglés friendliness– permitiendo las aplicaciones con bajos niveles de capacitación). No necesariamente las mejores condiciones de innovación en una persona se presentan aisladas o separadas de otras cualidades, no es excepcionalmente raro encontrarse con innovadores-emprendedores, o innovadores-inventores, o innovadores con muy buenas condiciones de liderazgo (líderes-innovadores), o innovadores-descubridores, o innovadores con muy buenos conocimientos técnicos, etc.

Con el surgimiento de la que podría llamarse "sociedad de la innovación", que precisamente valora y resalta las innovaciones, es que se comenzó a hablar del « innovador », naturalmente, como si el sentido de esta

palabra fuera evidente a todos, por lo que, tal vez pareciera que este término hoy en día fuera utilizado para referirse a dos realidades diferentes aunque complementarias.

### **2.12.1 FACTORES DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.**

El análisis de las definiciones también revela sin embargo, aspectos comunes tomados en cuenta que podemos denominar como factores en la innovación organizacional:

- **La novedad:** Tanto absoluta o simplemente el hecho de que sea nueva para la unidad de adopción o de innovación.
- **Componente de aplicación o aplicabilidad:** No solo las ideas, sino la aplicación de las ideas.
- **La intencionalidad de beneficio:** Que distingue la innovación de los cambios espontáneos o incluso de los sabotajes deliberados.
- **Proceso de innovación:** Dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general

El emprendedurismo es una actitud para enfrentar todos los retos de una vida en progreso constante, donde existe la necesidad de crecer, por lo que, descubrir e impulsar las capacidades de comerciantes y jóvenes es importante para

no ser uno más sino alguien de éxito.

Por ello se debe pensar que el emprendedurismo es una estrategia de crecimiento con el cual una persona puede superar sus expectativas en la vida.

Pero, ¿Qué es una estrategia? ¿Cómo la definimos?

### **2.12.2 ESTRATEGIA.**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego *stratos*, «ejército», y *agein*, «conducir», «guiar». Se aplica en distintos contextos como:

**Estrategia empresarial:** se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

**Estrategia de marketing:** está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del *marketing* que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

**Estrategia operativa:** de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros)

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.

Estrategia directiva: son aquellas acciones que realizan los grupos de trabajo de manera consensuada para la resolución de problemas o la mejora continua dentro de la organización.

Estrategia educativa: según Odderey Matus, hacen referencia a un conjunto de actividades, en el entorno educativo, diseñadas para lograr de forma eficaz y eficiente la consecución de los objetivos educativos esperados. Desde el enfoque constructivista esto consistirá en el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Este diseño puede ser realizado tanto por del docente como por el estudiante, los cuales pueden retroalimentarse mutuamente.

Estrategia para el crecimiento económico: es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad.

Existen muchas maneras o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podría tomar como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro; todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento. Y este crecimiento requiere de una medición para establecer que tan lejos o que tan cerca

estamos del desarrollo.

Parte de las estrategias que una persona visionaria debe considerar o tomar es la de implementar capacitaciones que ayuden a la mejora laboral de los individuos. Ahora bien, ¿Qué es una capacitación? ¿Cómo se define?

### 2.12.3 CAPACITACIÓN.

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una localidad u organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento y habilidades o conductas de las personas.

Concretamente la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

Se puede definir la capacitación como **un conjunto de actividades didácticas orientadas** a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de **manera eficiente**. En pocas palabras, capacitar implica proporcionarle al trabajador las **habilidades y conocimientos** que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines **individuales y organizacionales**. Un concepto afín al de capacitación es el llamado **adiestramiento**



La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

#### **2.12.3.1 LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN.**

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento

de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador y permite contar con cuadros de reemplazo.

#### **2.12.3.2 CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD.**

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

#### **2.12.3.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.**

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa. Algunos de esos beneficios para la empresa son los siguientes:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto; el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

## **CAPITULO II**

### **ASPECTOS GENERALES SOBRE EL SECTOR EMPRESARIAL DE ATACO**

## **2.1 Antecedentes del Crecimiento Económico en El Salvador**

La historia económica de El Salvador se refiere a la evolución en todas las ramas económicas en provincias que posteriormente formaron El Salvador, hasta los cambios y transformaciones de la economía de El Salvador a lo largo de su historia.

Una característica principal de la economía Salvadoreña desde la colonia hasta a mediados del siglo XX, fue la notable dependencia en relación al sector agropecuario, y dentro de este se destaca principalmente la actividad económica de exportación. Estas particularidades transformaron la economía en un modelo eminentemente exportador. A partir del siglo XVI unido a la llegada de los españoles, El Salvador dedico gran parte de tierras al cultivo de cacao, añil, café, algodón, entre otros. Pero el más relevante en la parte económica y social fue el café, el cual se convirtió en la principal fuente de ingresos salvadoreños.

El PIB ha estado creciendo en un paso constante pero modesto después de la firma de los acuerdos de paz en 1992, en un ambiente de la estabilidad macroeconómica, un problema que

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

El Salvador enfrenta es la desigualdad económica de la distribución de ganancias personales.

Desde el mes de diciembre de 1999, las reservas internacionales netas igualaron el \$1,8 mil millones de dólares. Teniendo este almacenador intermediario de la moneda fuerte para trabajar, el Gobierno de el Salvador emprendió un plan monetario de integración que comenzaba el 1 de enero de 2001, el dólar estadounidense se convirtió en moneda de curso legal junto al colon salvadoreño, y toda la contabilidad formal fue emprendida en dólares. De esta manera, el Gobierno ha limitado formalmente su posibilidad de poner políticas monetarias sobre el mercado para influir variables a corto plazo en la economía.

Hay actualmente quince zonas de libre comercio en El Salvador. El beneficiario más grande ha sido la industria de la maquina textil, que proporciona 88.700 trabajos directos, y consiste sobre todo en el corte de ropa que montan para exportar a Estados Unidos.

Las remesas de Salvadoreños que trabajan en Estados Unidos; son una fuente importante de ingresos del extranjero y compensas el déficit comercial substancial de alrededor \$4

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

mil millones de dólares. Las remesas han aumentado constantemente de la década pasada y han alcanzado un colmo absoluto de \$3,787 mil millones en el año 2008 - aproximadamente el 17.1% del Producto Interno Bruto (PIB).

Al ser un país rico en folclore y tradiciones, la producción artesanal se encuentra muy difundida en todo el Estado y contribuye en gran medida al desarrollo económico nacional. Se trabajan materiales como: mimbre, jarcia, barro, palma, madera, tule, jícaras, cuero y metales, entre ellos el oro y la plata. Ésta muy difundida la artesanía del tejido, alfarería, orfebrería (filigranas) y el trabajo de metal (aperos para la labranza, mochetas).

## **2.2 Antecedentes del Crecimiento Económico en el Municipio de Concepción de Ataco.**

Concepción de Ataco es un Municipio del Departamento de Ahuachapán, tiene un área de 61,03 km<sup>2</sup> y una población de 18,101 habitantes.

El Municipio para su administración se divide en 10 cantones, los cuales son: El Arco, El Limo, El Naranjito, El Troncal, La Ceiba, La Joya de los Apantes, Los Tablones, San José,

Shucuntitan y Texusin Chirizo. La población de Ataco tiene origen precolombino y fue creada por indios yanquis o pipiles en el centro de la sierra de Apaneca. En nahuat, Ataco significa: "Lugar de elevados manantiales". Para el año 1890 el municipio poseía 2,860 habitantes. Sus fiestas patronales se celebran del 11 al 15 de diciembre en honor a su patrona, Virgen de la Inmaculada Concepción.

En Concepción de Ataco una de sus principales actividades económicas son las tiendas que venden artesanías con una gran variedad de esculturas, adornos, tejidos, bordados, llaveros y velas, los telares de palanca fueron reintroducidos en la zona; se puede apreciar y conocer la técnica de elaboración de telas en algunas tiendas de artesanías, comida y bebida gourmet, cafeterías para degustar del excelente café de esta zona y disfrutar en restaurantes en donde podrá saborear de la comida típica salvadoreña.

### **2.3 Sector Empresarial en ATACO**

Las Micro y Pequeñas Empresas se han convertido en la columna vertebral de la economía de El Salvador, de acuerdo a los datos del VII Censo Económico del 2005, en el país existen



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

aproximadamente 207,576 micro empresas; 288,789 trabajadores de cuenta propia; 13,208 pequeñas empresas; 2,624 medianas empresas y 772 grandes empresas. La Micro y Pequeña Empresa (MYPE) representa el 99.4% y absorbe el 75% del personal ocupado, lo cual evidencia el peso que en términos económicos y sociales tiene el sector de la micro y pequeña empresa para el país.

En los estudios realizados por La Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) muestran que el Departamento de Ahuachapán contaba con 5,728 establecimientos con 4 y menos ocupados hasta el año 2005, tal cifra ha incrementado en estos último cinco años, comparando con periodos anteriores el comercio y el emprendedurismo ha crecido en gran manera de tal modo que la mayoría de las familias han optado por dedicarse a crear sus micro empresas para cubrir sus necesidades y las de los suyos.

El Municipio de ATACO ha cambiado su enfoque pasivo ante el comercio, volviéndose un lugar en donde la actividad económica y mercantil está presente, debido al crecimiento y a la apuesta del turismo en el lugar, atrayendo visitantes tanto nacionales como extranjeros, generando así para las

micro y pequeñas empresas un incremento y desarrollo económico mayor, que les permita subsistir en el mercado y ante su competencia continua.

#### **2.4 Antecedentes de la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador**

En El Salvador y hasta 1920, la empresa privada funcionaba como distribuidora de bienes importados o con escaso valor agregado nacional. En 1944 se empieza a formalizar los gremios de empresarios, posteriormente se crea la Sociedad de Comerciantes a Industriales, con el propósito de fomentar el desarrollo del Sector Comercial a Industrial en la Microempresa.

En 1948 se crean políticas gubernamentales, con el fin de impulsar la industrialización de las microempresas, mejorar el aparato productivo e implementar obras de infraestructura que llevarían a la generación de empleos.

La década de 1980 fue para El Salvador un periodo de crisis económica y social, las condiciones y el ambiente en que se desarrolló el proceso de producción e intercambio de bienes y servicio se reflejaban en indicadores poco alentadores

sobre la realidad productiva de ese periodo. En la década 1990 la microempresa se vio afectada tanto por el nivel como por el tipo de crecimiento registrado, esto ocasionó entre otras cosas, un aumento de empleo a nivel nacional, lo que a su vez se tradujo a una mayor demanda de bienes de consumo y de servicio proporcionados por el sector micro empresarial, particularmente de aquellos servicios demandados por los asalariados del sector moderno, este carácter expansivo del ajuste económico practicado, ha evitado un crecimiento mayor del sector informal que es la micro empresa y probablemente haya ocasionado una mayor demanda de mano de obra ocupada.

La microempresa ha sido muchas veces percibida como un mecanismo de absorción de mano de obra que la mediana y gran empresa no puede utilizar, esta situación ha ido cambiando y en los últimos tiempo se da que la micro empresa cuenta con cierto potencial, el cual bien encausado, puede provocar grandes efectos en materia de calidad. En El Salvador como en los demás países latinoamericanos, la pequeña empresa ha contribuido a contrarrestar el desempleo y la caída del producto nacional bruto, en especial con rubros como alimentos, vestuario, calzado y otros, permitiendo atender las necesidades básicas de la familia de bajos ingresos. En

1998 el número de micro y pequeñas empresas ascendió a más de 473,000 que es más del 99% del parque empresarial nacional. En materia económica representa un aporte al PIB no agropecuario de entre el 25% y el 36%.

### **2.5 La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).**

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), es una institución pública dependiente del Ministerio de Economía, creada por Decreto Ejecutivo No. 48, publicado en el Diario Oficial No. 331 de fecha 8 de mayo de 1996, el cual ha tenido modificaciones en el Decreto Ejecutivo No. 12, publicado en el Diario Oficial No. 344 de fecha 6 de julio de 1999. Sobre la base de dicho fundamento legal, CONAMYPE tiene como misión "Fortalecer y desarrollar a la micro y pequeña empresa para lograr un desarrollo económico justo, democrático, sostenible y con enfoque de género a nivel territorial, con el fin de potenciar su competitividad y contribuir activamente al crecimiento del país a través de la generación de empleo e ingresos".

Su objetivo general es "Contribuir al desarrollo de la micro y pequeña empresa como segmento generador de empleo masivo e ingresos, como fuente de oportunidades de progreso, dinamizador del mercado interno y externo, contribuyente emprendedor del desarrollo sostenible".

#### **2.6 Centro de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE).**

El Centro de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) es una iniciativa que nació después que funcionarios del MINEC y CONAMYPE, asistieron a la conferencia anual auspiciada por la Organización de Estados Americanos (OEA), en Orlando, Florida, en septiembre del 2009, donde se tuvo la oportunidad de conocer diferentes modelos de atención a dichos sectores dentro de los cuales llamaron la atención los Centros de Desarrollo de Pequeños Negocios a cargo de la Universidad de San Antonio Texas (UTSA).

En octubre de 2009, autoridades del MINEC-CONAMYPE deciden explorar el modelo y la metodología de atención para determinar la posibilidad de adaptarlo a las necesidades del país. Fue entonces cuando consultores de UTSA visitaron El

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

Salvador en enero de 2010 y explicaron el modelo a diferentes actores claves; posteriormente, en abril de 2010 se integró una misión, para visitar la UTSA, a fin de conocer el modelo y contar con elementos que determinarán la posibilidad de adaptarlo al país y ponerlo en ejecución.

En Mayo 2010 CONAMYPE realiza su primer Diplomado para el Recurso Humano de los Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador (CDMYPE). El diplomado consistió en transferirle a los participantes la filosofía y metodología de trabajo que se lleva a cabo en la Universidad de San Antonio Texas, para atender a las pequeñas empresas, mediante los denominados Centros de Desarrollo de Pequeños Negocios (SBDC), por sus siglas en inglés, y que se busca adaptar en El Salvador a través del plan piloto de los Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE). El Ministro de Economía y Presidente de CONAMYPE Héctor Dada Hirezi, calificó de histórico e importante para la MYPE esta clausura y recalcó a los profesionales que finalizaron el diplomado que son un "actor protagónico, porque tendrán la responsabilidad de impulsar en El Salvador una nueva forma de hacer las cosas,

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

una nueva forma de atender y llevar los servicios a los empresarios, empresarias y emprendedores".

Los emprendedores tienen buenas ideas y proyecciones ambiciosas. Tienen el potencial de crear empresas prósperas que generen empleo. Y tienen el poder de inspirar a muchos otros.

En él se les ayuda a romper las barreras al éxito empresarial, se les brinda asesoría estratégica del más alto nivel y se les facilita la búsqueda de capital semilla. Con el apoyo del Centro, los emprendedores se convierten en ejemplos para otros, incentivan a los demás a innovar y a tomar riesgos, y generan un crecimiento económico sostenible.

El 16 de agosto de 2010, se concretó la alianza público-privado-academia con la firma de un convenio para la puesta en marcha de los CDMYPE, con la finalidad de establecer relaciones de trabajo que beneficiarán al país y a la Micro y Pequeña Empresa en términos de mejorar la calidad, acercar servicios, dinamizar la economía y formar tejidos productivos.

## 2.7 La Empresa

Según el Código de comercio de El Salvador en el Art. 553: La Empresa Mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Entonces se entiende por empresa "al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital."



### 2.7.1 Recursos de La Empresa

Para que una empresa pueda lograr sus fines es necesario que cuente con recursos que conjugados contribuyan a un funcionamiento adecuado.

Se clasifican de la siguiente manera:

- **Humanos.** Son muy importantes para la existencia de cualquier grupo social; de estos elementos depende el éxito o el fracaso de cualquier empresa.
- **Materiales.** Son bienes tangibles de propiedad de la empresa tales como edificios, maquinaria, mobiliario y equipo, materias primas, entre otros.
- **Técnicos.** Son aquellos que sirven como auxiliares en la coordinación de otros elementos, como por ejemplo sistemas de administración, sistemas de producción, fórmulas, patentes, entre otros.
- **Financieros.** Son el elemento monetario con que cuenta la empresa; puede ser propio, ajeno y de él depende la existencia de la empresa.

### **2.7.2 Microempresa**

Las microempresas cumplen una doble función en nuestro país porque son generadoras de empleo y contribuyen a disminuir la pobreza.

Podemos decir que microempresa es toda unidad económica que tiene entre 10 empleados o menos; además, genera ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos urbanos, es decir, no superan los ₡600,000.00 colones salvadoreños (US \$68,571.43). Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario.

#### **2.7.3.1 Importancia de la Microempresa en la Economía**

La microempresa en El Salvador tiene una importancia grande para la economía del país, sobre todo, por el papel preponderante que desempeña en la generación de empleo.

Según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) basado en los estudios del Libro Blanco de la Microempresa "La actividad microempresarial se concentra fundamentalmente en la zona urbana; un poco más de las dos

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

terceras partes de los micro negocios se encuentran ubicados en los mercados urbanos dado que son espacios económicos en los cuales, la población, en promedio, obtiene un mayor ingreso y por tanto existe una relativa mayor capacidad de consumo respecto a poblaciones más dispersas o residiendo en regiones más apartadas”.

**2.7.3.2 Principales Problemas Del Sector Microempresarial.**

Según el Libro Blanco de la Microempresa (LBM), los principales problemas a los que se enfrenta la microempresa son a los que toda empresa comúnmente el algún momento a enfrentado con la única ventaja que una empresa bien constituida en la base formal y con fortalezas en cuanto a estructura organizativa respecta puede enfrentar y solventar en un mínimo de tiempo haciendo uso adecuado de los recursos. Algunos de los problemas son los siguientes:

Cuadro N°4: Problemas que enfrentan las MYPES.

<b>Falta de clientes</b>	34.5%
<b>Falta de créditos</b>	5.3%
<b>Intereses altos</b>	0.3%

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

<b>Falta recursos económicos</b>	12.5%
<b>Bajas ganancias</b>	22.4%
<b>Problemas con autoridad</b>	0.9%
<b>Competencia excesiva</b>	12.5%
<b>Problemas con trabajadores</b>	0.6%
<b>Tardanza pagos cliente</b>	5.5%
<b>Mercancías o materias primas.</b>	3.2%
<b>Otros</b>	2.2%

Fuente: Libro Blanco de la Microempresa, Encuesta 123, 1996.

La vulnerabilidad de las microempresas está dada y expuesta, y los empresarios enfrentan problemas en diversos campos, como se puede apreciar en el cuadro anterior; es lógico pensar que el bajo crecimiento económico que enfrentan las microempresas, radica en cierta medida por que no cuentan con servicios de asistencia técnica, asesoría y capacitación empresarial que les permita fortalecer sus capacidades empresariales en cuanto a capacitación y servicios técnicos. Además, las microempresas que tienen acceso a estos servicios son objeto de acciones que en la mayoría de casos no tienen continuidad. El hecho de que únicamente un 2.5% del total de microempresarios haga uso de la contabilidad formal es un elemento demostrativo de las carencias que enfrenta en esos

servicios. Cabe señalar la poca importancia que el empresario del sector le da a la capacitación y asesoría empresarial.

#### **2.7.4 Pequeña Empresa**

La pequeña empresa es una unidad económica independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, que tiene hasta 50 empleados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos empleados. Y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, lo cual le permite dedicarse a la producción y transformación de bienes prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

#### **2.8 ¿Qué lleva a una persona a crear una Empresa?**

Existen varias razones que pueden llevar a una persona a crear una empresa: porque no encontraban trabajo o el que encontraban no cumplía con sus expectativas, disponer del

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

capital necesario, el deseo de prosperar, hacer dinero, o ser independiente.

Hoy en día esta opción del autoempleo por medio de la creación de una empresa, surge como alternativa al grave problema del desempleo que atraviesa nuestra sociedad debido a que el trabajo ya no está asegurado por cuenta ajena; sino que hay que buscarlo o crearlo, como han hecho los empresarios y lo están haciendo los emprendedores.

**2.9 Financiamiento del MODELO SBDC en Estados Unidos de América.**

El apoyo financiero a la Red SBDC viene de la agencia federal U.S. Small Business Administration (SBA - Administración de Pequeños Negocios), además cantidades equivalentes locales, estatales, privadas y de las mismas universidades, cedes de cada SBDC, \$ 120 millones federales, \$ 80 millones no-federales, y \$ 80 millones en donativos.

**2.10 Resultados de los SBDCs en Estados Unidos de América.**

Cuadro n°5: Servicios de la Red Nacional SBDC en 2008:

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

Casos de Asesoría Técnica	279,905
Horas de Asesoría Técnica	1,472,417
Eventos de Capacitación	29,051
Participantes -Capacitación	445,894
Clientes Totales Asistidos	725,799

Fuente: Diplomado para los Directores y Asesores SBDC de El Salvador-Modulo 1

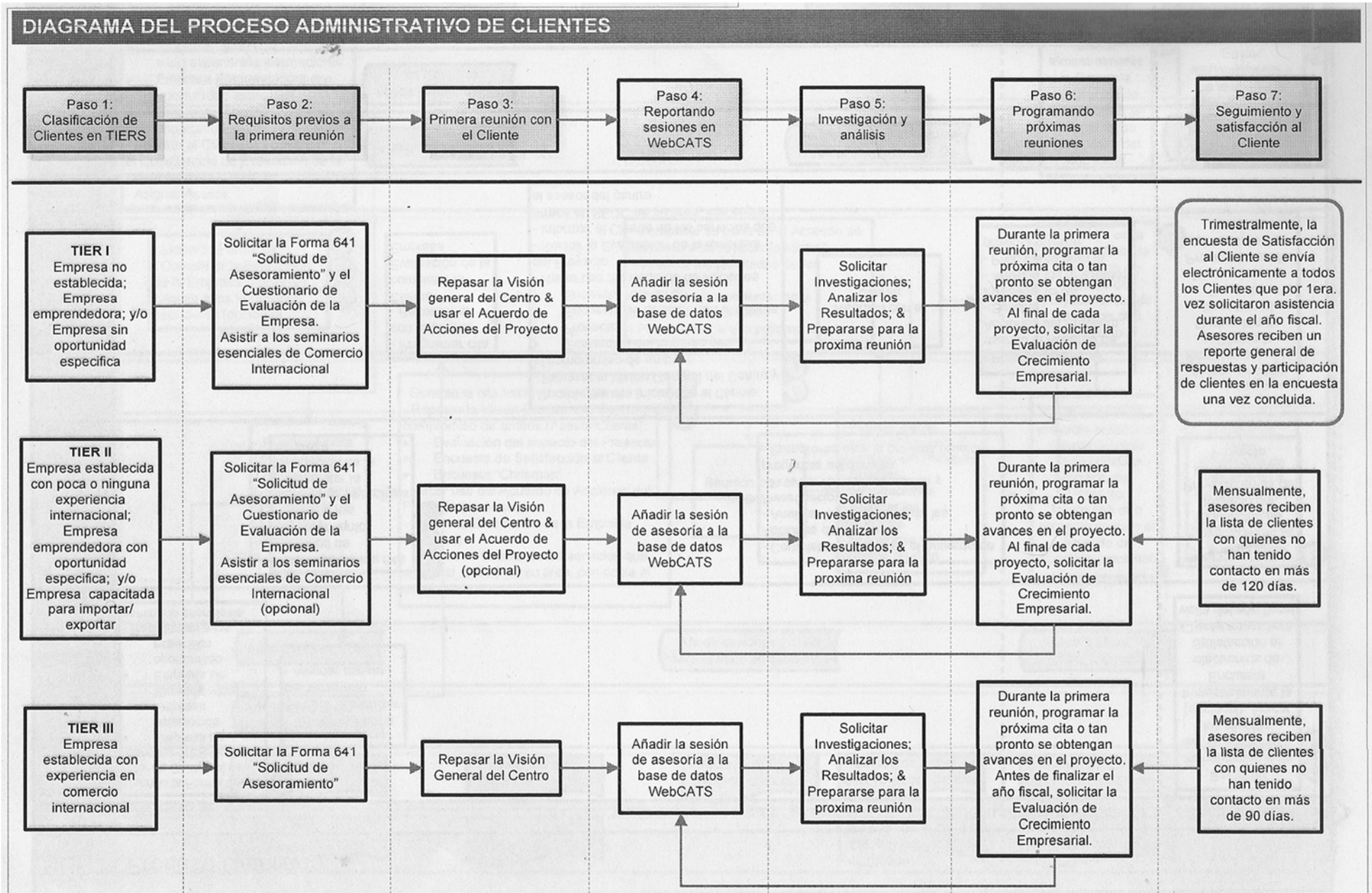
Cuadro n°6: Impacto Económico de la Red Nacional SBDC en  
2008:

Empleos Creados	73,377
Empleos Conservados	93,449
PYMES Establecidas	12,763
Incremento de Impuestos	\$560 M
Aumento de Ventas	\$7.2 MM
Financiamiento Apoyado	\$3.3 MM
Relación Beneficio-Costo	\$2.87/\$1

Fuente: Diplomado para los Directores y Asesores SBDC de El Salvador-Modulo 1

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO

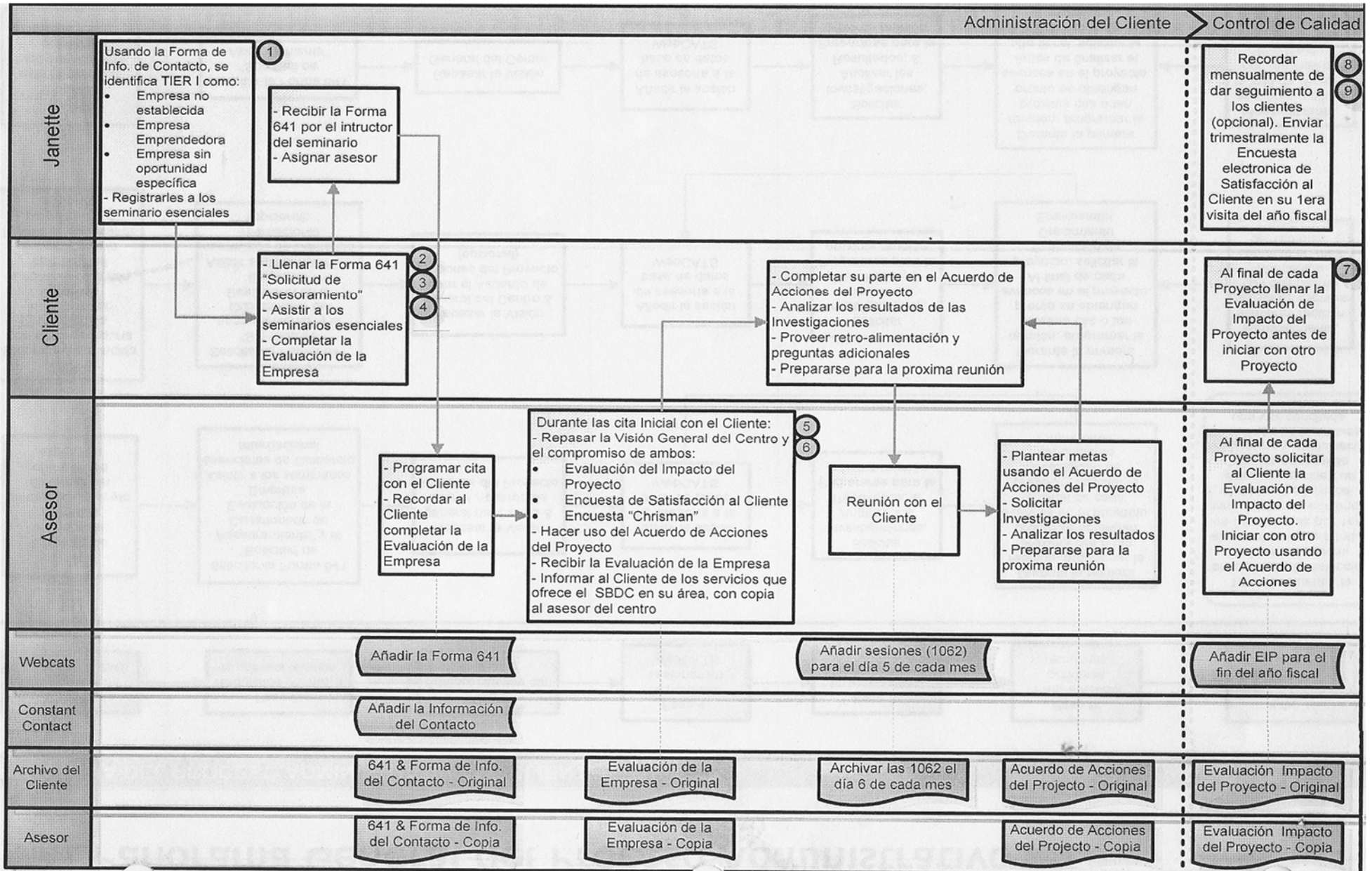
2.10.1. Panorama General del Proceso Administrativo de los SBDC.





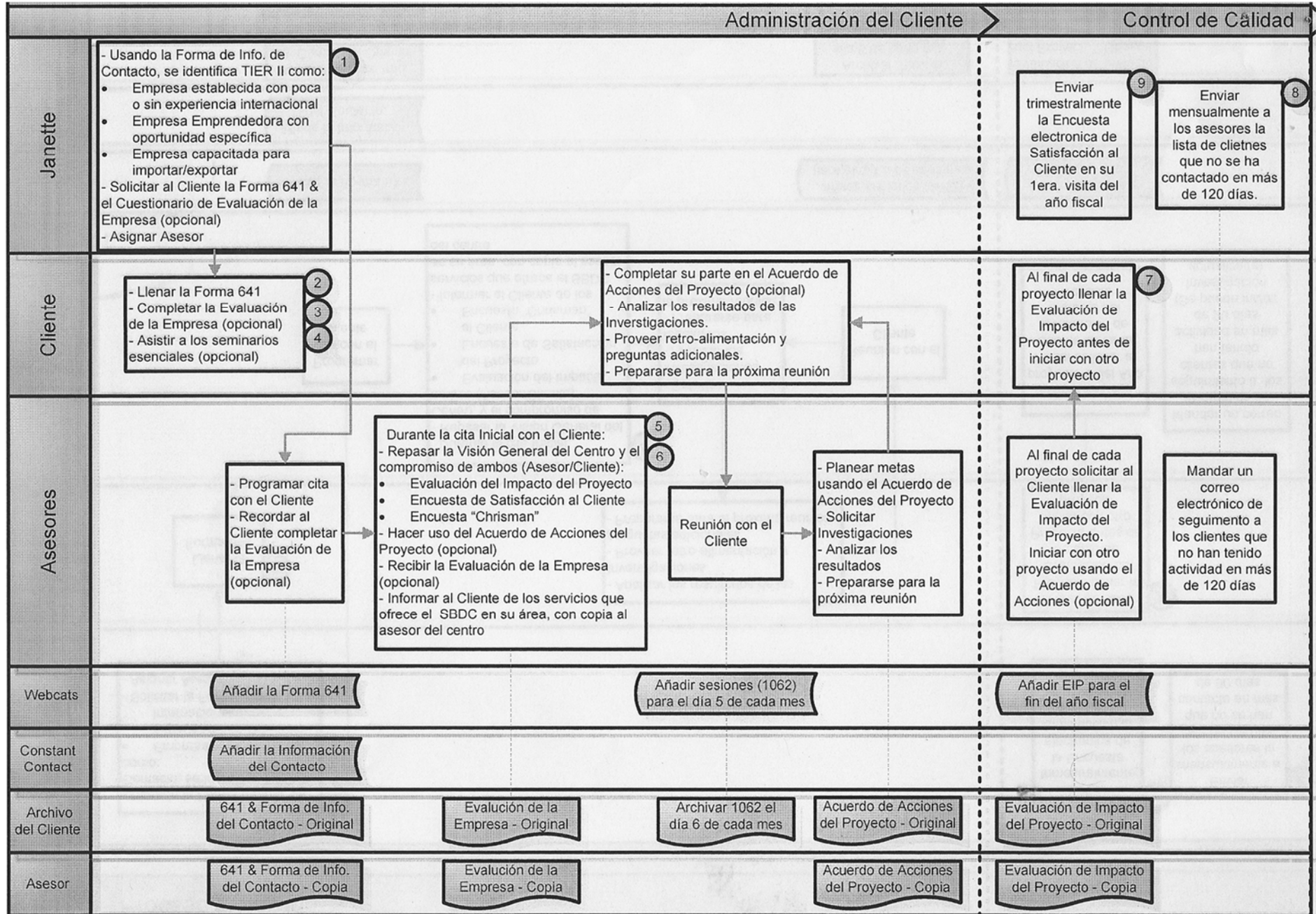
PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO

TIER I: Proceso Detallado



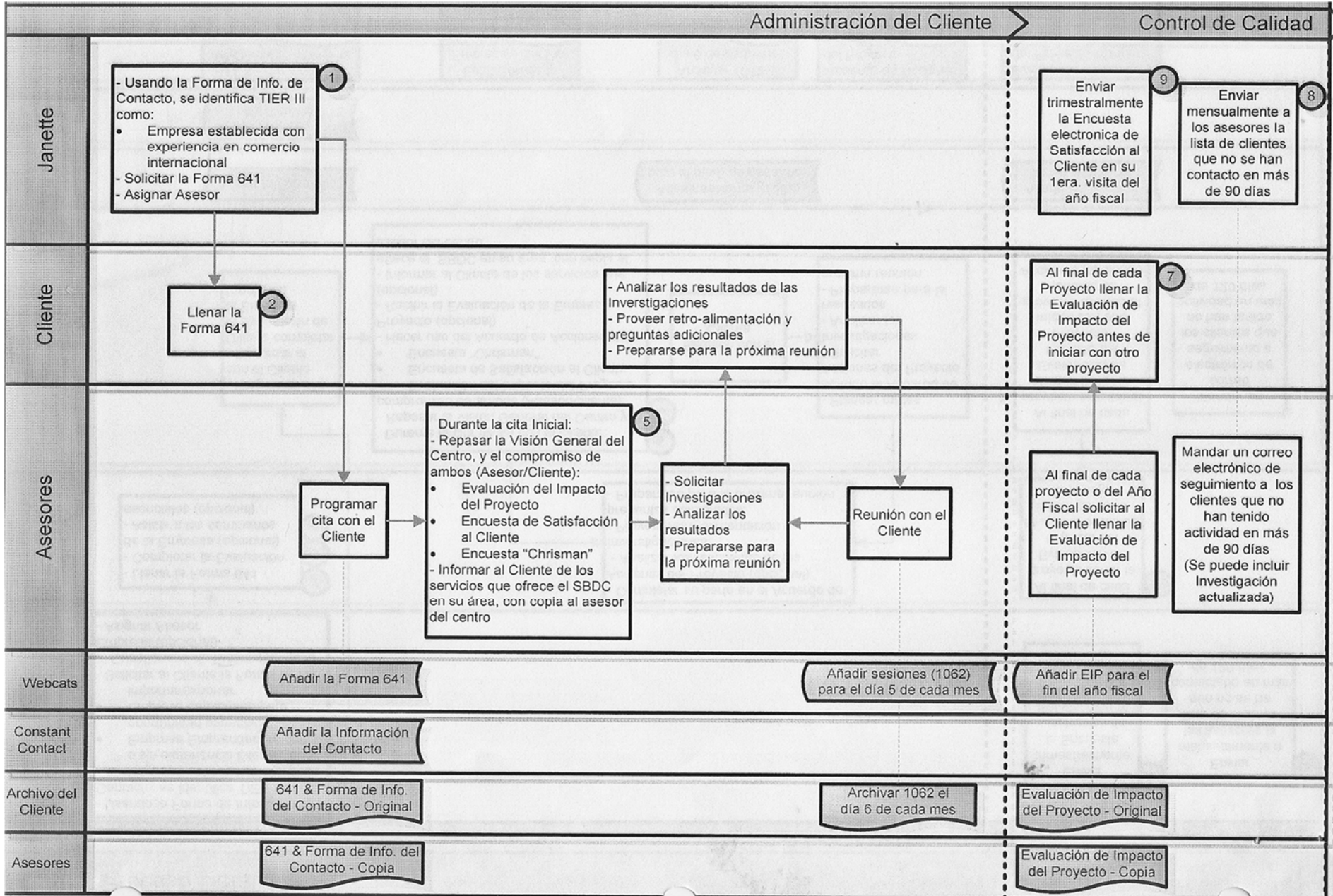
PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO

**TIER II: Proceso Detallado**



PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO

TIER III: Proceso Detallado



### **2.10.2 Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas - CDMYPES, en El Salvador.**

El CDMYPE es un modelo de país para atender a La micro y pequeña empresas, basado en la alianza público-privado-academia, entre CONAMYPE/MINEC e Instituciones de educación superior/Instituciones sin fines de lucro, con la cual se busca desarrollar una política de Estado que genere oportunidades para el desarrollo de la micro y pequeña empresa salvadoreña.

Tienen como Visión el ser reconocidos a nivel nacional como una institución generadora de cultura emprendedora y empresarial, mediante procesos transparentes, equitativos y de calidad, que busquen crear impacto económico y liderazgo de las MYPES, fomentando su auto sostenibilidad, a través de su Misión de ser un Centro de Desarrollo que brinda servicios empresariales integrales a nivel nacional, que mediante el acompañamiento a las MYPES contribuye a la generación de impacto económico.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

### 2.10.3 Servicios de los CDMYPE.

Los CDMYPE podrán ofrecer los siguientes servicios:

Cliente	Servicio	Temas del Servicio
<b>Emprendedor (a)</b>	<p><b>Capacitación:</b> se refiere a formaciones, de manera grupal, para una o varias empresas.</p> <p>Con un mínimo de 15 participantes.</p>	<p>Características Empresariales Personales</p> <p>Planes de Negocios</p>
	<p><b>Asesoría:</b> se refiere a un proceso de acompañamiento, durante un periodo de tiempo, en el diseño del plan de negocios y en temas de mercadeo y ventas para poner en marcha el nuevo negocio.</p>	<p>Planes de Negocio</p> <p>Mercadeo y Ventas</p>
	<p><b>Vinculación:</b> se refiere al proceso de acercamiento, del emprendedor, a otros programas o servicios que ofrece el CDMYPE u otras instancias públicas o privadas.</p>	<p>Financiera</p> <p>Capital semilla</p> <p>Compras gubernamentales</p> <p>Exportación</p> <p>Calidad</p> <p>Formalización</p> <p>Mercados</p>
<b>Empresario(a)</b>	<p><b>Asesoría:</b> se refiere a un proceso de acompañamiento, durante un periodo de tiempo, para desarrollar o mejorar las habilidades empresariales en los tomadores de decisiones y mejorar la productividad y competitividad del negocio.</p>	<p>Plan de negocios (cuando este relacionado a una ampliación de la actividad económica que realiza la empresa).</p> <p>Gestión Empresarial (Admón., finanzas, mercadeo, producción, organización y recursos humanos).</p>

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

		<p>Tecnologías de información y comunicación (TICS)</p> <p>Asociatividad</p> <p>Financiamiento</p> <p>Compras gubernamentales</p> <p>Exportaciones</p> <p>Otras acorde a las necesidades del empresario.</p>
	<p><b>Capacitación:</b> formaciones grupales para una o varias empresas. Con un mínimo de 15 participantes.</p>	<p>General (temas de gestión)</p> <p>Especializada (temas productivos)</p>
	<p><b>Asistencia Técnica:</b> se refiere a un servicio técnico, en temas muy especializados, que requiere la empresa y que difícilmente puede ser proporcionado por el asesor(a) empresarial.</p>	<p>Desarrollo de producto por pueblo.</p> <p>Desarrollo de proveedores.</p> <p>Desarrollo de empresas.</p> <p>Encadenamientos productivos.</p> <p>TICS</p> <p>Gestión empresarial (Admón., finanzas, mercadeo, producción, organización y recursos humanos).</p> <p>Calidad</p> <p>Exportación</p> <p>Otros temas según necesidad del empresario.</p>
	<p><b>Vinculación:</b> se refiere al proceso de acercamiento, del</p>	<p>Financiera</p>

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

	empresario, a otros programas o servicios que ofrece el CDMYPE u otras instancias públicas o privadas.	Capital semilla Compras gubernamentales Exportación Calidad Formalización Mercados
--	--	---

**2.10.4 El compromiso del CDMYPE con sus clientes.**

Los CDMYPES se comprometen a poner los intereses de los clientes primero, trabajar con profesionalismo, hablar siempre con la verdad y mantener toda la información de los mismos en forma confidencial. El compromiso es proporcionarles asesoría, capacitación, asistencia técnica y vinculación de alto nivel que facilite la toma de decisiones para la mejora del nivel de sus operaciones.

**2.10.5 Financiación del modelo CDMYPE.**

En el inicio de la puesta en ejecución del modelo CDMYPE se financiara con los aportes de la institución de educación superior y/o la institución sin fines de lucro y CONAMYPE. Para poder recibir la subvención de parte de CONAMYPE,

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

previamente la institución deberá haber firmado un convenio para la creación y/o operación del CDMYPE.

**Definición de la Subvención.**

Entiéndase por subvención la transferencia de fondos, provenientes del Ministerio de Economía a través de CONAMYPE, para financiar los servicios de desarrollo empresarial que serán otorgados por los CDMYPE's a micro y pequeñas empresas. Los servicios financiados son asesorías empresariales, capacitaciones y asistencias técnicas. La subvención se dará solo a las instituciones de educación superior (Universidades, Institutos Tecnológicos, MEGATEC) y/o instituciones sin fines de lucro (Organizaciones no gubernamentales, Fundaciones, Asociaciones de Municipios y Asociaciones Privadas con experiencia en atención a MYPES), cuya propuesta sea mejor evaluada por CONAMYPE y con quienes se firme un convenio. A éstas instituciones se les conoce como "socios" del CONAMYPE en el marco del convenio firmado entre ambas partes.



## **CAPITULO III**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

#### GENERAL:

- Obtener información acerca de la importancia del Modelo Canvas y su efecto en el desarrollo empresarial turístico de Concepción de Ataco.

#### ESPECÍFICOS:

- Recabar información fidedigna a través de la observación para conocer el desarrollo empresarial de Concepción de Ataco.
- Obtener información fidedigna de los propietarios, para conocer el desarrollo turístico de Ataco.
- Adquirir información de las Instituciones que apoyan el desarrollo empresarial y el desarrollo turístico de Concepción de Ataco.

### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se utilizó fue descriptivo, porque se describieron las características del problema a investigar en Concepción de Ataco, por ejemplo: se pudo percibir, a través de los instrumentos administrados, que Ataco posee diversos atractivos turísticos y que gradualmente se ha desarrollado el sector empresarial.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

La población sujeto de estudio fueron los visitantes nacionales y extranjeros de Concepción de Ataco, para establecer las necesidades del mercado y los posibles dolores que esté adolece. También se trabajó con los propietarios de los negocios en la Ciudad.

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula cuando se tiene una población desconocida, debido a que los turistas sobrepasan los cien mil.

#### **3.3.2 Muestra**

La muestra estuvo compuesta por 167 visitantes, el tipo de muestreo que se utilizó, es el aleatorio simple; puesto que cada una de las unidades de análisis tiene la misma probabilidad de ser seleccionadas.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.3.1 Técnicas**

a) LA ENCUESTA

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

La encuesta fue efectiva a través de la interrogación escrita y dio la oportunidad de llegar a un número más amplio de opiniones de los visitantes de Concepción de Ataco, quienes respondieron un listado de preguntas para suministrar información sobre diversos aspectos que ofrecen a los turistas y como se están satisfaciendo las necesidades.

b) LA ENTREVISTA

Se utilizó la entrevista estructurada con los propietarios de la empresa de la zona y entidades encargadas del desarrollo del municipio, esta permitió la comunicación interpersonal entre el entrevistador y entrevistado. Esto dio la oportunidad de enriquecer la información que se obtuvo acerca del tema de investigación.

c) LA OBSERVACIÓN

Es una técnica que permitió verificar el desarrollo turístico de la ciudad de Concepción de Ataco, a través de la visita a los negocios de la zona, brindándole una calificación a cada ítem a evaluar.

### **3.3.2 Instrumentos**

**El cuestionario:**

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

El cuestionario que se administró a los turistas nacionales y extranjeros que visitan Concepción de Ataco, estuvo compuesto por 19 preguntas las cuales las respuestas fueron de opción múltiple, este fue dirigido con el objetivo de recabar información fidedigna de la ciudad sujeta a investigación. (Ver anexo 1)

**Guía de Entrevista:**

Para la investigación, una de las guías de entrevista que se utilizó, constó de 11 interrogantes, la cual fue dirigida al encargado del Desarrollo empresarial de Conamype, coordinador de proyectos turísticos de MITUR y al encargado del área de Desarrollo Turístico de la Alcaldía Municipal de El Ataco, y la segunda de 12 preguntas, la cual fue dirigida a los propietarios de los negocios de Ataco (Ver anexos 2 y 3)

**Guía de observación:**

Se desarrolló una guía de observación que permitió visualizar puntos importantes que facilitaron información turística general acerca de la zona en tránsito y sobre todos los aspectos observables y destacables de la Ciudad. (Ver anexo 4)

### **3.4 TRABAJO EN EL TERRENO**

#### PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Se elaboraron los instrumentos para la recolección de datos.
2. Se visitó la zona y se suministraron los instrumentos a los turistas nacionales y extranjeros, y se les explicó el propósito de la investigación.
3. Se explicaron los instrumentos a los sujetos de estudio.
4. Se organizó, tabuló, evaluó y analizó la información.

### **3.5 TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### **3.5.1 INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS PROPIETARIOS DE LOS EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE ATACO.**

Al finalizar el proceso de recolección de datos a los propietarios de las empresas, la información recolectada arrojó los siguientes resultados: los propietarios no poseen un modelo de Negocios desarrollado y desconocen cómo desarrollar uno, lo cual es importante en cualquier empresa, pues es la guía a seguir para lograr los objetivos propuestos. Sin embargo, la mayoría de los propietarios entrevistados coincidieron que brindan un buen servicio al consumidor y que están buscando las estrategias adecuadas de

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

satisfacer al cliente, tratan de complacer sus necesidades bajo el lema que el cliente es importante y su objetivo también es la atracción de turistas nacionales y extranjeros para el crecimiento de sus negocios.

Las empresas no tienen elaborada una visión; de alguna manera empírica desean crecer, forjarse como un buen equipo de trabajo, ser el doble de lo que es el negocio en la actualidad, ajustarse a las necesidades del cliente, aprovechando las diferentes promociones turísticas que el lugar tiene y mejorar la infraestructura del mismo son algunos de los proyectos a futuro como empresa.

Algunas estrategias que impulsan para atraer turistas nacionales y extranjeros son: promoción en fin de semana, día de los farolitos y los otros días festivos en el país, descuentos en comida cuando se consume más de 10 platos, otros tipos de descuentos, entre otras.

Otros propietarios contestaron que no poseían estrategias debido a la ubicación de su negocios, considerando algunas estrategias a futuro: ampliar el negocio, construir un parqueo y/o una doble planta, crear zona VIP o un área sociable de café, publicidad, por ejemplo hojas volantes,

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

promociones, publicidad a través de operadores turísticos o alguna Institución que de apoyo para hacer convenios con otras empresas, por ejemplo DECAMERON.

Algunos propietarios piensan que Ataco ha logrado cierto desarrollo turístico debido a que existe una ruta turística (Ruta "de las flores"), mucha afluencia de turistas extranjeros y nacionales (San Salvador, Santa Ana, San Miguel, Usulután, entre otros), además de ser objeto de reservaciones. Entre la publicidad que manejan los empresarios están: Publicidad a través del Facebook, afiches en la zona, a pesar de lo antes mencionado varias empresas no poseen ningún tipo de estrategia publicitaria. Sin embargo a pesar de la existencia de las redes sociales y que son un medio de publicidad gratuito son pocos propietarios los que las utilizan.

Ciertas ideas de Marketing que proponen los propietarios son: Convenios y descuentos, mejoramiento de infraestructura, mayor presencia policial, mejoramiento de la calle que da acceso a la zona, promociones y publicidad. Al indagar sobre la infraestructura de la zona con los propietarios, estos fueron sus comentarios: Necesita mejorar toda la zona, pero la infraestructura de los negocios es segura, las fachadas



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

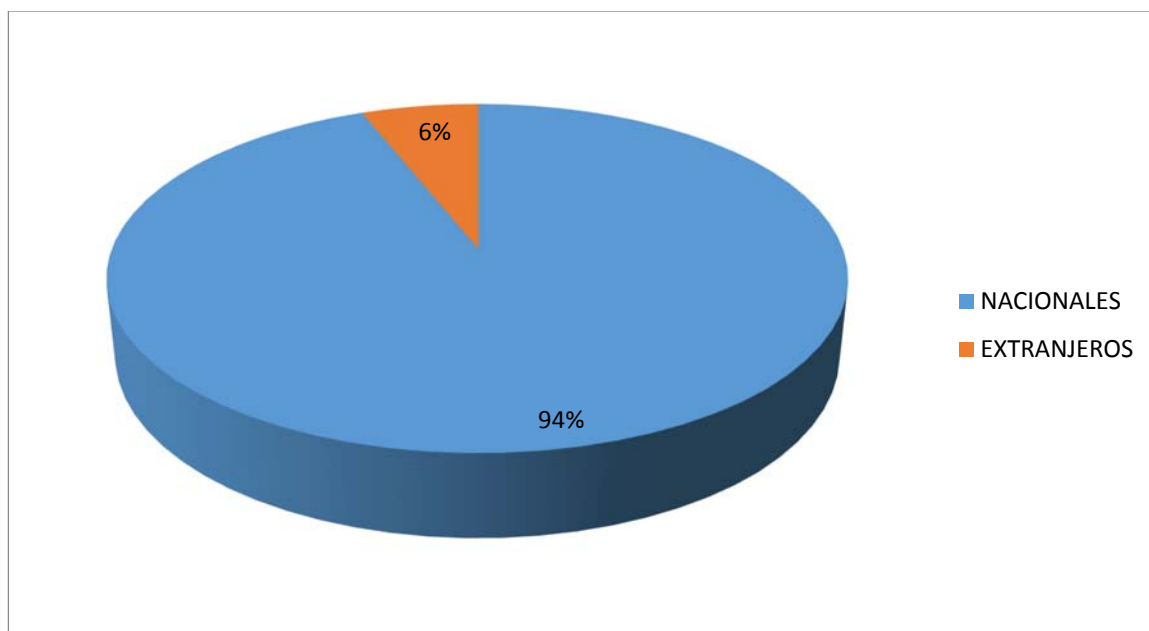
necesitan mejorar para crear una mejor imagen ante los clientes. Las calles necesitan ser reparadas y brindarles mantenimiento permanente. Además los empresarios en su totalidad, brindan incentivos a su personal para que presten una mejor atención a los turistas nacionales y extranjeros. Dentro de las respuestas obtenidas al entrevistar a los propietarios de los negocios sobre cuáles son los incentivos que se brindan, algunas respuestas fueron: bonos, viajes a la playa, creación de equipos de futbol, prestación de la comida, AFP, ISSS, vacaciones, aguinaldo, en algunos casos el pago es a diario, los días festivos son pagados dobles y cenas con frecuencia.

**3.5.2 INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR TURISTAS EN LA  
CIUDAD DE ATACO.**

➤ TURISTAS ENTREVISTADOS

TURISTAS	CANTIDAD	PORCEN%TAJE
NACIONALES	157	94%
EXTRANJEROS	10	6%
TOTAL	167	100%

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

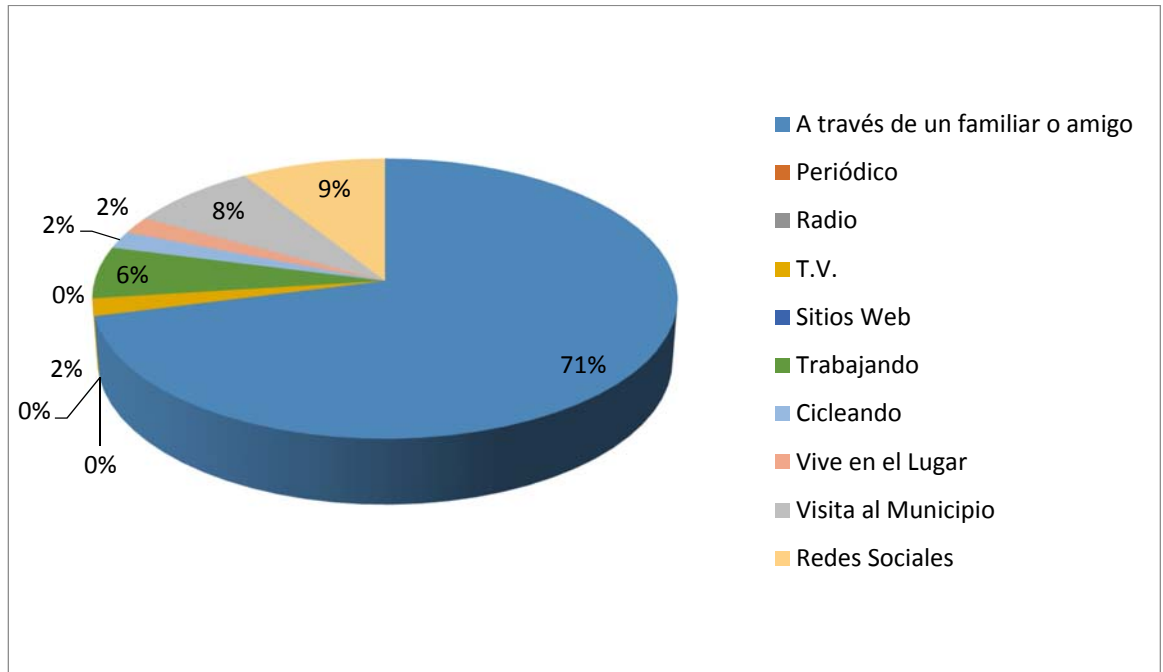


**1. ¿Cómo se informó del Municipio de Ataco?**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A través de un familiar o amigo	120	71%
Periódico	0	0%
Radio	0	0%
T.V.	3	2%
Sitios Web	0	0%
Trabajando	10	6%
Cicleando	3	2%
Vive en el Lugar	3	2%
Visita al Municipio	13	8%
Redes Sociales	15	9%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---



### **ANÁLISIS**

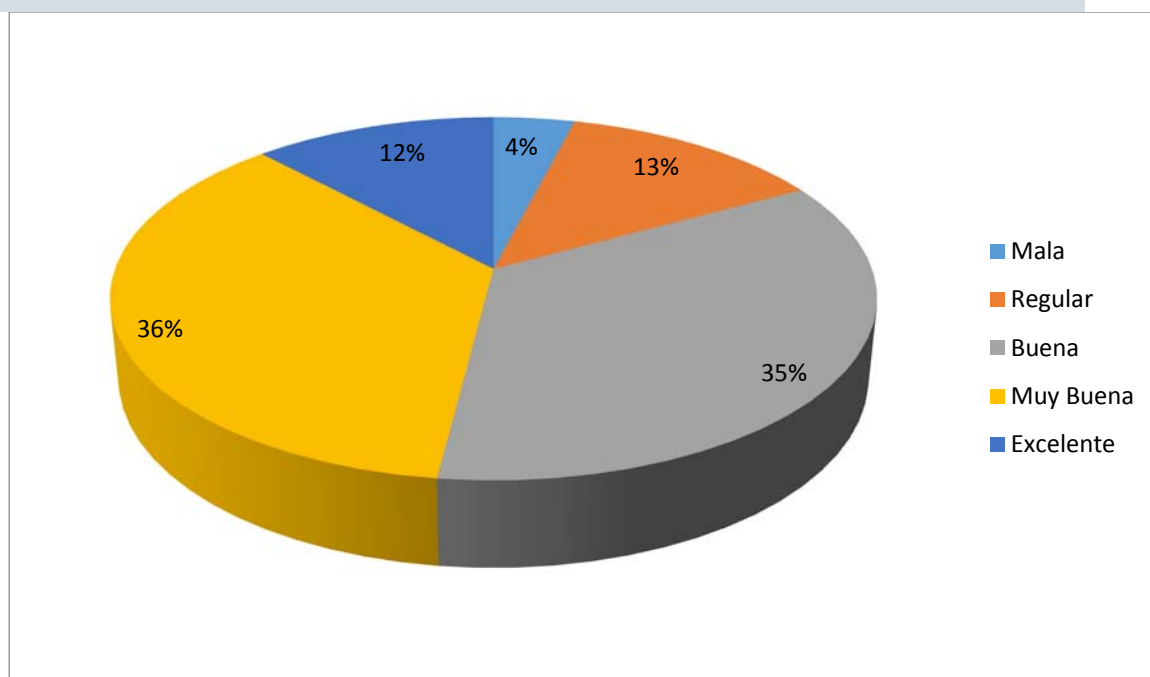
Los turistas nacionales y extranjeros al responder como se informaron del municipio de Ataco, un 71% respondió que a través de un familiar o un amigo. En segundo lugar la respuesta fue a través de redes sociales con un 9%, seguida de un 8% que son los que visitaban el municipio. El resto a través de la tv, trabajando, o porque viven en Ahuachapán o en un lugar cerca. Esto indica que la gran mayoría de personas se informó a través de un familiar o amigo, es decir a través de la técnica Word of mouth marketing.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

2. ¿Cómo calificaría la Ruta de las flores y Concepción de Ataco?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mala	7	4%
Regular	22	13%
Buena	58	35%
Muy Buena	60	36%
Excelente	20	12%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



### **ANÁLISIS**

Las personas encuestadas a responder a la interrogante ¿cómo

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

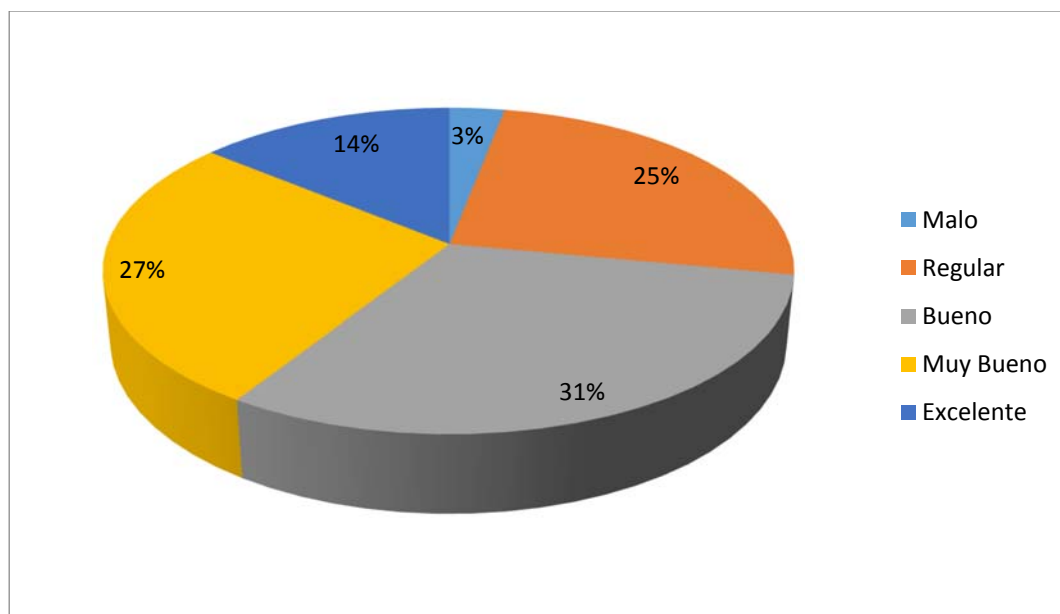
calificaría la ruta de las flores y la ciudad de Ataco? Sus respuestas fueron las siguientes: un 36% la calificó como muy buena, un 35% como buena y un 13% como regular; el resto la calificó entre mala y excelente. Esto indica que los turistas nacionales y extranjeros califican la zona en un punto intermedio.

- 3.** ¿Cómo calificaría los productos y servicios ofrecidos por los empresarios de la Zona ?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Malo	5	3%
Regular	42	25%
Bueno	52	31%
Muy Bueno	45	27%
Excelente	23	14%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO

---



#### ANÁLISIS

Los productos y servicios ofrecidos por los empresarios son calificados en 31% como bueno, seguido de un 27% muy bueno y un 25% como regular. El resto los ubica entre las opciones de malo y excelente. Como se muestra en el gráfico, los productos y servicios ofrecidos por los empresarios por ejemplo: platos típicos y estadía, son percibidos por los turistas nacionales y extranjeros como buenos, pero es mínimo el margen que existe entre regular y bueno, lo cual indica que los empresarios deben de trabajar en la mejora de los mismos para mayor aceptación por los visitantes.

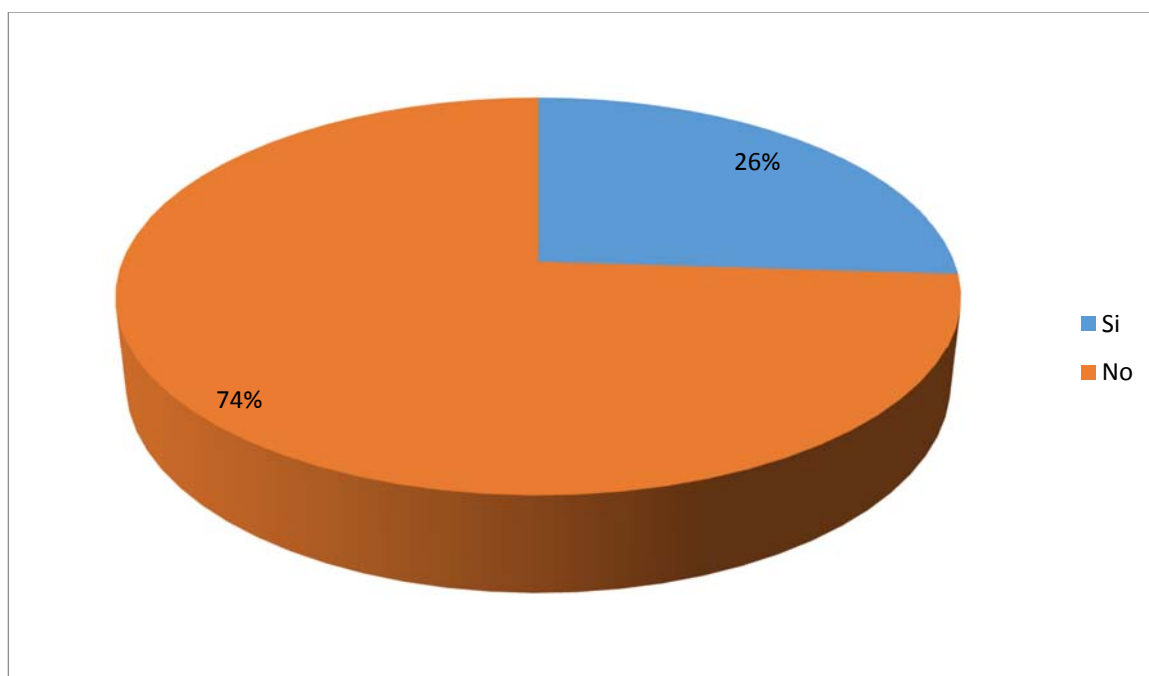
4. ¿En su visita a los negocios de la ciudad de Ataco, ha

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

recibido alguna promoción?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	43	26%
No	124	74%
TOTAL	167	100%



### **ANÁLISIS**

Al responder a esta interrogante un 26% afirmó haber recibido alguna promoción, la mayoría que fue un 74% dijo no haber recibido ningún tipo de promoción. Se pudo obtener como respuesta de la mayoría de los turistas nacionales y extranjeros, no han disfrutado promociones en los negocios durante su visita a las empresas en Ataco. Sin embargo una

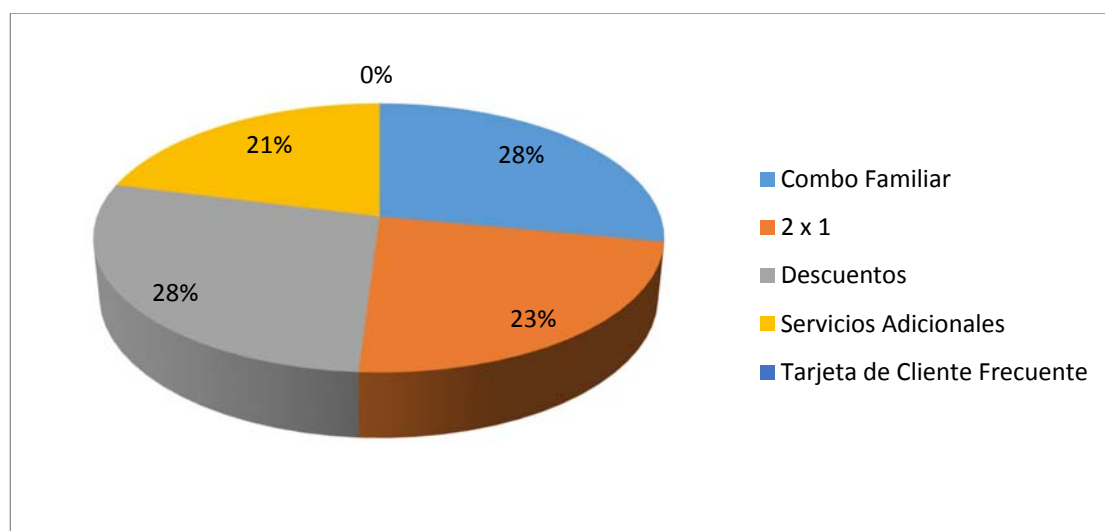
**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

pequeña parte de las personas encuestadas afirmó haber recibido algún tipo de promoción.

5. Si su respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de promoción ha recibido?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Combo Familiar	12	28%
2 x 1	10	23%
Descuentos	12	28%
Servicios Adicionales	9	21%
Tarjeta de Cliente Frecuente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>





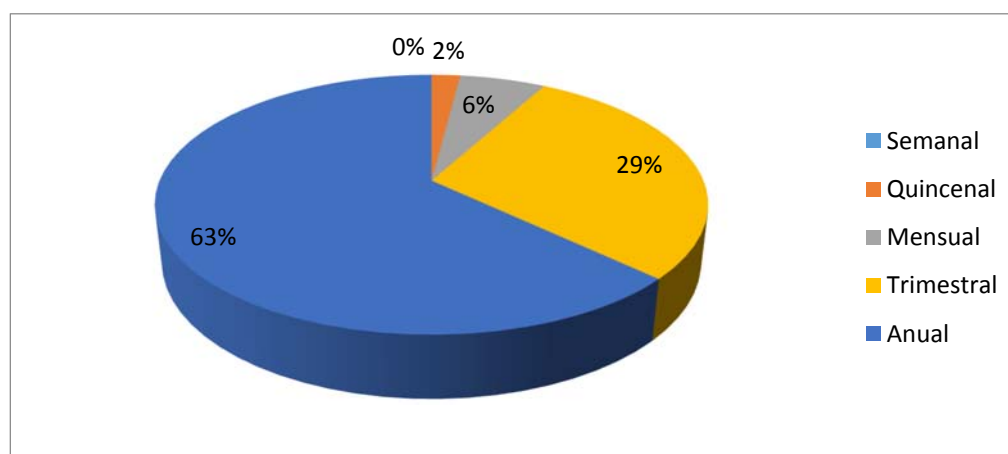
**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

### **ANÁLISIS**

De los turistas nacionales y extranjeros que afirmaron haber recibido algún tipo de promoción un 28% dijo obtenido descuentos y otro 28% combos familiares. Un 23% dijo haber recibido promoción de 2x1 mientras que el resto adquirió servicios adicionales.

#### **6. ¿Con que frecuencia visita la Ataco?**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Semanal	0	0%
Quincenal	3	2%
Mensual	10	6%
Trimestral	49	29%
Anual	105	63%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

**ANÁLISIS**

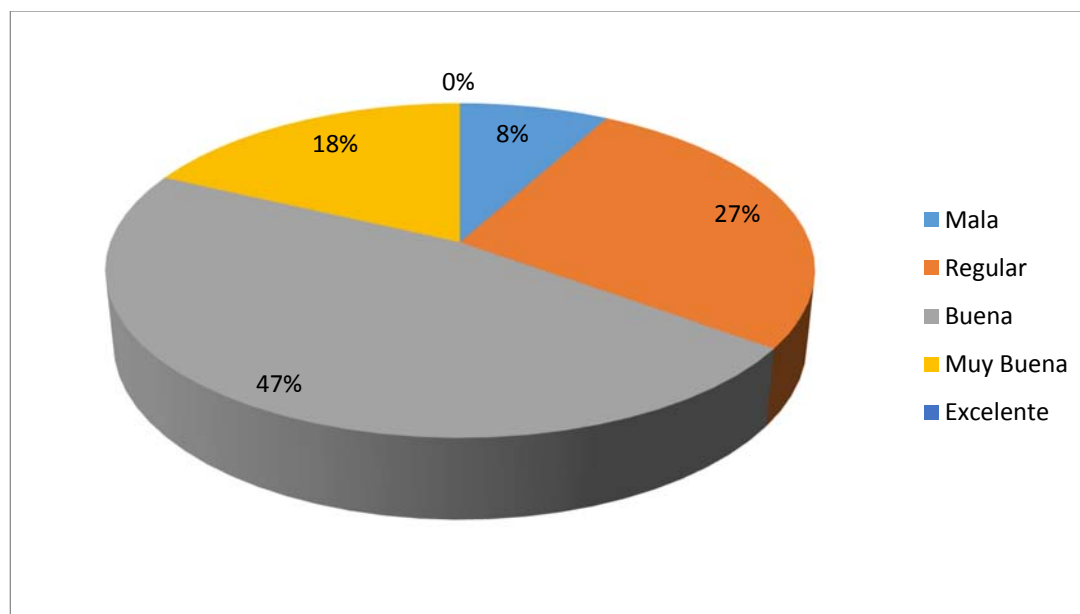
Cuando se preguntó a los turistas nacionales y extranjeros con qué frecuencia visitan Ataco las respuestas obtenidas fueron las siguientes: un 63% dijo visitarla anual, un 29% trimestral y el resto mensual y quincenal.

La ruta de las flores es un atractivo natural, que los turistas nacionales y extranjeros visitan con frecuencia.

**7. ¿Cómo califica la infraestructura de la zona de Ataco?**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mala	13	8%
Regular	45	27%
Buena	79	47%
Muy Buena	30	18%
Excelente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**



### **ANÁLISIS**

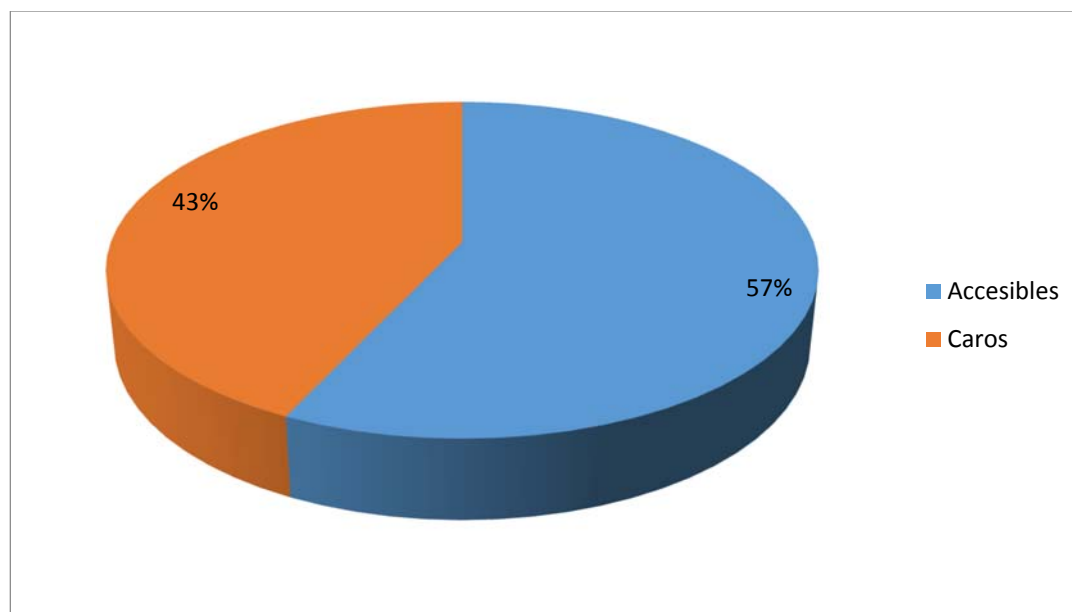
Los datos obtenidos de los turistas nacionales y extranjeros al pedirles que calificaran la infraestructura de la ciudad de Ataco fueron los siguientes: un 47% la calificó como buena, un 27% como regular, un 18% buena y el resto mala.

**8.** ¿Cómo considera los precios de los productos ofrecidos en la ciudad de Ataco?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Accesibles	95	57%
Caros	72	43%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---



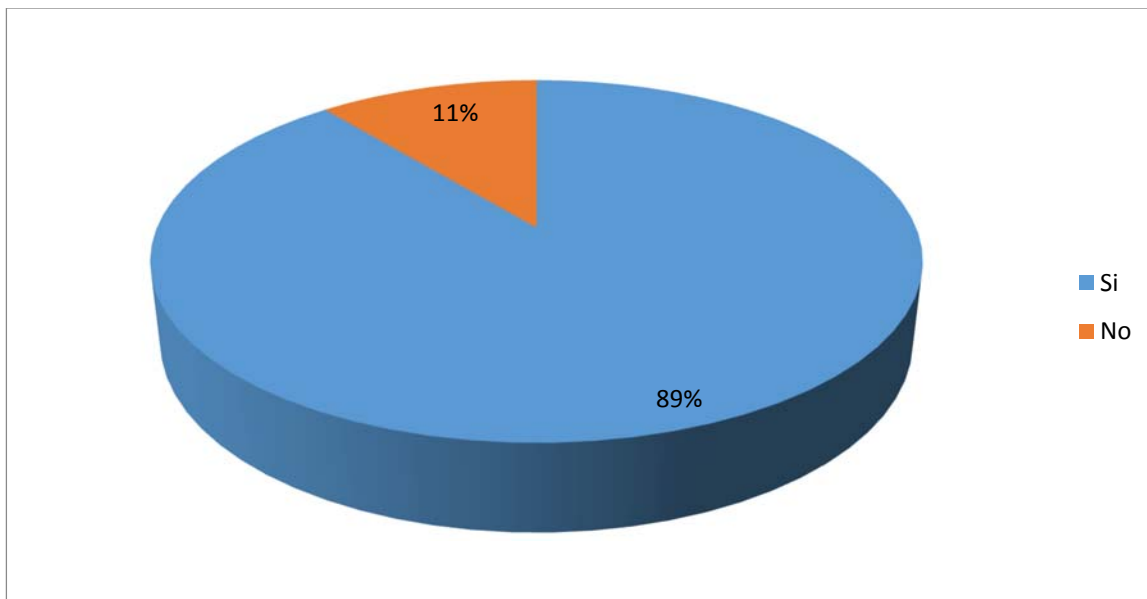
### **ANÁLISIS**

Al cuestionar a los turistas nacionales y extranjeros cómo consideran los precios de los productos ofrecidos, estos respondieron: un 57% afirmó que son accesibles y el resto que son caros.

**9.** ¿Considera atractiva la ruta de las flores y en especial Ataco para futuras visitas?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	149	89%
No	18	11%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**



**ANÁLISIS**

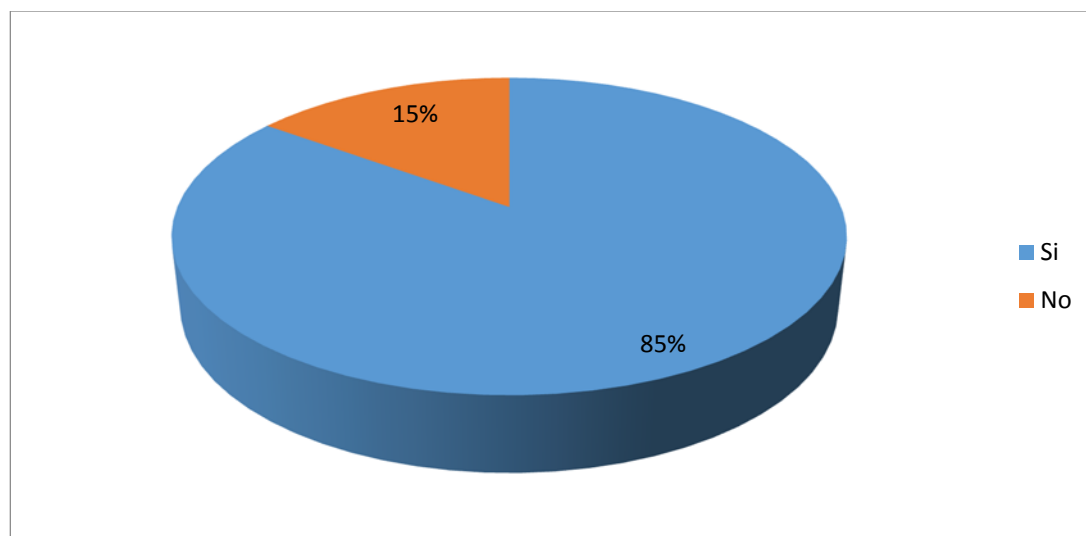
Un 89% de los encuestados manifestó que es atractiva la ruta de las flores y en especial Ataco, la otra parte indicó que no lo era porque sigue siendo lo mismo que ofrecen.

**10.** ¿Recomendaría la Ruta de las flores y en especial Ataco a sus familiares y amigos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	142	85%
No	25	15%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---



### **ANÁLISIS**

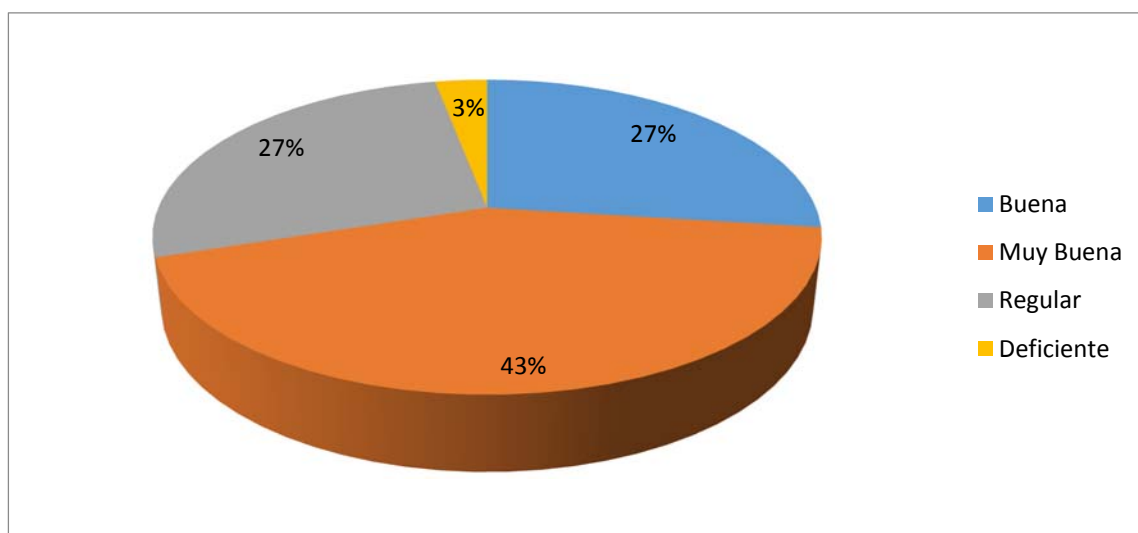
Un 85% de los turistas nacionales y extranjeros expresaron que si recomendarían la ruta de las flores, mientras que el resto no lo haría.

Según se muestra en el gráfico, la mayor parte de turistas nacionales y extranjeros encuestados afirman que recomendarían el lugar a sus familiares, amigos, conocidos y futuras visitas a esta belleza natural, pues consideran que en este se pueden realizar diversas actividades como: relajarse, caminar a aire libre de contaminación, fotografiar, entre otros.

**11.** ¿Cómo califica usted la estancia en la ciudad de Ataco?

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Buena	45	27%
Muy Buena	72	43%
Regular	45	27%
Deficiente	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



### **ANÁLISIS**

Al pedirles a los turistas nacionales y extranjeros que calificaran la ciudad de Ataco las respuestas fueron las siguientes: un 43% la calificó como muy buena, un 27% como buena, otro 27% como regular y el resto como deficiente.

En los datos mostrados en el gráfico, se puede observar que los turistas nacionales y extranjeros opinan que Ataco es de confort y deleite para su estancia en el lugar, esto

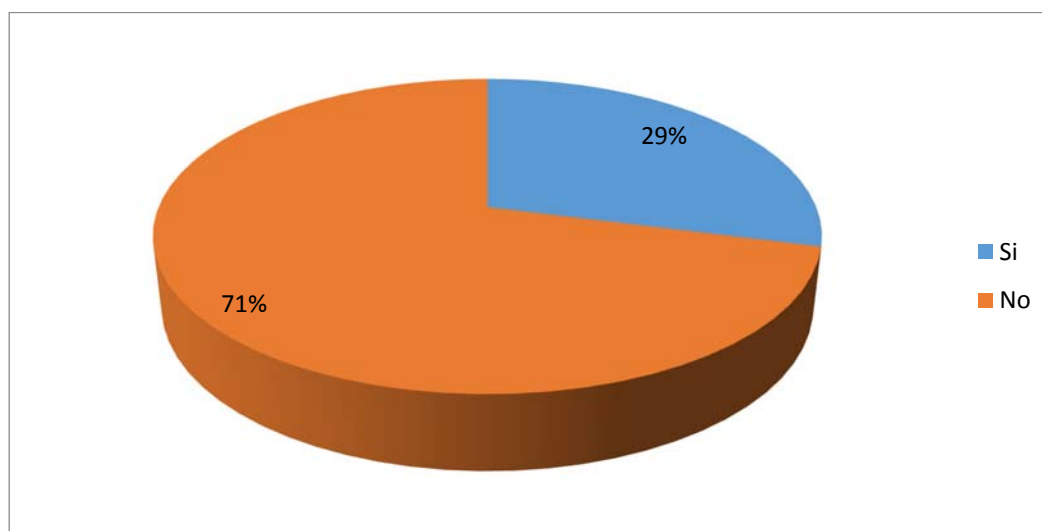
**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

significa que la zona tiene aceptación para la mayoría de turistas que lo visitan.

**12.** ¿Conoce si existen hoteles 3 estrellas o más en la ciudad de Ataco?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	48	29%
No	119	71%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



### **ANÁLISIS**

Al preguntarle a los turistas nacionales y extranjeros si conocían sobre algún hotel 3 estrellas o más para mejorar su estadía un 71% manifestó no saber si existían y el resto afirmó que si los habían.

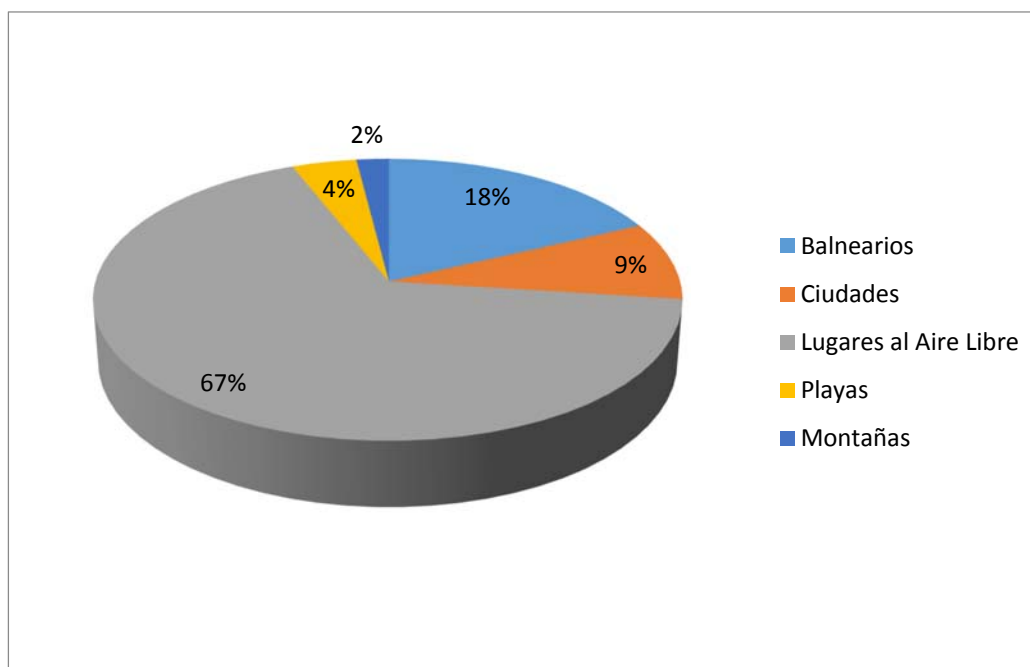


**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

**13.** ¿Qué tipo de lugar turístico prefiere para vacacionar o pasar un fin de semana?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Balnearios	30	18%
Ciudades	15	9%
Lugares al Aire Libre	112	67%
Playas	7	4%
Montañas	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



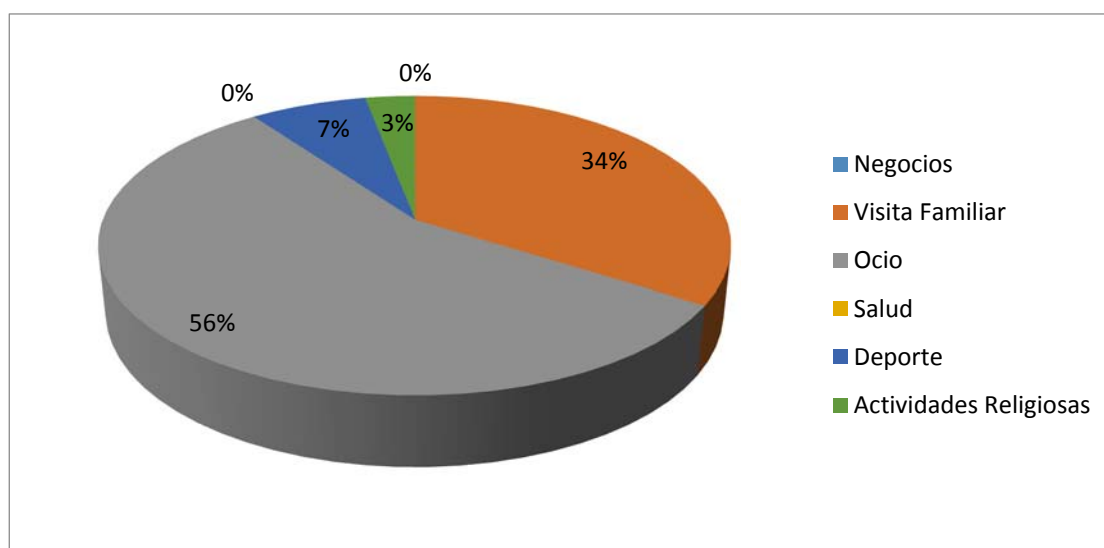
**ANÁLISIS**

Para pasar un fin de semana o vacacionar, un 67% de los encuestados prefieren al aire libre, un 18% balnearios y los demás ciudades, playas y montañas.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

**14.** ¿Cuál es el motivo de su visita a la ciudad de Ataco?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Negocios	0	0%
Visita Familiar	56	34%
Ocio	94	56%
Salud	0	0%
Deporte	12	7%
Actividades Religiosas	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



### **ANÁLISIS**

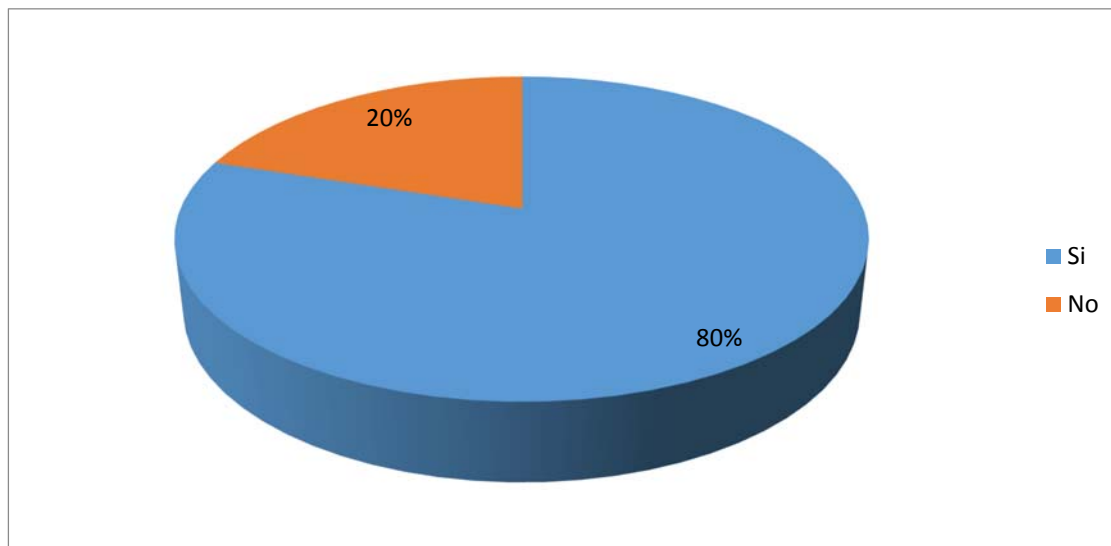
El motivo de visita a la ciudad de Ataco, de la mayoría de personas encuestadas, equivale a un 56%, es por ocio; un 34% lo hace por visita familiar y el resto por deporte o actividades religiosas.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

**15.** ¿En su estadía en la zona de Ataco le han ofrecido el servicio de guía turístico?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	134	80%
No	33	20%
TOTAL	167	100%



**ANÁLISIS**

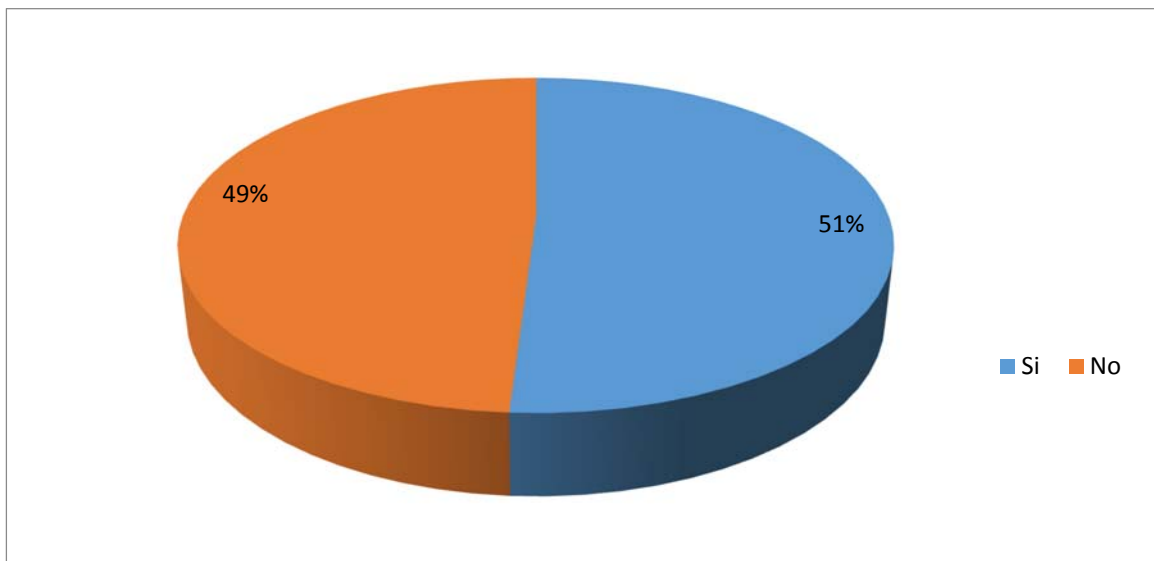
Un 80% de las personas entrevistadas expreso si haber recibido el servicio de guía turístico, los demás manifestaron no haberlo recibido.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

**16.** ¿Satisfizo sus expectativas, la visita a la ciudad de Ataco?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	85	51%
No	82	49%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



**ANÁLISIS**

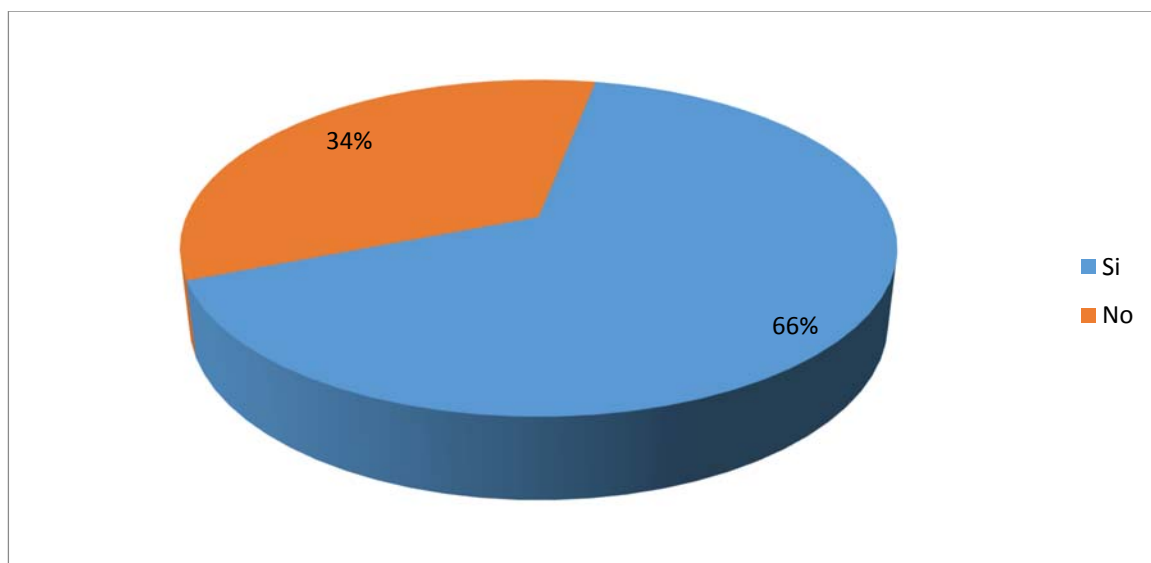
Un 51% de los turistas nacionales y extranjeros encuestados afirmó que había satisfecho sus expectativas con la visita a la ciudad de Ataco, mientras que el resto expresó que no lo había hecho. Esta respuesta deja entre ver que el lugar necesita mejorar varios aspectos para lograr satisfacer a sus consumidores.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

**17.** ¿Considera adecuado el acceso a la ciudad de Ataco?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	110	66%
No	57	34%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>



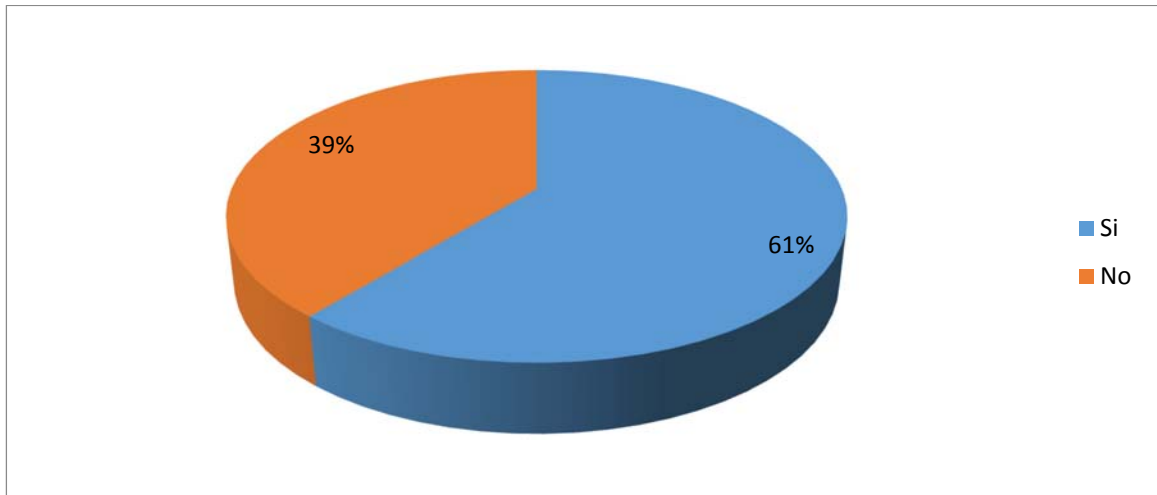
**ANÁLISIS**

Un 66% de las personas encuestadas considera que es adecuado el acceso a la ciudad de Ataco, pero el resto no lo considera que sea así.

**18.** ¿En su visita a la zona de Ataco ha percibido presencia de la policía de turismo?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	102	61%
No	65	39%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**



**ANÁLISIS:**

Al encuestar a los turistas nacionales y extranjeros un 61% expreso percibir presencia de la policía de turismo y un 39% manifestó que no los observó.

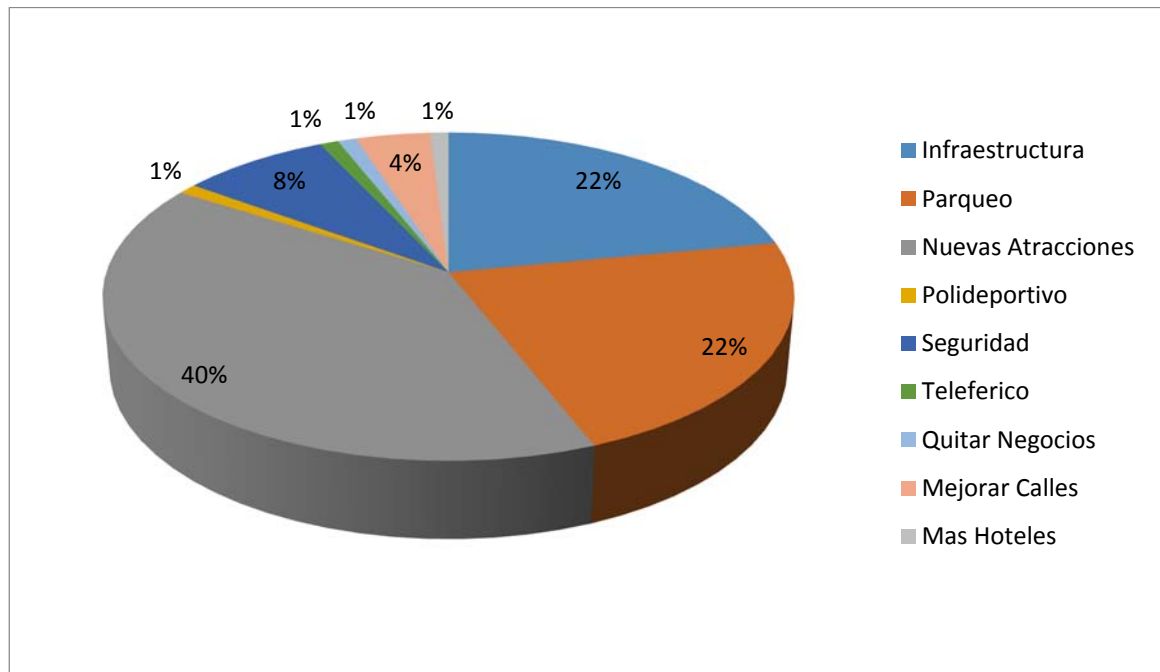
La seguridad en un lugar de destinos turísticos es sumamente importante, pues el turista nacional y extranjero se siente confiado al percibir seguridad policial.

**19. ¿Qué aspectos recomendaría para mejorar Ataco?**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Infraestructura	58	22%
Parqueo	58	22%
Nuevas Atracciones	105	40%
Polideportivo	2	1%

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

Seguridad	20	8%
Teleférico	3	1%
Quitar Negocios	3	1%
Mejorar Calles	10	4%
Mas Hoteles	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>262</b>	<b>100%</b>



### **ANÁLISIS**

Al pedirles a los turistas nacionales y extranjeros que recomendaran aspectos para mejorar en Ataco las respuestas fueron las siguientes: un 42% recomendó nuevas atracciones, por ejemplo: un polideportivo o un teleférico; un 22% opino que un parqueo, otro 22% expreso mejorar la infraestructura

y el resto de encuestados manifestó, mejorar la seguridad, las calles, quitar los negocios y la construcción de

### **3.5.3 INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LAS AUTORIDADES GUBERNAMENTALES.**

Al preguntar al Alcalde de la alcaldía de la ciudad de Ataco don Oliverio Gómez , sobre las estrategias que impulsan para la atracción de turistas extranjeros en la ciudad de Ataco las respuestas fueron: implementación de nuevos tours o jornadas turísticas, buscar apoyo de medios de comunicación (Canales 21, 12, TCS, El Diario de Hoy, entre otros) y los tours existentes como la Ruta de las flores Además consideran que Ataco ha logrado un posicionamiento a nivel internacional.

La promoción de la ruta de las flores en redes sociales, promoción en ferias, publicidad impresa, son los tipos de publicidad que el representante de la Alcaldía mencionó sobre la ciudad de Ataco como la verdadera sucursal del cielo, sin embargo la persona entrevistada, en MITUR, dijo que la única publicidad existente es de valla publicitarias, en Aeropuertos pero es del tour, no directamente de Ataco



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

Los representantes de las entidades gubernamentales consideran que las estrategias de Marketing de los empresarios de la zona deben ser más agresivas, conocer mejor al turista para venderle mejor y esto puede permitir la atracción de nuevos turistas a la ruta de las flores y en especial a la ciudad de Ataco. Un representante de CONAMYPE, menciona algunas estrategias que han desarrollado en programas como un pueblo un producto y que podrían ser útiles en Ataco: Catálogo de productos de la oferta turística de los empresarios, para ser repartidos en hoteles nacionales, más promoción a través de los medios digitales, crear nuevos atractivos turísticos y generar confianza al turista.

Al interrogar sobre si Ataco es considerado la sucursal del cielo y si esta ayuda a impulsar el turismo, la respuesta fue sí, porque demuestra lo que realmente se hace en un lugar turístico de una manera positiva, su clima, su gente, la cultura y gastronomía de una zona, y esto contribuye grandemente a la atracción de turistas nacionales y extranjeros.

El papel de las instituciones gubernamentales en función de proyectos turísticos es: MITUR, es la gestión con otras instituciones, facilitación de contacto con otros

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

inversionistas, acompañamiento en procesos de desarrollo de proyectos, capacitación en temas específicos, promoción del país como destino final. Alcaldía Municipal de Ataco, proyectos de mejora de sistemas de las calles, mantenimiento y sostenibilidad (Por ejemplo, construcción de miradores), desarrollo de festivales, apoyo a empresarios a desarrollarse en el municipio.

Dentro de los proyectos de desarrollo turístico se encuentra la zona de las piscinas de Atzumpa , pero esto es solo un plan para la Alcaldía , entre sus planes esta la mejora de toda la zona para hacerla más atractiva, sin embargo la Alcaldía no cuenta con el recuso financiero para poderlo llevar a cabo; proponen guías turísticos además de festivales gastronómicos como siempre lo han hecho y el desarrollo de cultura turística y crear más rutas turísticas.

**3.6 INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA GUÍA OBSERVACIÓN EN LAS  
EMPRESAS DE ATACO Y SU CIUDAD.**

<b>CALIFICACIÓN INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>TOTAL DE ITEMS</b>
<b>CIUDAD DE ATACO</b>											
Limpieza								4	2	4	10
Señalización	4						4			2	10
Parqueo	4					4				2	10

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

Seguridad	4		4		2						10
Infraestructura					4	2		4			10
Acceso					6			4			10
Espacio de movilización de vehículos	2				4			4			10
Evidencia física (Fachadas)					6			4			10
<b>EMPRESAS</b>											
Atención					2	4	4				10
Saluda al cliente	4				4			2			10
Ofrecen variedad de servicios						4		4	2		10
Clientes Nacionales								4	4	2	10
Clientes Extranjeros	2			4				2	2		10
Motivan al cliente a regresar				4			2	2		2	10
Carta del menú								4	4	2	10
Iluminación					2	4				4	10
Limpieza						4		2		4	10
Parqueo	6				2					2	10
Ambiente del entorno					2	6		2			10
Uniforme de empleados	10										10
Precio					4	6					10
Producto						4		4	2		10
Promociones	6	4									10
Publicidad	6	4									10
<b>TOTALES</b>	<b>48</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>240</b>

### 3.7 CONCLUSIONES

Al llevar a cabo una investigación, interactuando directamente con los turistas nacionales y extranjeros, se obtuvieron datos valiosos para la elaboración de la propuesta del Modelo Canvas ya que se conoce de primera mano cuales son los dolores que les aquejan y sus respectivas necesidades para que los empresarios generen una propuesta de valor, que contribuya al desarrollo económico de las empresas y del área

turística de la ciudad de Ataco.

1. La utilización de los medios de comunicación por parte de las entidades encargadas del desarrollo turístico en el país, influyen directamente en el desarrollo de una zona turística, obteniendo resultados positivos. En la ciudad que se investigó se percibió que es mínima la utilización de los medios masivos, arrojando el siguiente resultado: la mejor publicidad que tiene Ataco es la de boca en boca.
2. Los empresarios no saben cómo generar una propuesta de valor o desarrollar mapas de empatía con el cliente de manera eficiente.
3. Desconocen la utilización de modelos de negocios que permitan desarrollar negocios dinámicos con los turistas.
4. Consideran tener falta de apoyo en programas de capacitación empresarial en la Zona de Ataco.
5. La falta de información por parte de las entidades responsables de desarrollo turístico (MITUR) hacia los

propietarios de los negocios, es un factor que afecta para hacer nuevas alianzas, por lo tanto le resta competitividad en el mercado turístico.

6. A pesar de la belleza natural que existe en ATACO, hay factores que influyen en la decisión de los turistas nacionales y extranjeros sobre qué lugar visitar. Algunos de esos factores son: seguridad, estado de las calles y/o acceso de la zona, ordenamiento, hoteles de lujo, entre otros.
7. Para el turista nacional y extranjero Ataco es una zona aceptable y confortable. Además de considerar aceptables los precios y calidad de productos y servicios que les ofrecen.
8. Una forma de incrementar el número de turistas, es la promoción y publicidad constantes, sin embargo en Ataco, las promociones, si las hay en algunos negocios, no son adecuadas para la atracción de los visitantes; y la publicidad que existe es mínima y poco adecuada.

9. La primera impresión es la que cuenta, es un término muy popular sin embargo Ataco ha sido descuidada en cuanto a su infraestructura, existen restaurantes que aún no se adaptan al modelo turístico que se exige por parte de los visitantes.
10. A pesar que para el turista nacional y extranjero la estancia en la zona es satisfactoria, muchos visitantes desconocen la existencia de hoteles de más de tres estrellas en el lugar, además no existen guías turísticos para dar a conocer toda la historia de sus alrededores en otros idiomas, cultura y gastronomía.
11. Los empresarios no poseen un modelo canvas, desarrollado para atender las demandas de los diferentes turistas nacionales como extranjeros.

### **3.8 RECOMENDACIONES**

1. Es importante que las entidades encargadas del turismo en El Salvador promocionen los lugares turísticos a través de los medios masivos de comunicación adecuados, esto con

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

el fin de hacer crecer la economía local de Ataco, además de contribuir con el desarrollo nacional.

2. Se requiere la capacitación, a través de INSAFORP, de los propietarios de los negocios de Ataco en desarrollo de Modelo de Negocios Canvas, para lograr mayor afluencia de turistas nacionales y extranjeros.
3. Es necesario, que la Alcaldía Municipal de Ataco mejore las condiciones de red vial, seguridad, la infraestructura de los negocios de la zona y la señalización del lugar, para lograr que dicha zona se posicione en la mente de los turistas nacionales y extranjeros como primer lugar a la hora de elegir qué destino turístico visitar.
4. Es importante la creación de promociones en cada uno de los negocios, para incentivar a los turistas nacionales y extranjeros a regresar a Ataco, y así decidan consumir sus productos y recomendarlos.
5. MITUR debe brindar información a los propietarios de los negocios sobre el apoyo que ofrecen hacia las diferentes empresas enfocadas en turismo para, lograr

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

trabajar en conjunto y así crecer, ser competitivos y lograr el desarrollo local y nacional.

6. La publicidad como se ha mencionado es un factor importante por eso se recomienda a la Alcaldía Municipal de Ataco y a los propietarios de los negocios, la elaboración de vallas publicitarias que sean colocadas en puntos claves del país, hojas volantes, publicidad en radio que se transmitan en emisoras a nivel nacional, publicidad en televisión por cable y a través de redes sociales.
7. Por último se recomienda, para la atracción de nuevos visitantes, la remodelación total de la zona en la cual se pueda incluir: canopy, globo aerostático, binoculares, zona de juegos para niños, área de souvenirs un lugar adecuado para practicar montañismo entre otros. Esto se puede lograr a través del trabajo en conjunto de los propietarios de los negocios y de las entidades gubernamentales correspondientes.
8. Desarrollar un modelo Canvas para mejorar la atención al turista.



## **CAPITULO IV**

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS  
BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL  
SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE  
ATACO".**

#### **4.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA**

En este capítulo se desarrolla el diseño de un modelo de negocios, con el objetivo de incrementar el potencial de los empresarios de la ciudad de Ataco, logrando con esto un crecimiento en la economía local y nacional, además de presentar un nuevo atractivo para turistas nacionales y extranjeros. El desarrollo de la propuesta comprende: objetivos, importancia de la propuesta, alcance de la propuesta, contenido de la propuesta del modelo de negocios.

En el modelo de negocios se utilizan herramientas de mercadotecnia especialmente adaptadas para empresas turísticas, debido a su alto grado de complejidad. El objetivo del Marketing de Destinos es identificar y definir las necesidades de sus diferentes mercados. También desarrollar productos y servicios en el destino para satisfacer los deseos y necesidades de turistas nacionales y extranjeros, creando y potenciando su demanda. Con el diseño de este modelo de negocios, se pretende beneficiar al municipio de Ataco, departamento de Ahuachapán, a través del desarrollo del turismo; a los negocios de la zona especialmente, incrementado la presencia de clientes en sus

restaurantes, hoteles, empresas comerciales y generando con todo ello un aumento en la economía de la zona.

#### **4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

##### **General**

Diseñar un modelo de negocios que incremente el desarrollo turístico en Ataco, a través de diferentes estrategias que ayuden al mejoramiento de la zona

##### **Específicos**

- ✓ Proponer estrategias de publicidad y promoción que impacten en la mente de los turistas nacionales y extranjeros, como principal opción de destino turístico.
- ✓ Formular estrategias que ayuden al mejoramiento de la imagen de los empresarios en relación al servicio brindado.
- ✓ Plantear estrategias de productos o servicios, atractivos para el turista nacional y extranjero.

#### **4.3 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

##### **Para el país**

La importancia de la implementación del modelo radica en que

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

esta será una herramienta que favorecerá al desarrollo socioeconómico de El Salvador, por medio del incremento de la afluencia de turistas nacionales en Ataco ya que el sector turismo actualmente constituye uno de los rubros más importantes para el crecimiento de la economía del país.

**Para el Desarrollo Económico del Municipio**

Desarrollar un modelo de negocios para el empresario ayudará al municipio de Ataco a obtener mayor afluencia de turistas nacionales y extranjeros, los cuales a futuro podrán recomendar la zona turística a sus familiares y amigos. Las estrategias contribuirán a la fidelización de los turistas nacionales y extranjeros, obteniendo mayores ingresos para los propietarios de los negocios. De esta forma, se podrá generar más empleos, lo que ayudará al desarrollo socioeconómico de las familias de la zona, pensar en nuevas atracciones e innovar los productos y/o servicios, además contribuirá al logro de los objetivos que la comuna tiene trazados en la zona.

**Para el Sector Turístico de la Zona**

En el sector turístico, la importancia de la implementación del modelo, radica en que este se puede convertir en el motor

de crecimiento económico de la zona, pues es reconocido a nivel mundial. Además, a través del modelo, se propondrán diferentes estrategias que ayuden a desarrollar económica y turísticamente dicha zona, también lograran exponer la cultura y gastronomía del lugar turístico.

#### **4.4 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

El modelo de negocios estará dirigido a los empresarios de Ataco, departamento Ahuachapán. El alcance de la propuesta destaca los beneficios de la implementación del modelo, los cuales se enfocaran desde la creación de promociones, hasta el mejoramiento de la imagen física del lugar, para lograr que la zona sea atractiva para los turistas nacionales y extranjeros.

#### **4.5 ESQUEMA DEL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS**

# Segmento de Mercado



Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios, los segmentos de clientes son los siguientes:

- **Turistas Extranjeros** quienes desean conocer los lugares que posee la ruta de las flores, especialmente ATACO, son personas mayores de edad que desean caminar al aire libre
- **Turistas nacionales** que llegan a Ataco en familia o parejas que deciden pasar un fin de semana en la Zona.

Estos turistas tienen necesidades de comida típica, variedad en los platillos, con gustos en la buena música, acceso a Internet y que la seguridad en el lugar sea determinante.

Los turistas nacionales como extranjeros buscan una buena atención, productos de calidad, opciones de guías turísticos, senderismo, entre otros factores

Normalmente adolecen de hoteles de 5 estrellas y desean tener lugares limpios, cómodos y que reúnan las condiciones de higiene y seguridad.

El turista desea conocer historia y de ser posible ser atendido en otros idiomas.

# Propuesta de Valor

# 2





**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

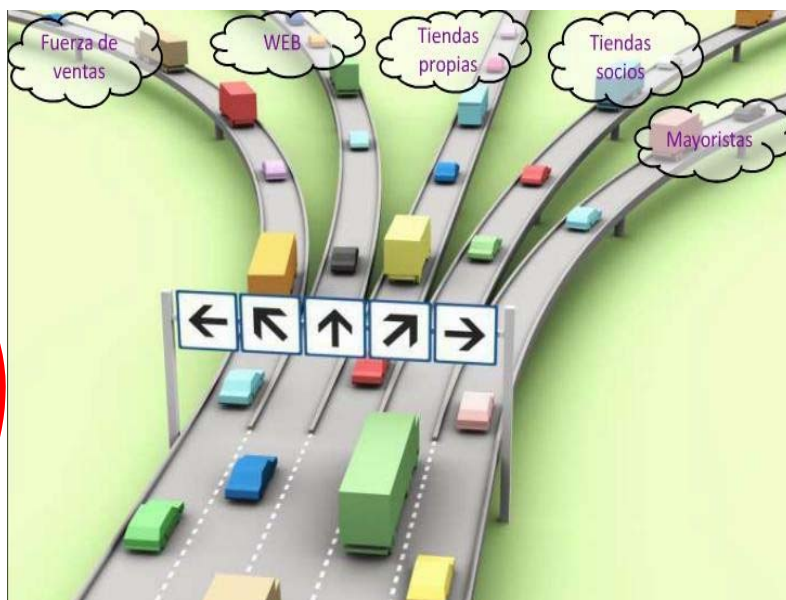
La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

Los empresarios deben brindar una propuesta de valor a los turistas tanto nacionales como extranjeros, esta propuesta de valor es la siguiente:

Productos y servicios que satisfacen a los turistas nacionales y extranjeros:

- Novedad de platillos típicos
- Artesanillas personalizadas
- Atención personalizada en las empresas
- Servicio al cliente de primera
- Guías turísticos y paquetes turísticos en los negocios
- Productos accesible al bolsillo pero de buena calidad
- Calidad en el servicio mejorada
- Productos autóctonos del lugar
- Higiene y seguridad alimentaria
- Conexión a internet en los negocios
- Ofrecer promociones a los turistas.

# 3



## Canales

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

**Publicidad:** Los productos y servicios de los empresarios serán exhibidos y vendidos en los diferentes negocios en Ataco, incluyendo también almacenes ubicadas en los diferentes calles. Las tiendas tendrán un servicio especial para los clientes para atender reservaciones de turistas, una persona estará encargada de contestar las llamadas en las que podrán realizar los pedidos o reservar espacios de servicio.

A través de ella se darán a conocer los productos y servicios que se ofrecerán en Ataco, llegando así a su mercado objetivo y potencial, ya sea de forma directa (personal) o indirecta (masiva). Algunos medios que se pueden utilizar son: radio, periódico, redes sociales, vallas, hojas volantes, brochure, entre otros. Según el tipo de producto y de clientes, así será determinado el medio de publicidad a utilizar.

Dar a conocer la Zona de Ataco y sus empresas, haciendo uso de diferentes medios publicitarios. Lo ideal es Informar a

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

los turistas nacionales y extranjeros sobre la oferta de los productos y servicios ofrecidos por los empresarios en Ataco.

La meta es despertar en los turistas nacionales y extranjeros el interés por visitar la zona empresarial de Ataco, lográndose posicionar como primera opción en la mente de estos, a través de las diferentes estrategias de publicidad que serán desarrolladas por la Alcaldía de Ataco y/o los propietarios de los negocios.

En los empresarios el recorrido que se hace es directo que va del fabricante al consumidor final.

Recorrido Directo

Fabricante-----> Consumidor
-----------------------------

Por lo que se le propone aumentar sus canales de distribución haciendo un recorrido más corto donde se incluirán a detallistas quienes se encargarán de repartir el producto.

Recorrido Corto

Fabricante----- Detallista-----> Consumidor
---

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

Otra forma que se le propone para que pueda llegar a sus clientes es por medio de e-commerce que consiste en la distribución, compra, venta, de productos o servicios a través de Internet, en este comercio electrónico los empresarios de artesanías podrán exhibir sus productos y enviarlos, es decir las personas podrán seleccionar productos hacer sus pedidos y se les enviará directo a sus hogares, sobre todo si se trata de solicitar productos autóctonos.

# 4

## Relaciones con Clientes



**Estrategia de servicio al cliente para mantener relaciones  
a largo plazo con los clientes**

En la actualidad se exige que las empresas presten una mayor atención al servicio al cliente; pero no como un departamento más de quejas y reclamos, sino como una estrategia que tenga la importancia que verdaderamente deba tener para la organización y que, por tanto, deberá ser manejada como una política corporativa y no como un instrumento más de mercadeo y ventas.

Se pretende Incentivar a los empleados y propietarios de los negocios de Ataco a la buena atención al cliente, mediante un servicio que demuestre amabilidad, respeto y honestidad.

Así lograr la fidelización de los turistas nacionales y extranjeros actuales y atraer la atención de los potenciales en un 50%, por medio de la excelencia en el servicio que se les brinde a estos, esta será lograda a través de las capacitaciones a realizarse para los empleados.

Lograr la satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros a través de la buena atención y servicio que brindan los empleados y propietarios, la satisfacción de

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

los clientes se medirá a través de los resultados de cuestionarios que los propietarios de los negocios realizaran, ya que por medio de ello se conocerá el nivel de satisfacción que tienen los turistas en cuanto a la atención y al servicio que se les brinda.

Motivar a los empleados a mejorar la atención al cliente, por medio de capacitaciones e incentivos que contribuyan a mejorar el servicio a los turistas nacionales y extranjeros.

Elaborar un cuestionario para conocer como califican la atención al cliente los turistas nacionales y extranjeros que visiten la zona.

Escoger y premiar al empleado del mes, mediante la buena atención que brinda a los turistas nacionales y extranjeros.

**Tácticas:**

- ✓ Capacitación de atención al cliente a los propietarios y empleados de los restaurantes de la zona.

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>DÍA</b>	<b>HORA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>LUGAR</b>	<b>FACILITADOR</b>
Capacitación de atención al	Jueves	De 8:00 a 12:00	4 Horas	Restaurante Sol y Luna	INSAFORP



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

cliente					
---------	--	--	--	--	--

- ✓ Cuestionario de servicio y atención al cliente: Contendrá las siguientes interrogantes:

RESTAURANTE: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo califica la atención que se le brindo en la empresa X?

Excelente\_\_ Buena\_\_ Regular\_\_ Mala\_\_

2. Por la atención que le brindaron, ¿Volvería a visitar Ataco?

Sí\_\_ No\_\_

3. ¿Qué recomendaría para mejorar la atención y servicio al cliente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Nombre de la persona que le atendió: \_\_\_\_\_

- ✓ El empleado del mes recibirá un bono que será dispuesto a criterio de cada propietario de cada empresa.

**Recursos:**

Se hará uso de recurso financiero, el cual será necesario tanto para capacitar a los empleados de los negocios de

la zona, en cuanto a la atención al cliente, como para el bono que se le otorgará al empleado del mes.

### **Premios a los mejores clientes**

La estrategia de promoción consiste en un conjunto de estímulos (descuento, promociones, entre otros) que, de una forma no permanente y a menudo van a reforzar temporalmente la acción de la publicidad y/o la fuerza de ventas, y que son puestos en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico. La creación de la estrategia de promoción contribuirá a impulsar el circuito empresa-mercado; pretende el crecimiento y la expansión como objetivos permanentes y vitales, a través de la consecución de mayores y mejores ventas, y mayor participación en el mercado, con rentabilidad. Ofrecer promociones que incentiven a los turistas nacionales y extranjeros a visitar Ataco para generar una mayor demanda.

Incrementar la afluencia de turistas nacionales y extranjeros a la zona en un 50%, por medio de la diversidad de promociones que se ofrezcan al cliente.

Incrementar los niveles de venta y la afluencia de turistas nacionales y extranjeros a la zona, a través que incentiven

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

a los turistas a visitar la zona, como descuentos, 2x1, combos familiares entre otros.

Crear promociones estacionales (pueden ser mensuales) y de temporada (semana santa, navidad, entre otras)

Crear una tarjeta de cliente frecuente

Crear banquetes familiares

**a) Tácticas:**

✓ **Promociones estacionales y de temporada:**

- Descuentos del 15% a turistas nacionales y 10% de descuento a extranjeros
- Servicio de guía turístico gratis a grupos de 10 personas en adelante

✓ **Tarjeta de cliente frecuente:**

- La cual será entregada a los turistas que visiten la zona con regularidad.

✓ **Banquetes familiares:**

- Banquetes especiales para grupos mayores de 5 personas.

Para llevar a cabo esta estrategia, se necesitará de un recurso humano, el cual se encargará de captar la atención de los turistas nacionales y extranjeros por medio de las diversas promociones que se les ofrezcan.

# 5



## Fuente de Ingresos

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

En Ataco los empresarios pueden generar ingresos a través de la venta de servicios de hostales, establecimientos con numerosas actividades de recreación familiar, restaurantes, cafeterías y bares donde podrá pasar el turista una amena velada con música en vivo los fines de semana.

Además las ventas de artesanías, tejidos, artículos de hierro forjado y otros productos elaborados por los lugareños a precios variados en La Placita de Ataco o Diconte y Axul al igual que múltiples tiendas ubicadas a lo largo de las calles de Ataco.

La definición de estrategia de productos y servicios debe partir de la premisa de satisfacer las necesidades de los clientes.

La elección de una estrategia a los turistas nacionales y extranjeros, a diferenciar la oferta a través de los productos y servicios y a incrementar la rentabilidad en cada uno de los productos o servicios que brinden en la zona.

Ofrecer a los turistas nacionales y extranjeros productos y servicios de alta calidad para lograr la satisfacción de sus gustos y necesidades.

Conservar a los turistas nacionales y extranjeros actuales y

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

atraer la atención de los turistas potenciales, para lograr un incremento de un 50% en la afluencia de los visitantes a la zona.

La zona debe brindar una excelente calidad en sus productos y servicios, que permitan a través de ello la conservación de los turistas nacionales y extranjeros actuales y la captación de los potenciales.

Aumentar la calidad actual de productos y servicios y obtener ingresos

Capacitar a guías turísticos para mejores ingresos.

# 6



## Recursos clave

**Recursos físicos:**

Para la brindar un mejor servicio se debe contar con diferentes tipos de recursos los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera.

**Materia Prima de calidad y puede variar de acuerdo al negocio.**

**Maquinaria** que sea necesaria para procesar alimentos dependiendo del tipo de empresa.

**Recursos intelectuales**

- Ordenadores.
- Red de Wi-Fi
- Un dominio web y un servicio rápido y seguro de cobro.

Dichos recursos intelectuales serán utilizados para poder llevar un control en las ventas, compras, inventarios y poder tener actualizadas las operaciones por internet.

**Recursos Humanos**

La propuesta de valor requiere un talento humano con conocimientos específicos en proceso de servicio y atención



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

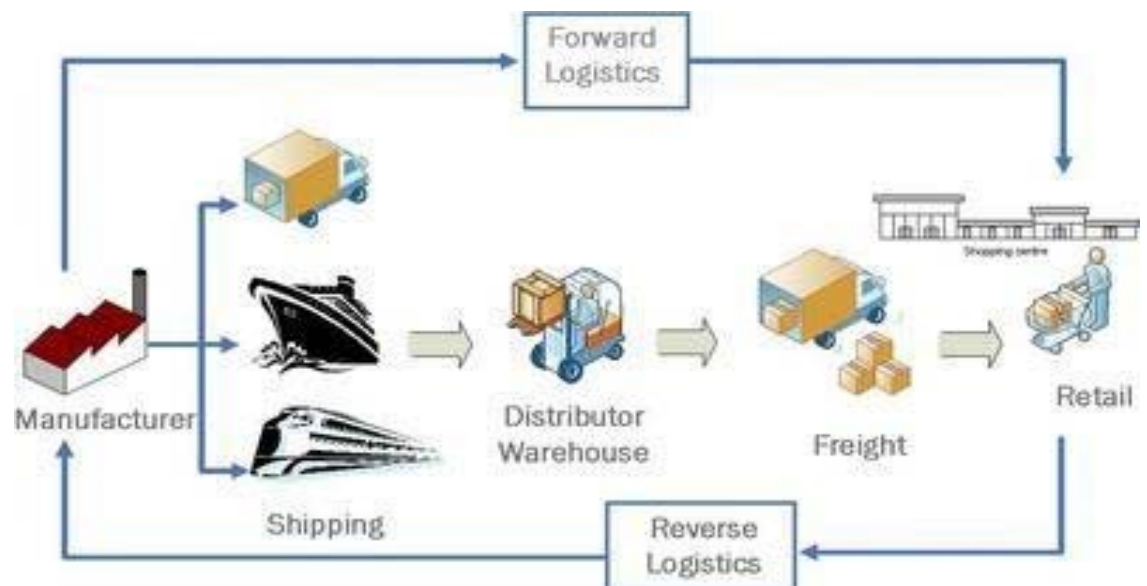
---

al cliente.

También se requiere un personal capacitado en el área de diseño de productos para atender mejor al cliente.

# 7

## Actividades clave



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

Algunas actividades clave están resumidas en situ de la empresa a la hora de brindar el servicio, pero es muy importante tomar en cuenta lo siguiente:

- **Darle un mayor apoyo a las empresas de la ciudad de Ataco, apoyándose de la marca del municipio**
- **Garantizar una satisfacción postventa y lograr ventas repetitivas a todos los turistas.**

La empresa debe crear un vínculo con el consumidor para que este tenga más confianza y seguridad en los productos nacionales, siendo proactivos y a la vez implementar un servicio postventa, como cambios de productos defectuosos y/o la devolución de su dinero.

- **Elaborar productos con los más altos estándares de calidad a nivel nacional.**

Incrementar la mano de obra calificada logrando de esta manera fortalecer su productividad y eficacia para poder ser una empresa competitiva y hacerle frente a empresas Extranjeras reconocidas a nivel nacional.

- **Producir una amplia variedad de productos que vaya acorde a las tendencias.**

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO

---

- **Brindar la mayor satisfacción a los consumidores.**

Conocer los gustos y preferencias de los consumidores, para poder satisfacerlos de la mejor manera y hacer frente a la competencia internacional.

- **Tener más presencia ante los consumidores nacionales e internacionales por medio de las diferentes herramientas publicitarias.**
- **Lograr por medio de las diferentes promociones sus niveles de venta y crear lealtad.**

A large, bold, red number '8' is centered on the page. The number is composed of two thick, rounded strokes, one for the top loop and one for the bottom loop, with a white circular cutout in the center of each.

**Asociaciones clave**

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

Los socios clave corresponden a los grupos de interés principales de la empresa: proveedores, trabajadores y comunidad. Los principales aliados o red de socios estratégicos para los empresarios son: Los proveedores quienes son las empresas de insumos con quienes se establecen acuerdos comerciales para garantizar la disponibilidad y calidad de las materias primas de acuerdo a las condiciones y requerimientos exigidos por la empresa.

La actividad personal es otro de los socios clave para las empresas ya que por medio de ellos se llega al cumplimiento de las metas, gracias a sus habilidades para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores.

Otro de los socios con quien contará los empresarios es CONAMYPE quien da asistencia técnica a los microempresarios.

ESA: Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador quienes se encargarán de crear la cartera de Asocios Público-Privados (APP) para la inversión nacional y extranjera. Con el fin de dar a conocer las empresas a través de las redes sociales, obtener nuevos clientes y posicionarse en la mente de los consumidores.

COEXPORT: Es una gremial sin fines de lucro, al servicio de

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

las empresas exportadoras. Con el cual se pretende aliarse para que el producto de las empresas pueda trascender las fronteras y posicionarse en el extranjero como marcas reconocidas con un alto nivel en la calidad.

La Alcaldía Municipal y el MITUR son socios claves para la atracción de turistas.

# 9

## Estructura de Costos



**Recursos financieros:**

Los recursos financieros o económicos siempre son necesarios y son los relativos a dinero en efectivo estos serán obtenidos por medio de inversiones de los propietarios, por otra parte se contará con una parte de efectivo que proviene de la venta de empresa y préstamos bancarios que en su momento las empresas lo consideren necesario.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

#### 4.6 PRESUPUESTO

<b>PUBLICIDAD</b>	UNI	Q	\$ UNI	
T.V.		6	\$2,600.00	\$15,600.00
Periódico		6	\$2,500.00	\$15,000.00
Radio		6	\$1,500.00	\$9,000.00
Redes Sociales		6	\$50.00	\$300.00
Hojas Volantes		6000	\$0.03	\$180.00
Brochure		6000	\$0.50	\$3,000.00
Vallas		3	\$1,500.00	\$4,500.00
Tarjetas Cliente Frecuente		1000	\$0.10	\$100.00
Publicidad para Banquetes		6000	\$0.03	\$180.00
Bono empleado del mes		6	\$25.00	\$150.00
Cuestionarios		6000	\$0.02	\$120.00
Refrigerios para Capacitaciones		150	\$2.00	\$300.00
Mantenimiento de la zona		6	\$200.00	\$1,200.00
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>				<b>\$49,630.00</b>

#### 4.7 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

El modelo de negocios es una parte importante dentro del plan de negocios, se agrega que un modelo de negocios Según análisis Canvas es el que describe la lógica de cómo una asociación u organización crea, entrega y captura valor agregado, el modelo anterior describe a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo las empresas en Concepción de Ataco pueden cubrir las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, Oferta, Infraestructura y viabilidad financiera.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Así se investiga. Eladio Zacarias Ortez
- Generación de modelos de negocio, Libro de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur Ed. 2011
- Linder y Cantrell (2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change, 20-25
- Amit, R. y Zott, C. (2001). La creación de valor en el comercio electrónico. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 1(3), 16-27.
- Chesbrough and Rosenbloom (2002) El papel del modelo de Negocio en la captura de valor a partir de la innovación: las pruebas de la tecnología de empresas spin-off de Xerox Corporation. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555.
- Magretta, J. (2002, mayo). Why business models matter. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- Shafer, S., Smith, J. y Linder, J. (2005). El poder de los modelos de negocio. Horizontes de Negocios, 199-207.
- Casadesus-Masanell y Ricart 2007, "Competing through Business Models (A)," Harvard Business School Module Note

708-452.

- Joan E. Ricart (Forthcoming). Competing through Business Models. In Dagnino, G.B. (Ed). Elgar Handbook of Research on Competitive Strategy. 708-452.
- Kotler, Philip. Cadena de valor de Porter "Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control". México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996. p. 43

#### **SITIOS WEB**

- Peter Ferdinand Drucker (1984) Gestión del Conocimiento. Recuperado el 01 Marzo, de 2016, de <http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Eriksson & Penker (2000) Business modeling with UML. Recuperado el 01 Marzo de 2016, de <http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Canvas. Tipos de Lienzo para un Modelo de Negocio. Recuperado el 5 de Abril de 2016, en: <http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

- Modelo de negocios. Recuperado el 02 de abril de 2016, en: <http://armasdeventa.com/10-modelos-de-negocio-que-funcionan-hoy-en-empresas-innovadoras/>
- Emprendedores.es. Recuperado el 04 de Marzo de 2016, en: [http://apps.lanbide.euskadi.net/apps/AU\\_GN\\_UPLOAD.download?p\\_file=F370857409/Define+bien+tu+modelo+denegocio.pdf](http://apps.lanbide.euskadi.net/apps/AU_GN_UPLOAD.download?p_file=F370857409/Define+bien+tu+modelo+denegocio.pdf). 01-09
- Dogavena (2009), Recuperado el 04 de Marzo de 2016, en: [mba.americaeconomia.com/sites/mba.../paperventaja competitiva.pdf](http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.../paperventaja competitiva.pdf)
- Emprendedores.es. Recuperado el 04 de Marzo de 2016, en: [http://apps.lanbide.euskadi.net/apps/AU\\_GN\\_UPLOAD.download?p\\_file=F370857409/Define+bien+tu+modelo+de+negocio.pdf](http://apps.lanbide.euskadi.net/apps/AU_GN_UPLOAD.download?p_file=F370857409/Define+bien+tu+modelo+de+negocio.pdf). 01-10
- Ambiente de Servicio. Recuperado el 05 de Marzo de 2016, en: <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Derek F. Abell (´80) Definición Tridimensional del Negocio. Recuperado el 07 de Marzo de 2016, en [http://www.12manage.com/methods\\_abell\\_three\\_dimensional\\_business\\_definition\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_abell_three_dimensional_business_definition_es.html)
- A. Chandler. Definición de Planeación Estratégica.

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA EL SECTOR  
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE ATACO**

---

Recuperada el 07 de Marzo de 2016, en <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

- H. Ansoff. Definición de Planeación Estratégica.

Recuperada el 07 de Marzo de 2016, en <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

- M. Porter. Definición de Planeación Estratégica.

Recuperada el 08 de Marzo de 2016, en <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

- INSAFORP. Sistema de Formación Profesional. Recuperado el 04 de Abril de 2016, en:

<http://www.insaforp.org.sv/index.php/quienes-somos/generalidades>.