



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

DISEÑO PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO DE AHORRO PARA ASOCIADOS

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

Lemus León, Dayana de los Ángeles, CI. V-13.943.034

Asesorado por:

Sarache Oliveros, Xarifa Margarita Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Sifontes Prieto, Eduardo Rafael Asesor Académico

Caracas, Julio 2024

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

DISEÑO PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO DE AHORRO PARA ASOCIADOS

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

Lemus León, Dayana de los Ángeles, CI. V-13.943.034

Asesorado por:

Sarache Oliveros, Xarifa Margarita Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Sifontes Prieto, Eduardo Rafael Asesor Académico

Caracas, Julio 2024

AUTORIZACIÓN

Yo, Dayana de los Ángeles Lemus León, mayor de edad, domiciliado(a) en Avenida Principal de Los Ruices, Edificio Balcavi, piso 2. Urbanización Los Ruices; portador(a) de la cédula de identidad número V-13.943.034 autor(a) del trabajo especial de grado titulado DISEÑO PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO DE AHORRO PARA ASOCIADOS, presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

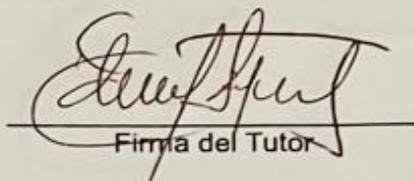
Caracas, 12 de Julio de 2024.



CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Eduardo Rafael Sifontes Prieto**, C.I. N° **6.319.328**, **CONFIRMO QUE EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO** presentado por el estudiante **Dayana de los Angeles Lemus León**, C.I. **13.943.034**, cursante de la **Especialización en PLANIFICACIÓN DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS (EPDGP)**, titulado "**Diseño para la creación de un Fondo de Ahorro para Asociados**", al cual me comprometí en orientar desde el punto de vista académico cumple con los requisitos para su presentación.

A los 26 días del mes Junio de 2024.



Firma del Tutor

DATOS DEL Tutor:

Nombre y Apellido: **Eduardo Rafael Sifontes Prieto**

Cédula: **6.319.328**

Telefono: **+58-412-2671557**

Correo: **esifintes@profesor.uma.edu.ve**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, a mi Voluntad para salir adelante y a la posibilidad de superar las adversidades a través de espacios de conocimiento pues hay garantía de poder ser mejor, a José Antonio Reina Muñoz, a mi Mamá y a la ausencia de mi Papá, familiares y amigos que hicieron posible este proyecto.

«"Quien tiene algo porqué vivir, es capaz de soportar cualquier cómo"»

Viktor Frankl, El hombre en busca de sentido.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su Gracia e infinita Misericordia pues sé que ha sido él que me ha sostenido e iluminado durante todo mi transitar de Vida. Por permitirme llegar con vida y salud a una de las tantas metas que me propuse alcanzar.

A José Antonio porque sin su apoyo no hubiese podido realizar este estudio, ya que no solo cuenta lo material si no lo esencial y esa intención de ayudar, aunque en oportunidades te molestaba, habla de tu Nobleza de Corazón.

A Isolina por siempre apoyarme y a pesar de los pesares siempre ha estado presente.

A David, por darme su gen y aunque ausente me ha servido de motivo para salir adelante.

A la Universidad Monteávila, por facilitar estudios que permiten crecer profesionalmente.

A mi Familia todos y cada uno de ellos, aunque quizás no nos frecuentemos valoro su existencia en mi Vida y sus palabras de apoyo en todo momento.

A todos y cada uno de mis amigos que con su compañía el camino se hizo mucho más liviano y llevadero, soy muy afortunada de tenerlos.

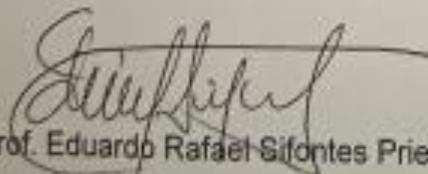
A todos los que colaboraron con la realización de este Trabajo Especial de Grado entregándome desde una sonrisa, una consulta o algún material de referencia, a todos, Dios los Bendiga por Siempre.

Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

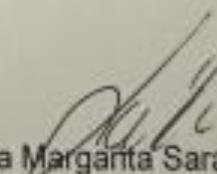
Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"DISEÑO PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO DE AHORRO PARA ASOCIADOS"**, presentado por la ciudadana: **DAYANA DE LOS ÁNGELES LEMUS LEÓN**, cédula de identidad N° **13.943.034**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **09 de julio de 2024**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores evaluadores decidieron en vista del rigor y suficiencia de la presentación, la excelencia en el abordaje de la temática y el aporte que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 09 de julio de 2024.



Prof. Eduardo Rafael Sifontes Prieto
C.I.: 6.319.328



Prof. Xarifa Margarita Sarache Oliveros
C.I.: 6.055.615



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

DISEÑO PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO DE AHORRO PARA ASOCIADOS

Autor: Lemus León, Dayana de los Ángeles

Asesores Sarache Oliveros, Xarifa Margarita Asesor Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Sifontes Prieto, Eduardo Rafael Asesor Académico

Año: 2024

RESUMEN

Este Trabajo Especial de Grado tiene como propósito realizar un diseño para la Creación de un Fondo de Ahorros para Asociados, dirigido a personas interesadas en participar en el sistema de ahorro y que busquen una alternativa segura y eficaz para administrar sus finanzas personales. El enfoque principal es proponer un modelo alternativo, mediante un diseño minucioso y una gestión responsable, como una herramienta que sirva a grupos organizados que deseen alcanzar metas financieras relativas con el ahorro. Se ha realizado una investigación proyectiva que incluyó la aplicación de una encuesta a una muestra de 40 personas. El trabajo está enmarcado como Proyecto de Control de Gestión, el cual incluye técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Tras un análisis exhaustivo de la situación, se han identificado todos elementos que permitirá cubrir las necesidades e intereses de ahorro, motivaciones, características (flexible, transparente, rentable) que consideran los socios que debe tener un fondo de ahorro. Por lo que se ha generado una propuesta de valor a través de la cual se ofrecen beneficios sustanciales que hacen atractiva la participación en dicho fondo. Finalmente, se presentan conclusiones que destacan la importancia de un diseño para la creación de un fondo de ahorro, como una alternativa viable y deseable que puede satisfacer las necesidades financieras de los asociados, fomentar la cultura del ahorro, considerando la economía del ahorro, la cual consiste en una inversión a futuro, permitiendo a las personas disponer de recursos para afrontar gastos venideros, proporcionando una sensación de seguridad financiera a sus miembros.

Línea de Trabajo: Proyecto de Control de Gestión

Palabras clave: diseño, ahorro, planificación financiera, fondo, rendimientos

ÍNDICE GENERAL.

CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TUTOR	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTOS	VI
RESUMEN	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	10
Planteamiento del Problema.....	10
Objetivos	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Justificación e Importancia	11
Alcance y Delimitación	11
Cronograma de elaboración del TEG	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes	13
Bases teóricas.....	15
Bases legales.....	18
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	21
Ventana de Mercado	21
Sector de Producción de Actividad Económica	21
Productos o Servicios	21
Audiencia o Público Consumidor	21
Análisis de Competidores	22
IV. MARCO METODOLÓGICO.....	23
Línea de Investigación.....	23
Tipo de Investigación.....	23
Diseño de la Investigación.....	24
Población y Muestra.....	24
Técnicas y Herramientas de Recolección y Procesamiento de Datos	25
Presentación y Análisis de los Resultados	27
Encuesta y sus resultados	27

Metodología y técnicas del proyecto.....	33
Operacionalización de Variables	34
CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA	35
Desarrollo de la Propuesta	35
1. Segmentos de Clientes:	36
2. Propuesta de Valor:	37
3. Canales:.....	37
4. Relaciones con Clientes:.....	38
5. Fuentes de Ingresos:	38
6. Recursos Claves:.....	38
7. Actividades Clave:	39
8. Socios Claves:	39
9. Estructura de Costos:.....	39
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
Recomendaciones del diseño para la creación de un Fondo de Ahorro:	43
REFERENCIAS	45
Glosario de Términos.....	47
APÉNDICES Y ANEXOS	49
Anexo 1: Modelo de encuesta.....	49

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de Venezuela, y considerando los diversos factores que contribuyen al entorno negativo que hoy se muestra dentro de los cuales se encuentran: la hiperinflación, inestabilidad económica, debilidad del marco legal y la falta de cultura de ahorro, según lo indicado en Notas sobre la Economía Venezolana N°19 ¿Qué factores están explicando la inflación en Venezuela? de Sequín, Sosa y Moreno (Julio 2023).

En este sentido, se plantea un diseño para la creación de un fondo de ahorro para asociados, que sirva de modelo alternativo para los ciudadanos que así lo manifiesten y pretendan promover una cultura de ahorro; así como, maximizar y aprovechar de forma más global el capital invertido por cada uno de los socios.

Por esta razón, se considera la importancia de los fondos de ahorros, por lo cual necesitan estar bien conformadas y tener una buena estructura organizacional.

Por lo que se propone realizar este proyecto, partiendo de la metodología proyectiva y se consideró estructurarlo en seis capítulos los cuales se detallan de la siguiente manera: en el capítulo I, se expone el problema objeto de la investigación. En el capítulo II, se detallan los aspectos referidos a las bases teóricas; así como, la metodología. En el capítulo III se destacan los aspectos teóricos de la investigación. En el capítulo IV se presenta el diseño metodológico que fue utilizado para realizar el estudio. En el capítulo V se expone el desarrollo de la propuesta de diseño para la creación de un fondo de ahorro para asociados bajo la metodología Canvas. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, anexos y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El economista Buniak (Junio, 2022) indica: *“Ahorrar en bolívares no es una opción con tasas reales negativas, hay que comprar divisas para proteger el ahorro. En Venezuela hoy tenemos tasas de interés reales negativas, esto lo que indica que las tasas de interés, están muy por debajo de la tasa inflación, de manera que la tasa real negativa no solamente no remunera el ahorro, sino que no conserva el poder de compra del dinero”*.

En el contexto actual de Venezuela, y considerando los diversos factores que contribuyen al entorno negativo que hoy se muestra dentro de los cuales se encuentran: la hiperinflación, inestabilidad económica, debilidad del marco legal y la falta de cultura de ahorro, según lo indicado en Notas sobre la Economía Venezolana N°19 *¿Qué factores están explicando la inflación en Venezuela?* de Sequín, Sosa y Moreno (Julio 2023).

Por consiguiente, se ha considerado presentar un Diseño para crear un Fondo de Ahorro para asociados, que sirva de modelo alternativo para los ciudadanos que así lo manifiesten y pretendan maximizar y aprovechar de forma más global el capital invertido por cada uno de ellos. Se plantea entonces formular la siguiente interrogante que surge en el proceso: *¿Es posible realizar un diseño para crear un Fondo de Ahorro para Asociados?*

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta para crear un Fondo de Ahorro para asociados

Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades y demandas de la comunidad en general en relación a la creación de un Fondo de Ahorro.
- Caracterizar los socios claves para la creación de un Fondo de Ahorro
- Determinar la propuesta de valor para conformar un Fondo de Ahorro

Justificación e Importancia

Según Suescum (2014) las Cajas de Ahorros, no escapan de los problemas financieros que actualmente afectan a la economía venezolana y el actual modelo de negocio que tienen afecta la rentabilidad, puesto que no se encuentra acorde a los requerimientos del mercado. Se ha perdido eficiencia operativa por volatilidad de la fluctuación cambiaria siendo necesario abandonar los viejos esquemas de inversión (en moneda extranjera) para adaptarse al ambiente cambiante que existe en Venezuela. Razón por la cual el diseño para crear un Fondo de Ahorro para Asociados, reviste una validez significativa, ya que se hace necesario buscar alternativas que mejoren las condiciones sociales y situación económica de sus socios.

La elaboración de la investigación ha sido concebida para que sirva de referencia en el proceso a seguir para la creación de un Fondo de Ahorro para Asociados, que sirva de modelo alternativo para los ciudadanos que así lo manifiesten y pretendan maximizar y aprovechar de forma más global el capital invertido por cada uno de ellos, fomentando el ahorro.

La importancia de contar con un Fondo de Ahorro para Asociados es que estos ayudan a adquirir servicios adicionales (salud, educación y recreación) los cuales son factores relevantes a la hora de medir el bienestar de cada uno de sus miembros, tal como lo indica Suescum (2014).

Alcance y Delimitación

Con este proyecto se realiza una propuesta de diseño para la creación de un fondo de ahorro para aquellas personas que desean participar en un sistema de ahorro y buscan una alternativa segura y eficaz para administrar sus finanzas personales. Sin que el referido diseño incluya su implementación. En este caso, la población estaría conformada específicamente por potenciales asociados (mujeres y hombres laboralmente activos en edades comprendidas entre 20 y 55 años, residenciados en Los Dos Caminos, Urbanización La Carlota del Municipio Leoncio Martínez, Caracas, estado Miranda, Venezuela.

Cronograma de elaboración del TEG

Cronograma de Actividades	Semestres											
	Primer				Segund				Tercer			
	Semestre				o				Semestre			
	2023				Semestr				2024			
				e 2023 – 2022								
	e	e	e	e	es	es	e	e	e	e	e	e
	s	s	s	s	1	2	s	s	s	s	s	s
	1	2	3	4			3	4	1	2	3	4
Capítulo I Planteamiento de la Investigación												
Capítulo II Marco Teórico												
Capítulo III Marco Organizacional												
Capítulo IV Marco Metodológico												
Capítulo V Desarrollo de la Propuesta												
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones												
Referencias Bibliográficas												
Anexos												

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Se consultaron tres trabajos de grado que aportaron información muy relevante, los mismos son investigaciones precedentes relacionadas con el problema planteado, es decir, trabajos efectuados anteriormente y que guardan alguna vinculación con el estudio realizado, a fin de fortalecer de manera directa al aludido estudio.

González Rodríguez María (2023) en su Tesis presentada para optar a título de Doctor en Estudios del Desarrollo, titulada "*Análisis de la viabilidad y el impacto de un fondo de ahorro voluntario para empleados en empresas del sector manufacturero venezolano*" en la Universidad Central de Venezuela. El objetivo general de este trabajo de investigación es analizar la viabilidad y el impacto de un fondo de ahorro voluntario para empleados en empresas del sector manufacturero venezolano, considerando las características del sector, las necesidades de los empleados y las experiencias internacionales en materia de fondos de ahorro. La metodología utilizada es de tipo cuantitativo-cualitativo, con un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Se establecieron como Conclusiones 1) La creación de un fondo de ahorro voluntario para empleados en empresas del sector manufacturero venezolano podría ser una herramienta beneficiosa para mejorar la seguridad financiera de los empleados y contribuir a su bienestar a largo plazo, 2) La viabilidad del fondo dependerá de diversos factores, como el diseño del fondo, la comunicación efectiva, la participación de los empleados y la situación económica del sector, 3) El impacto del fondo en la retención del talento dependerá de la percepción que tengan los empleados sobre el fondo, los beneficios que ofrece y la confianza que tengan en la empresa, 4) Las experiencias internacionales en materia de fondos de ahorro voluntario proporcionan valiosas lecciones para el diseño e implementación de un fondo en el sector manufacturero venezolano. Este trabajo de investigación proporciona información significativa para el diseño de un fondo de ahorro voluntario para empleados en empresas del sector manufacturero venezolano.

Jiménez Pérez Pedro (2023) en su trabajo de investigación titulado *“Propuesta de diseño para un fondo de ahorro complementario obligatorio para trabajadores del sector público venezolano”* de la Universidad Católica Andrés Bello. Esta tesis doctoral analiza las características del sector público venezolano, las necesidades de los trabajadores y las mejores prácticas internacionales en materia de fondos de ahorro y tiene como objetivo principal proponer un diseño para un fondo de ahorro complementario obligatorio para trabajadores del sector público venezolano. La propuesta de diseño considera aspectos como la estructura del fondo, los aportes de los trabajadores y las opciones de inversión, con el objetivo de crear un fondo sostenible y atractivo para los trabajadores del sector público. La metodología utilizada en este trabajo de investigación es de tipo descriptivo-analítico, con un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos. En sus conclusiones indica que la creación de un fondo de ahorro complementario obligatorio para trabajadores del sector público venezolano podría ser una herramienta beneficiosa para mejorar la seguridad financiera de los trabajadores y contribuir a su bienestar a largo plazo; así como, que el diseño del fondo debe considerar cuidadosamente las características del sector público venezolano, las necesidades de los trabajadores y las mejores prácticas internacionales en materia de fondos de ahorro, siendo fundamental una comunicación efectiva y transparente sobre el fondo para generar confianza entre los trabajadores y garantizar su participación activa. Este estudio destaca la importancia de un fondo de para los trabajadores del sector público podría tener un impacto positivo en la calidad de vida de los mismos.

Segura Cubides, y Amaya Acero (2020) elaboraron el trabajo de investigación en la Corporación Universitaria Minuto de Dios en la ciudad de Bogotá D.C. para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera titulado *“Diseño de una Herramienta para el Control Financiero y Manejo operativo de un Fondo de Empleados aplicable a todo Tipo de Organización”* con el objetivo principal de diseñar una herramienta para la estructura y consolidación financiera de un fondo de empleados para cualquier tipo de organización, con el

fin de que cualquier empresa pueda crear o estudie la posibilidad de pertenecer a un fondo de empleados con un costo muy bajo, y pueda crear beneficios a sus colaboradores a través de este tipo de estructuras. Siendo de sumo interés para el desarrollo de este trabajo pues en los resultados realiza la proyección de los diferentes productos de un fondo de ahorro como son los de ahorro y crédito y los servicios adicionales que decidan implementar en dicho fondo.

En resumen esta investigación proporciona información significativa al momento de evaluar los diseños para la creación de un fondo de ahorro para cualquier organización en Venezuela y pretende ofrecer recomendaciones para fomentar el ahorro y los rendimientos de los miembros que se asocien a dicho fondo a través de las mejores prácticas.

Bases teóricas

En esta parte de la investigación se incluyó un conjunto de conceptos requeridos para dar un enfoque preciso a la temática vinculada a un diseño para la creación de un fondo de ahorro para asociados.

Al respecto, comentan Hernández, Fernández y Baptista (2012:67): “las bases teóricas constituyen el análisis exhaustivo de teorías o investigaciones que se consideran válidas para el encuadre del estudio”. Es por ello, que a continuación se presenta una recopilación de nociones emitidas por especialistas en el tema, con el objeto de conformar las bases teóricas y permitir la sustentación de esta investigación, entre las cuales destacan:

1. Concepto de Ahorro

El ahorro se define como la acción de guardar una parte de los ingresos para su uso futuro. Se considera una herramienta fundamental para alcanzar metas financieras a corto, mediano y largo plazo, como la adquisición de bienes, la educación, la jubilación o la creación de un patrimonio

El ahorro en Venezuela es muy bajo, debido a que los ingresos que obtienen la mayoría de los venezolanos no les alcanzan para destinar una parte al ahorro. Según Oliveros (2022) “El venezolano promedio no tiene capacidad de ahorro, 90% de la población, porque gana muy

poco y todo lo que gana se va en cubrir gastos del día a día, esta es una limitación importante” (párr. 5). Oliveros (2022) explica que “Si estas en el 10% que puedes ahorrar, en dólares es fundamental o elementos ligados a inversiones” (párr. 5).

Según el portal [https://blog.nu.com.mx/que-es-el-fondo-de-ahorro/\(2023\)](https://blog.nu.com.mx/que-es-el-fondo-de-ahorro/(2023)) un Fondo de Ahorro es una estrategia financiera que permite ahorrar dinero de manera recurrente y ordenada para alcanzar tus objetivos. Siendo entonces, según la definición de wikipedia.org el Ahorro la acción de separar una parte de los ingresos que obtiene una persona o empresa con el fin de guardarlo para su uso en el futuro, ya sea para algún gasto previsto o imprevisto.

También puede verse el ahorro como una Inversión que se entiende como la colocación de capital o dinero en una actividad económica, proyecto u operación con el objetivo de obtener un rendimiento económico en un determinado plazo, según <https://gbm.com/academy/que-es-una-inversion> (2022).

Por lo que se puede definir un Fondo de Ahorro como una herramienta de ahorro que se puede crear para acumular fondos con el tiempo, diseñado para ahorrar dinero y ser utilizado para gastos planificados o no.

2. Tipos de Fondos de Ahorro

Conforme a lo establecido en la Ley del Sistema de Ahorro y Previsión Social; existen diversos tipos de fondos de ahorro, cada uno con características y objetivos específicos:

- **Fondos de ahorro voluntario:** Los aportes a estos fondos son realizados por los empleados de manera voluntaria o espontánea, y la organización puede ofrecer incentivos para su participación.

- **Fondos de ahorro obligatorio:** Los aportes a estos fondos son obligatorios para los empleados, y suelen estar establecidos por ley o por acuerdo entre la organización y los trabajadores.

- **Fondos de ahorro complementario:** Estos fondos complementan los regímenes de seguridad social existentes, y suelen ofrecer beneficios adicionales a los empleados.

3. Características de un Diseño para la creación de un Fondo de Ahorro: según el portal <https://economipedia.com>, el diseño de un fondo de ahorro debe reunir las siguientes características:

- **Objetivos claros y definidos:** El fondo debe tener objetivos claros y definidos que respondan a las necesidades y demandas de la comunidad a quien se ofrezca.
- **Diseño flexible y adaptable:** El diseño del fondo debe ser flexible y adaptable a las diferentes necesidades y demandas de los interesados en ahorrar.
- **Comunicación efectiva:** Es fundamental una comunicación efectiva sobre el fondo para generar confianza entre los interesados garantizando su participación activa.
- **Gestión eficiente y transparente:** La gestión del fondo debe ser eficiente y transparente, con una gobernanza sólida que garantice la seguridad de los recursos y la rendición de cuentas.

4. Economía del Ahorro: de acuerdo con indicado en el artículo “Tipos de métodos de ahorro en la economía”, en el portal <https://www.cesuma.mx>

- **El ahorro como inversión:** El ahorro se considera una inversión en el futuro, ya que permite a las personas disponer de recursos para afrontar gastos futuros, como la jubilación, la educación de los hijos o la adquisición de una vivienda.
- **Factores que influyen en el ahorro:** La decisión de ahorrar depende de diversos factores, como el nivel de ingresos, la edad, la situación familiar, las expectativas futuras y las preferencias individuales.
- **Importancia del ahorro para el desarrollo individual y colectivo:** El ahorro juega un papel crucial en el desarrollo individual y colectivo, ya que permite a las personas alcanzar sus metas financieras, fomenta la estabilidad económica y contribuye al crecimiento económico a largo plazo.

Bases legales

En Venezuela, la normativa que regula la creación y funcionamiento de Fondos de Ahorro se encuentra en dos instrumentos legales principales:

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela:

- **Artículo 70:** Reconoce a las Cajas de Ahorro como medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en el ámbito social y económico, incluyendo además a otras formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

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

- **Artículo 117.** Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

- **Artículo 118.** Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las

cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

2. Decreto con Fuerza de Ley de Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares

✓ Publicado en Gaceta Oficial N° 5.868 de fecha 28 de noviembre de 2001. (Reforma parcial publicada en Gaceta Oficial N° 39.553 del 16 de noviembre de 2010).

- Esta ley establece las normas generales que rigen la constitución, funcionamiento, administración y control de las Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro en Venezuela.
- Define los requisitos para la creación de un Fondo de Ahorro, incluyendo:
 - La elaboración de un Estatuto Social que establezca los objetivos, la estructura organizativa, el régimen de aportes y retiros, y los mecanismos de administración y control del Fondo.
 - La inscripción en el Registro Nacional de Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro administrado por la Superintendencia de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares (Sudeca).
- Regula los aspectos relacionados con la administración de los Fondos de Ahorro, incluyendo:
 - La inversión de los aportes de los ahorristas.
 - La distribución de los excedentes.
 - La auditoría y control interno de los Fondos. Establece un régimen de sanciones para el incumplimiento de las disposiciones de la ley.

Adicionalmente, la investigación será enfocada bajo la **metodología Business Model Canvas**, la cual es una herramienta de gestión que sirve para analizar modelos de negocio en términos de sus 9 elementos clave. Fue diseñada por Alexander Osterwalder con ayuda de

Yves Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio”.

Los nueve bloques que componen un modelo de negocio son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costes.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

Ventana de Mercado

Sector de Producción de Actividad Económica

El Sector de Producción de Actividad Económica de un diseño para la creación de un fondo de ahorro no está definido de manera única, ya que puede variar dependiendo de las características específicas del fondo y de los objetivos que se persigan. Sin embargo, se puede considerar que para esta investigación el fondo de ahorro pertenece al sector de servicios, pues se plantea que la actividad principal del fondo es la prestación de un servicio de ahorro a sus miembros o socios que deseen alcanzar sus metas financieras.

Productos o Servicios

El producto específico que se ofrece a los asociados es el fondo de ahorro, a través de un mecanismo financiero que permite a los socios ahorrar de manera regular y planificada, con el objetivo de acumular un capital que luego podrán utilizar para diferentes fines, como emergencias, inversiones, educación, adquisición de bienes, entre otros.

El servicio principal es brindar a los asociados la posibilidad de ahorrar de manera estructurada y planificada a través de un fondo de ahorro, procurando ofrecer servicios de gestión, seguridad y apoyo financiero para que puedan alcanzar sus metas y objetivos financieros.

Audiencia o Público Consumidor

La audiencia o público consumidor para el fondo de ahorro destinado a los asociados estaría compuesta por aquellas personas que desean participar en un sistema de ahorro y buscan una alternativa segura y eficaz para administrar sus finanzas personales. En este caso, la audiencia objetivo estaría conformada por:

- **Potenciales Asociados:** Individuos que estén interesados en unirse a la asociación y participar en el fondo de ahorro, con el objetivo de ahorrar de manera planificada y obtener

beneficios financieros a largo plazo (mujeres y hombres laboralmente activos en edades comprendidas entre 20 y 55 años, residenciados en Caracas).

- **Personas con Interés en el Ahorro:** Aquellas personas que valoran la importancia del ahorro como una herramienta para alcanzar metas financieras, enfrentar imprevistos y mejorar su bienestar económico.
- **Comunidad Local:** Residentes de la comunidad o zona donde se establecerá el fondo de ahorro, quienes buscan opciones seguras y confiables para administrar sus recursos y mejorar su situación financiera.
- **Grupos Específicos:** Pueden incluir a trabajadores informales, emprendedores, amas de casa, jóvenes que buscan iniciar un hábito de ahorro, entre otros segmentos de la población que puedan beneficiarse de un fondo de ahorro.

Análisis de Competidores

La competencia en el mercado de fondos de ahorro en Venezuela es limitada. Los principales competidores se pueden clasificar en dos categorías:

- **Fondos de ahorro obligatorio:** Regidos por la Ley de Cajas de Ahorros, Fondos de Ahorros y Asociaciones de Ahorro Similares (2010), estos fondos son ofrecidos por las instituciones financieras y requieren aportes obligatorios por parte de los empleados.
- **Fondos de ahorro ofrecidos por instituciones financieras:** Algunas instituciones financieras ofrecen fondos de ahorro voluntarios, con características y requisitos específicos para cada institución.

IV. MARCO METODOLÓGICO

El capítulo cuarto del proceso investigativo comprende la elaboración del Marco Metodológico, que integra los siguientes aspectos:

Línea de Investigación

Para Barrios (1990), “la línea de investigación es considerada como: el eje ordenador de la actividad de investigación que posee una base racional y que permite la integración y continuidad de los esfuerzos de una o más personas, equipos o instituciones comprometidas en el desarrollo del conocimiento en un ámbito específico (p 5)”.

De acuerdo, Guía para el Trabajo Especial de Grado V.3 03/23 de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila (UMA) la línea de investigación más adecuada para el diseño de la creación de un fondo de ahorros estará enmarcada en un “Proyecto de Control de Gestión: Incluye técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Incluye la fijación de parámetros objetivos, actualización de medición y seguimiento, de acuerdo con los objetivos y expectativas de los proyectos”. En este caso, se estaría investigando sobre cómo planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades necesarias para la creación de un fondo de ahorros.

Tipo de Investigación

De acuerdo con el problema planteado se propone una investigación del tipo proyectiva, según Barrera (2010) propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación; lo que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta. Para efectos de estudios se considera la investigación dentro de la modalidad de campo, la cual, según Sampieri, H (2006). Consiste en “el análisis sistemático del problema con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad por el propio estudiante; en este

sentido se trata de investigaciones originales o primarias” (P.191). Es de campo porque a través de ella se define de forma ordenada y precisa el fenómeno en cuestión, ya que esta investigación lleva a recolectar los datos conformados por aquellas personas que desean participar en el sistema de ahorro y buscan una alternativa segura y eficaz para administrar sus finanzas personales

Diseño de la Investigación

En base a la investigación referida al diseño para la creación de un fondo de ahorro para asociados, el diseño de investigación se enmarca en un enfoque mixto, combinando elementos de investigación cualitativa y cuantitativa. Esta metodología permite obtener una comprensión más profunda y completa del problema de investigación, al combinar la riqueza de los datos cualitativos con la rigurosidad de los datos cuantitativos.

Así mismo la investigación que se presenta está ubicada dentro de lo que se conoce como nivel descriptivo para Canales, M (2007). La define como “aquellas que están dirigidas a determinar cómo está la situación de las variables que deberán estudiarse en una población, la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno (prevalencia o incidencia) y en quienes donde y cuando se está presentando determinado fenómeno” (P.138). El estudio que se desarrolló pretende ver de manera independiente las variables. Así mismo como se manifiesta el fenómeno de interés describiendo como es la participación de los socios claves para la creación de un fondo de ahorro. Su objetivo es determinar la situación de las variables en cuanto a la población de estudio.

Población y Muestra

Según Arias (2012), se entiende por “población un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, Esto implica que la población es el grupo de interés al que se desea generalizar los resultados obtenidos a partir de una muestra representativa.

Para los efectos de la investigación la población que es objeto de estudio está

representada por los socios claves los cuales fueron caracterizados en mujeres y hombres laboralmente activos en edades comprendidas entre 20 y 55 años, residenciados en Los Dos Caminos, Urbanización La Carlota del Municipio Leoncio Martínez, Caracas, estado Miranda, Venezuela.

Parella y Martins (2008), definen la muestra como "... una parte o el subconjunto de la población dentro de la cual deben poseer características que se reproducen de la manera más exacta posible".

En este sentido la muestra fue de 40 mujeres y hombres laboralmente activos en edades comprendidas entre 20 y 55 años residenciados en Caracas, como una parte representativa de la población cuyas características deben ser reproducidas lo más exactamente posible.

Para utilizar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, donde:

Variable	Nombre	Valor	Descripción
U	Universo	0	Organizaciones
N	Población	40	Mujeres y hombres laboralmente activos en edades comprendidas entre 20 y 55 años
Z	Confianza	1,96	Valor Z para un nivel de confianza del 95% (estándar)
S	Desviación estándar	0,5	Se asume un constante y un estandarizado
E	Error muestral	0,03	Es el margen de error que se asume en la investigación

Técnicas y Herramientas de Recolección y Procesamiento de Datos

En el estudio se utilizó la encuesta como método para la recolección de datos para Canales F (2007), "consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionadas por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias" (P.165). Se considera este método porque los datos son proporcionados directamente de la realidad por pertenecer a las fuentes primarias de la recolección. Permite el contacto directo con los sujetos en estudio para así

medir sus actitudes y acciones.

Como instrumento para la investigación se utilizó un programa de Google Form para diseñar y almacenar la encuesta, usando la modalidad digital a través de Whatsapp enviar la encuesta de forma individual a la muestra seleccionada, para luego usar una computadora como herramienta para acceder a la encuesta que se analizó a través de Google Form.

Validez

Tamayo (2000) expresa que “el instrumento es válido si se mide la realidad que se pretende medir y si se obtiene resultados verdaderos. También explica que de la buena aplicación de los instrumentos será el éxito de la investigación para que el instrumento tenga validez deben estar contenidas las variables, así como los indicadores” (P.32). Se acepta como valido el criterio de la mayoría y se deberán modificar aquellos ítems donde el criterio que predomine sea el de mejorar o cambiar algún aspecto de estos.

La validación del instrumento se sustenta en el juicio de los expertos, según Brando, H (2005). “consiste en preguntar a las personas especialista en el dominio que miden los ítems, sobre su grado de adecuación a un criterio determinado y previamente establecido en los pasos anteriores reseñados de construcciones de una prueba”. (P.156). Por lo antes expuesto la validación debe ser realizada por personas que estén familiarizadas con problemas en estudio.

Confiabilidad

La confiabilidad de este instrumento se comprobó a través de una prueba piloto que fue aplicada a una pequeña muestra para poner en consideración la operatividad del instrumento en cuanto a la redacción adaptación y extensión del nivel cognitivo de la audiencia. Una vez obtenidos los resultados se procedió a calcular la confiabilidad del instrumento revisada por un experto en estadística quien validó el procedimiento de confiabilidad.

Presentación y Análisis de los Resultados

Una vez realizada la recopilación de los datos se procedió a la codificación de los resultados obtenidos de modo que las alternativas de respuesta se presentaron en cuadros y gráficos estadísticos. El análisis es de tipo descriptivo y aplica la distribución de frecuencias y porcentajes para la determinación de la magnitud y características de la problemática en estudio.

Encuesta y sus resultados

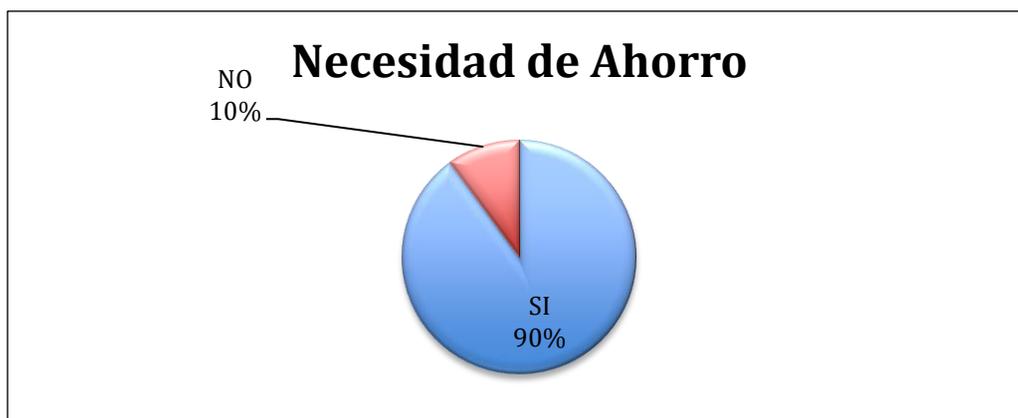
Se realizó una encuesta de diez (10) preguntas de selección simple entre las cuales había pregunta abiertas y cerradas. Dando la posibilidad de responder y seleccionar respuesta según su criterio.

Se estructuró en tres (3) partes:

Parte I:

La primera parte es conocer la necesidad de ahorro, la motivación para ahorrar y si actualmente ahorran o no; a los fines de diagnosticar las demandas de la comunidad en general en relación a la creación de un Fondo de Ahorro. Las respuestas se representan en cuadros de barras y gráficos de esferas.

Gráfico 1. Resultados necesidad en relación al ahorro

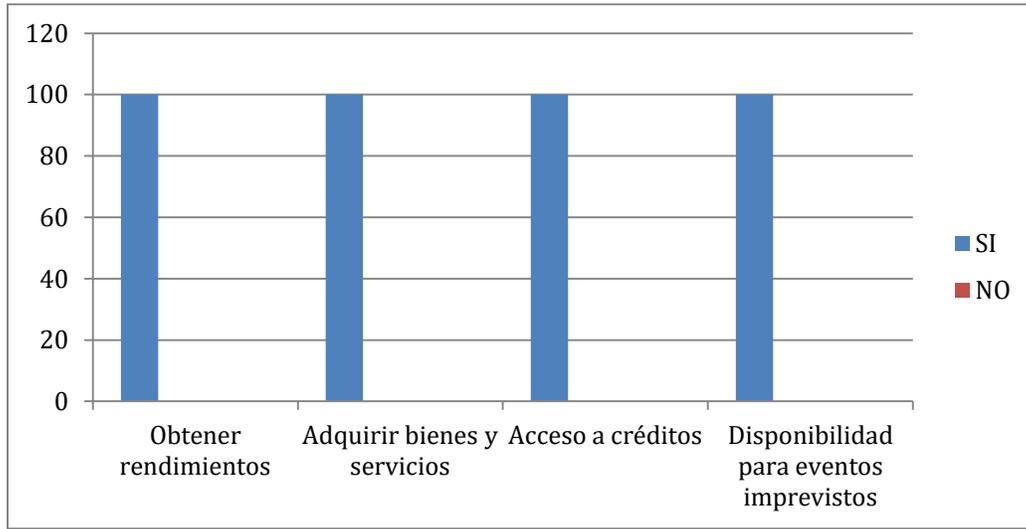


Fuente: Elaboración propia

Según los encuestados tal como lo muestra el gráfico el noventa por ciento (90%)

expresa que tiene necesidad de ahorrar y el diez por ciento (10%) restante de los entrevistados considera que no necesitan ahorrar, lo que significa una oportunidad para proponer un diseño para la creación de un fondo de ahorro para asociados.

Gráfico 2. Resultados motivación para ahorrar



Fuente: Elaboración propia

Según lo obtenido en este ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados informa que todos los criterios planteados los motivan a ahorrar.

Gráfico 3. Ahorro Actual



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3, se aprecia que el setenta y cinco por ciento (75%) de los entrevistados

no ahorran en la actualidad, mientras que un veinticinco por ciento manifiesta que en el presente se encuentran ahorrando.

Parte II:

La segunda parte conocer las características demográficas de la población: género, edad, y zona de residencia, las cuales permitieron caracterizar los socios o asociados para crear un fondo de ahorro; así como su nivel de ingresos. Las respuestas se muestran en gráficas de esferas.

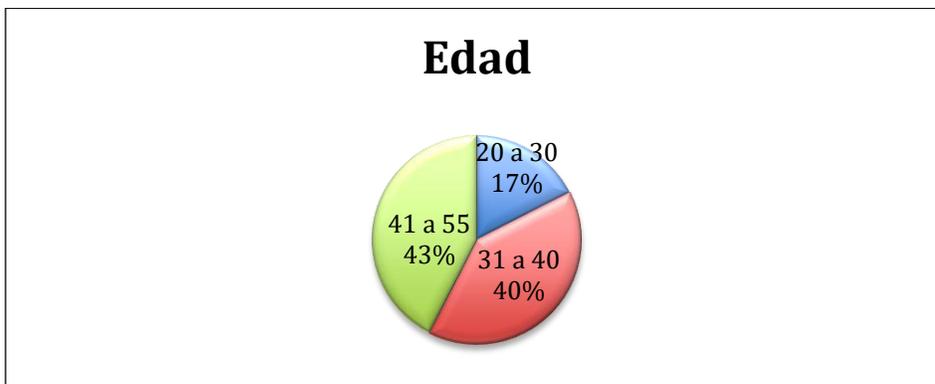
Gráfico 4. Género



Fuente: Elaboración propia

Se halló que el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados fueron mujeres y el veinticinco por ciento (25%) hombres.

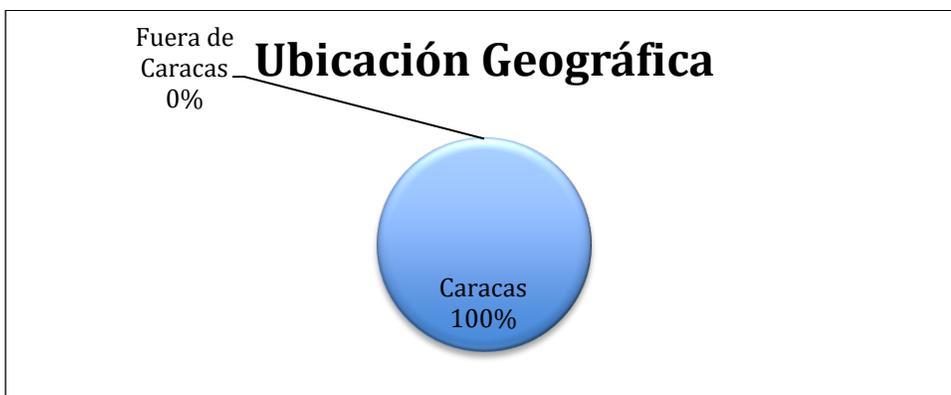
Gráfico 5. Edad



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las respuestas un cuarenta y tres por ciento (43%) de la muestra tienen edad comprendida de los 41 a 55 años; un cuarenta por ciento (40%) poseen edades entre 31 a 40 años y un el segmento más joven se encuentra entre las edades de 20 a 30 años equivalentes al diecisiete por ciento (17%) de los encuestados.

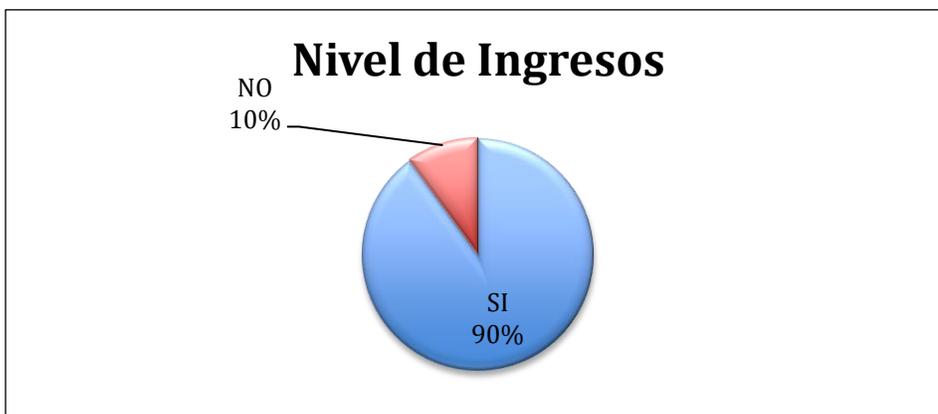
Gráfico 6. Ubicación Geográfica



Fuente: Elaboración propia

Se determinó que el cien por ciento (100%) de la muestra se encuentra residenciado en la ciudad de Caracas.

Gráfico 7. Nivel de Ingresos



Fuente: Elaboración propia

El noventa por ciento (90%) de los participantes indican que poseen un buen nivel de ingresos que le permite ahorrar, y el restante diez por ciento (10%) manifiestan que sus

ingresos no son suficientes para poder ahorrar.

De acuerdo a la información obtenida a través de la encuesta, fue posible determinar las características de los socios para el diseño de un fondo de ahorro que se ajuste a los perfiles, hábitos y necesidades específicas, ofreciéndole soluciones de valor.

- Edad: la edad de los asociados, influye en sus necesidades y objetivos de ahorro, por lo que se determinó que los interesados se encuentran en edades comprendidas desde los 20 a los 55 años de edad.

- Ingresos: conocer el nivel de ingresos promedio, permite determinar la capacidad de ahorro, por lo cual se comprobó que es necesario contar con personas que generen ingresos suficientes los cuales le permitan reservar un monto destinado al ahorro.

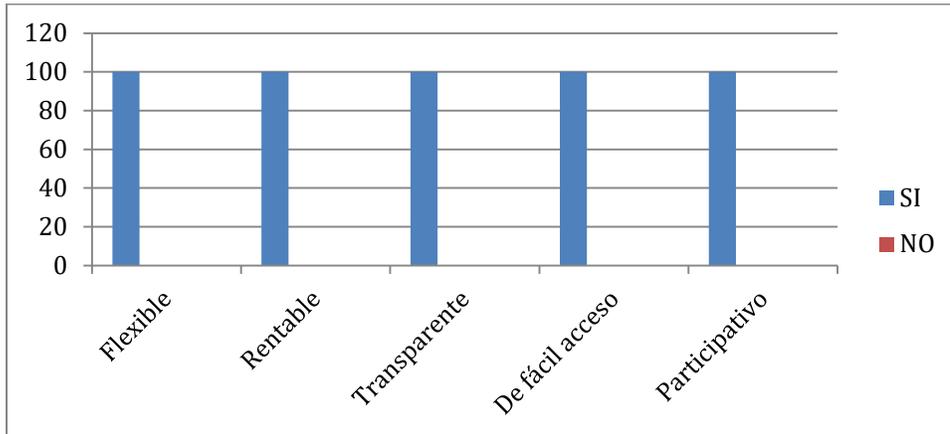
- Lugar de residencia: determinar la ubicación geográfica de los socios facilitan la interrelación entre sus miembros, razón por la cual el diseño será ofrecido en la ciudad de Caracas, específicamente en la zona de los Dos Caminos del estado Miranda.

- Motivación de ahorro: identificar si ahorran para obtener rendimientos, acceso a créditos, contar con un fondo de reserva para eventos imprevistos, permitirá brindar un diseño minucioso y riguroso con respecto a la necesidad de cada socio.

Parte III:

Por último, conocer el criterio de los encuestados en cuanto a las características de un fondo; que ofrezca una propuesta de valor como una alternativa de ahorro flexible, confiable y diferente. Las respuestas se representan en una gráfica de barras y esferas.

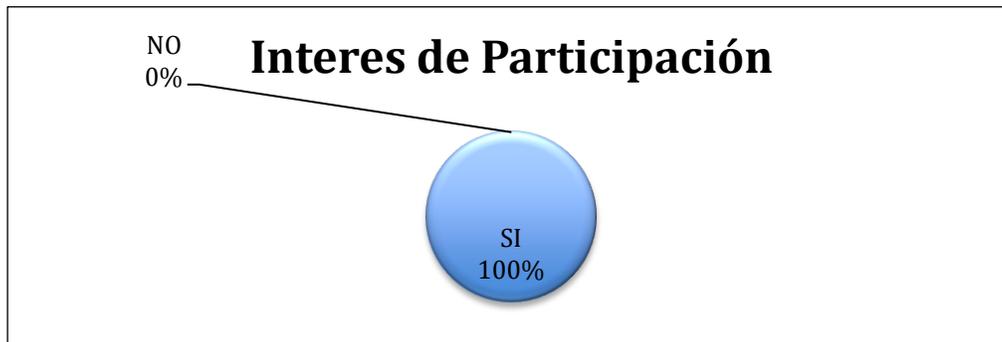
Gráfico 8. Características de un Fondo de Ahorro



Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas obtenidas, el cien por ciento (100%) de los encuestados informa que todos los criterios planteados son características necesarias de un fondo de ahorro.

Gráfico 9. Interés de Participación



Fuente: Elaboración propia

Se determinó que el cien por ciento (100%) de los encuestados tiene interés en formar parte de un fondo de ahorro.

Gráfico 10. Alternativas de un Fondo de Ahorro



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico el noventa por ciento (90%) de los participantes indica no contar con alternativas que ofrezcan formar parte de un fondo de ahorro, mientras que un diez por ciento (10%) expresa que poseen alternativas relativas a formar parte de un fondo de ahorro.

Metodología y técnicas del proyecto

La propuesta se fundamenta en la metodología Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder, en su libro "Business Model Generation" (2010, p. 17), la cual es una herramienta estratégica valiosa para diseñar y modelar negocios. Se puede aplicar de manera efectiva a la propuesta de diseño para la creación de un fondo de ahorro para asociados, permitiendo definir claramente los componentes clave del proyecto y su alineación con las necesidades y expectativas de los asociados. Dicha estructura se puede observar en el desarrollo de la propuesta y cada uno de sus elementos será mostrado a lo largo del capítulo V.

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Diseñar una propuesta para crear un Fondo de Ahorro para asociados

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Instrumento	Fuente de Información
Diagnosticar las necesidades y demandas de la comunidad en general en relación a la creación de un Fondo de Ahorro.	Necesidad de un Fondo de Ahorro	*Número de respuestas afirmativas en cuanto al nivel de interés	Encuesta	Resultados de la encuesta
Caracterizar los socios claves para la creación de un Fondo de Ahorro	Interés de participación	* % de identificación de socios claves	Encuesta	Resultados de la encuesta
Determinar la propuesta de valor para conformar un fondo de ahorro.	Propuesta de Valor	* % de validación del fondo por parte de los socios claves.	Encuesta	Resultados de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

Desarrollo de la Propuesta

Tal como se indicó en el capítulo anterior, la propuesta se fundamentará en la metodología Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder en su libro “Generación de Modelos de Negocio”, siendo una herramienta estratégica valiosa para diseñar y modelar negocios. Permitiendo definir claramente los componentes clave del proyecto y su alineación con las necesidades y expectativas de los asociados.

El Modelo Canvas ofrece numerosas ventajas y beneficios para el proceso de diseño de modelos de negocio. Algunas de las principales ventajas son:

1. Visualización clara y concisa: El Modelo Canvas utiliza una representación gráfica y estructurada que permite a los equipos visualizar de manera clara y concisa todos los componentes clave del modelo de negocio en una sola página. Esto facilita la comunicación y comprensión de la estrategia empresarial.

2. Enfoque en el cliente: Al identificar los segmentos de clientes y la propuesta de valor, el Modelo Canvas coloca un fuerte énfasis en conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, lo que conduce a un enfoque más centrado en el cliente y a la creación de soluciones que resuelvan problemas reales.

3. Identificación de oportunidades: Al analizar los diferentes elementos del modelo de negocio en el lienzo, se pueden identificar rápidamente oportunidades para la innovación y el crecimiento. También permite detectar posibles desafíos y áreas de mejora.

4. Flexibilidad y agilidad: El Modelo Canvas es una herramienta flexible que se puede adaptar y modificar fácilmente según las necesidades cambiantes del mercado y el entorno empresarial. Esto permite a las organizaciones responder de manera ágil a los

5. Enfoque estratégico: El uso del Modelo Canvas ayuda a las organizaciones a tener una visión más estratégica y holística de su modelo de negocio, lo que les permite tomar decisiones más informadas y alineadas con sus objetivos a largo plazo.

6. Colaboración y alineación: El Modelo Canvas es una herramienta colaborativa que permite involucrar a diferentes equipos y partes interesadas en el proceso de diseño del modelo de negocio. Esto fomenta la alineación de objetivos y la participación activa de todos los miembros del equipo.

7. Iteración y mejora continua: El Modelo Canvas es una herramienta dinámica que se puede modificar y mejorar a medida que se obtienen nuevos conocimientos y se realizan ajustes en la estrategia empresarial. Esto facilita la iteración y la mejora continua del modelo de negocio.

8. Ahorro de tiempo y recursos: El Modelo Canvas ayuda a simplificar y agilizar el proceso de diseño de modelos de negocio al concentrar todos los elementos clave en un solo lienzo. Esto ahorra tiempo y recursos en comparación con enfoques más tradicionales y complejos.

El diseño para la creación de un fondo de ahorro para asociados es un proyecto que busca brindar una herramienta financiera segura y rentable para sus asociados. La metodología Canvas es una herramienta visual y práctica que permite analizar y organizar los componentes esenciales del modelo de negocio, lo que posibilita diseñar un modelo para crear un fondo de ahorro. Considerando los siguientes elementos:

1. Segmentos de Clientes:

- Potenciales asociados: mujeres y hombres laboralmente activos en edades comprendidas entre 20 y 55 años, residenciados en Caracas –Venezuela.
- Personas con interés en el ahorro: comunidad local o zona donde se establecerá el fondo de ahorro.
- Grupos específicos: incluye a trabajadores informales, emprendedores, amas de casa, jóvenes que buscan iniciar un hábito de ahorro.
- Otros segmentos: población que puedan beneficiarse de un fondo de ahorro.

2. Propuesta de Valor:

- **Beneficios adicionales:** ofrecer beneficios complementarios, como acceso a créditos preferenciales, asesoramiento financiero personalizado y descuentos en servicios financieros, que hagan más atractiva la participación en el fondo de ahorro.

- **Alternativas:** Opciones de ahorro flexibles aportes voluntarios, programados, extraordinarios, diferentes plazos.

- **Rentabilidad:** inversión diversificada, alta rentabilidad ajustada al riesgo.

- **Seguridad y transparencia:** garantizar a los asociados la seguridad de sus depósitos y la transparencia en la gestión del fondo, generando confianza y credibilidad en la propuesta.

- **Accesibilidad:** facilidad de uso herramientas digitales amigables, depósitos y retiros en forma sencilla, atención personalizada, procesos simples.

- **Información continua:** reportes periódicos, acceso a información en línea, comunicación constante.

3. Canales:

Canal interno:

- Campañas de marketing digital dirigidas a potenciales asociados, con incentivos de inscripción.

- Asesoría personalizada sobre las opciones de ahorro disponibles

- Afiches y folletos informativos en áreas comunes de la comunidad interesada.

- Programas de recompensas por referir nuevos socios

Canal presencial:

- Comunicación constante con los asociados sobre el desempeño del fondo.

- Envío de informes periódicos sobre sus inversiones.

- Realización de encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora.

4. Relaciones con Clientes:

Comunicación transparente:

- Basada en la Confianza, la Transparencia y la Comunicación Abierta.
- Generar confianza y cercanía con los asociados.
- Brindar información clara, precisa y oportuna.

Atención al cliente personalizada:

- Fomentar la comunicación bidireccional y el diálogo abierto.
- Atender consultas y sugerencias de manera eficiente.
- Resolver problemas de manera satisfactoria

5. Fuentes de Ingresos:

- **Aportes voluntarios de los asociados:** Los ingresos principales del fondo de ahorro provendrán de los aportes voluntarios que realicen los asociados; cuotas de inscripción y cuota de mantenimiento

- **Rentabilidad de las inversiones:** El fondo de ahorro invertirá los aportes de los asociados en instrumentos financieros seguros y rentables, generando ingresos por intereses y realizará préstamos a sus socios los cuales generarán intereses.

- **Posibles comisiones:** Se podrían cobrar comisiones por la gestión del fondo de ahorro; así como, las comisiones sobre las compras realizadas bajo la modalidad de crédito.

6. Recursos Claves:

- **Capital inicial:** Se requerirá un capital inicial para establecer el fondo de ahorro y cubrir los gastos de constitución y operación.

- **Personal calificado:** Se requerirá de un equipo de profesionales con experiencia en finanzas, inversiones, y atención al cliente.

- **Accesibilidad y Tecnología:** Uso de equipos telefónicos inteligentes que permite a los asociados realizar consultar información y obtener asesorías.

- **Alianzas estratégicas:** Se podrán establecer alianzas estratégicas con instituciones

financieras, empresas de tecnología o consultoras especializadas para complementar las capacidades del fondo de ahorro.

7. Actividades Clave:

- **Promoción del fondo de ahorro:** Se realizarán campañas de promoción para informar a los asociados sobre los beneficios del fondo de ahorro y animarlos a participar.
- **Interés de participación:** Identificar los potenciales nuevos asociados al fondo.
- **Administración del fondo de ahorro:** Se gestionarán los aportes de los asociados, se invertirán los recursos en instrumentos financieros y se generarán rendimientos de manera segura y rentable.
- **Atención al cliente:** Se brindará atención al cliente personalizada para atender las consultas, dudas de los asociados y asesorías financieras.

8. Socios Claves:

- **Institución financiera:** Se podrá establecer una alianza con una institución financiera de reconocida trayectoria para la gestión de inversiones, administración de riesgos y custodia del fondo de ahorro.
- **Institución Comercial:** Se podrá establecer una alianza con una empresa que ofrezcan opciones de créditos para la adquisición de bienes y servicios al fondo de ahorro.

9. Estructura de Costos:

- **Gastos de constitución:** Gastos relacionados con la constitución legal del fondo de ahorro, como honorarios legales y notariales.
- **Gastos de operación:** Gastos relacionados con la gestión del fondo de ahorro, como Honorarios de asesores externos y mantenimiento del plan de datos de equipo inteligente a través del cual se gestionan la información.
- **Gastos financieros:** Gastos por Comisiones por administración del fondo, gastos de marketing y promoción. y costos de transacciones financieras.

Esquematisando lo señalado anteriormente, se detalla el siguiente cuadro:

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Institución financiera: Custodia de los fondos, gestión de inversiones, administración de riesgos. ✓ Institución comercial: que ofrezcan opciones de créditos para la adquisición de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar a conocer el fondo de ahorro a los asociados y sus beneficios. ✓ Identificar los potenciales nuevos asociados al fondo. ✓ Invertir los recursos del fondo de manera segura y rentable. ✓ Llevar a cabo las operaciones diarias del fondo. ✓ Responder consultas, resolver problemas y brindar asesoría financiera. ✓ Envío de informes periódicos sobre sus inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios adicionales: ofrecer beneficios complementarios, como acceso a créditos preferenciales, asesoramiento financiero personalizado y descuentos en servicios financieros, que hagan más atractiva la participación en el fondo de ahorro. ✓ Opciones de ahorro: flexibles aportes voluntarios, programados, extraordinarios, diferentes plazos. ✓ Rentabilidad: competitiva, inversión diversificada, alta rentabilidad ajustada al riesgo. ✓ Seguridad y transparencia: garantizar a los asociados la seguridad de sus depósitos y la transparencia en la gestión del fondo, generando confianza y credibilidad en la propuesta. ✓ Facilidad de uso: herramientas digitales amigables, atención personalizada, procesos simples. ✓ Información continua: reportes periódicos, acceso a información en línea, comunicación constante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Basada en la Confianza, la Transparencia y la Comunicación Abierta. ✓ Generar confianza y cercanía con los asociados. ✓ Brindar información clara, precisa y oportuna. ✓ Fomentar la comunicación bidireccional y el diálogo abierto. ✓ Atender consultas y sugerencias de manera eficiente. ✓ Resolver problemas de manera satisfactoria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potenciales asociados (mujeres y hombres laboralmente activos en edades comprendidas entre 20 y 55 años, residenciados en Caracas – Venezuela). ✓ Comunidad Local donde se ofrecerá el fondo de ahorro. ✓ Personas con interés en el ahorro; comunidad local o zona donde se establecerá el fondo de ahorro. ✓ Grupos específicos (incluye a trabajadores informales, emprendedores, amas de casa, jóvenes que buscan iniciar un hábito de ahorro). ✓ Otros segmentos de la población que puedan beneficiarse de un fondo de ahorro.
Recursos Claves			Canales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capital inicial para la constitución del fondo de ahorro ✓ Equipo de profesionales con experiencia en finanzas, inversiones, y atención al cliente. ✓ Alianzas estratégicas. ✓ Contar con el uso de equipos telefónicos inteligentes que permite a los asociados realizar consultar información y obtener asesoría. 			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campañas de marketing digital dirigidas a potenciales asociados, con incentivos de inscripción. ✓ Asesoría personalizada sobre las opciones de ahorro disponibles ✓ Afiches y folletos informativos en áreas comunes de la comunidad interesada. ✓ Comunicación constante con los asociados sobre el desempeño del fondo. ✓ Realización de encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora. ✓ Programas de recompensas por referir nuevos socios. 	
Estructura de Costos			Fuentes de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos fijos: <ul style="list-style-type: none"> ● Comisiones por administración del fondo. ● Mantenimiento del plan de datos de equipo inteligente a través del cual se gestiona la información. ● Honorarios de asesores externos. ✓ Costos variables: <ul style="list-style-type: none"> ● Gastos de marketing y promoción. ● Costos de transacciones financieras. 			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aportaciones de los asociados: Cuotas de inscripción, cuotas de mantenimientos periódicas por cada socio, intereses sobre préstamos y sobre adquisiciones realizadas mediante crédito. 	

En resumen, se plantea un diseño para la creación de un fondo de ahorro para asociados con la finalidad de brindar un modelo de ahorro alternativo a un grupo de personas interesadas en participar en el sistema de ahorro y buscan una alternativa segura y eficaz para administrar sus finanzas personales por ello se concluye que la identificación de todos los elementos antes señalados, permitirá cubrir las necesidades e intereses de ahorro, motivaciones, características (flexible, transparente, rentable) que consideran los socios que debe tener un fondo de ahorro para asociados.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo especial de grado ha abordado el diseño para la creación de un Fondo de Ahorro para Asociados, considerando los siguientes objetivos:

1. Diagnosticar las necesidades y demandas de la comunidad en general en relación con la creación de un fondo de ahorro: a través de un estudio de exhaustivo, se identificaron las principales necesidades y demandas de la comunidad en materia de ahorro, y el deseo de contar con un fondo de ahorro que se adapte a sus necesidades específicas.

2. Caracterizar los socios para la creación de un fondo de ahorro: se identificaron y caracterizaron los socios que pueden ser parte del fondo de ahorro, conformadas por mujeres y hombres activos en edades comprendidas entre 20 y 55 años, residenciados en Los Dos Caminos, Urbanización La Carlota del Municipio Leoncio Martínez, Caracas, estado Miranda, Venezuela.

3. Determinar la propuesta de valor para conformar un Fondo de Ahorro: Se diseñó una propuesta de valor atractiva que destaca los beneficios únicos del fondo, como la accesibilidad, la seguridad, la rentabilidad, la personalización y la asesoría financiera. Se comparó la propuesta de valor con las opciones de ahorro disponibles en el mercado y se concluyó que el fondo ofrece un valor superior a los asociados.

En base a los resultados obtenidos, se concluye que el diseño para la creación de un Fondo de Ahorro para Asociados es una iniciativa viable y deseable que puede satisfacer las necesidades financieras de los asociados, fomentar la cultura del ahorro, considerando la economía del ahorro, la cual consiste en una inversión a futuro, permitiendo a las personas disponer de recursos para afrontar gastos venideros. Mediante un diseño minucioso y una gestión responsable, esta propuesta puede convertirse en una herramienta que sirva a grupos de personas organizadas que deseen alcanzar metas financieras relativas con el ahorro.

Asimismo, es importante destacar que la metodología utilizada para la elaboración de este proyecto fue Canvas, siendo una herramienta visual y práctica que permitió analizar y organizar los componentes esenciales del modelo de negocio, he hizo posible diseñar un modelo para crear un fondo de ahorro.

Recomendaciones del diseño para la creación de un Fondo de Ahorro:

- **Diseño flexible:** El diseño para la creación de un Fondo de Ahorro debe ser flexible y adaptable a las necesidades y preferencias de los asociados, ofreciendo diversas opciones según las demandas observadas.
- **Comunicación efectiva:** Es fundamental comunicar de manera clara y transparente los beneficios, características referentes al diseño para la creación de un Fondo de Ahorro a todos los asociados.
- **Gestión profesional:** La elaboración del diseño de un Fondo de Ahorro debe estar a cargo de profesionales calificados y experimentados, asegurando la rigurosidad y efectividad del mismo.
- **Evaluación continua:** Se debe realizar una evaluación continua sobre el diseño propuesto a los fines de identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios.

Como recomendación final, se sugiere promover y fomentar el estudio a través de otros proyectos de investigación para la implementación del diseño propuesto para la creación de un fondo de ahorro. Asimismo, abordar a las instituciones con poder de decisión a los fines de lograr difundir el aludido diseño y buscar la forma de lograr la estandarización de los pasos a seguir para la creación de un fondo de ahorro para asociados.

Finalmente, considero que hacerles seguimiento a las recomendaciones señaladas anteriormente generará que el diseño para la creación de un Fondo de Ahorro para Asociados logre ser atractivo, sostenible y beneficioso para todos los involucrados.

REFERENCIAS

- Buniak, L. (2022) Ahorrar en bolívares no es una opción con tasas reales negativas, hay que comprar divisas para proteger el ahorro. Diario El Impulso. <https://www.elimpulso.com/2022>
- Zambrano S. (2023) Notas sobre la Economía Venezolana N° 19. ¿Qué factores están explicando la inflación en Venezuela? UCAB. <https://abediciones.ucab.edu.ve>
- Suescum Coelho (2014), Microfinanciero en Venezuela Las Cajas de Ahorro y el Sistema. <https://www.redalyc.org>
- Oliveros, A. (2022) La pérdida del poder adquisitivo del salario mínimo actual es casi el 90%. <https://primicia.com.ve/economia/oliveros>
- ¿Qué es el fondo de ahorro? <https://blog.nu.com.mx/que-es-el-fondo-de-ahorro>
- El ahorro (2022) <https://gbm.com/academy/que-es-una-inversion>
- El ahorro. <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/ahorro>
- Economía del Ahorro: en el portal <https://www.cesuma.mx>
- El Ahorro. https://economipedia.com/definiciones/ahorro.html#google_vignette
- Gonzales Rodríguez, M. (2023). “Análisis de la viabilidad y el impacto de un fondo de ahorro voluntario para empleados en empresas del sector manufacturero venezolano”. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Doctor en Estudios del Desarrollo.UCV. <http://saber.ucv.ve>
- Jiménez Pérez, Pedro (2023) “Propuesta de diseño para un fondo de ahorro complementario obligatorio para trabajadores del sector público venezolano” tesis doctoral de la Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve>
- Segura Cubides, y Amaya Acero (2020) “Diseño de una Herramienta para el Control Financiero y Manejo operativo de un Fondo de Empleados aplicable a todo Tipo de Organización” trabajo de investigación en la Corporación Universitaria Minuto de Dios en la ciudad de Bogotá D.C. para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera. <https://repository.uniminuto.edu/handle>
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre 1.999https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf
- Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares. Gaceta Oficial N° 39.553 del 16 de Noviembre de 2010. file:///C:/Users/Kangol/Downloads/Ley-de-Cajas-de-Ahorro-Fondos-de-Ahorro-y-Asociaciones-de-Ahorro-Similares.pdf
- Ley de Reforma Parcial del Decreto N° 6.243 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. Gaceta Oficial N° 39.912 del 30 de abril de 2012. <https://www.asambleanacional.gob.ve>

- Hernández Sampieri, Roberto y Mendoza Torres, Christian Paulina (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill, México.
- Barrios, M. (1990). Criterios y Estrategias para la definición de Líneas de Investigación y prioridades para su desarrollo. Caracas. UPEL.
- FG Arias, (2012).El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica 6ta Edición. Editorial Episteme.
- Guía para el Trabajo Especial de Grado. Especialización en Planificación y Desarrollo de Gestión de Proyectos. Universidad Monteávila, Centro de Estudio de Postgrado (2023).
- Hurtado, J (2010) Metodología de la Investigación Holística. Caracas. IUTC
- Blasco M, Josefa Eugenia; Pérez Turpin, José Antonio. Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. San Vicente (Alicante) Editorial Club Universitario, 2007.
- Santa Palella Stracuzzi ; Feliberto Martins Pestana (2012) Metodología de la Investigación Cuantitativa 3ra Ed. Caracas
- Valarino Elizabeth, Yáber Guillermo y Cemborain María Silvia (2015). Metodología de la investigación: paso a paso. Editorial Trilla. México.
- UPEL, Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 5ta. Edición (2016).
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México (2010).
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Business Model Canvas: La plantilla para el diseño, la comprensión y la puesta en marcha de modelos de negocio innovadores. 2ª Edición. Barcelona: Publicaciones Deusto.
- Real Academia Española. <https://dle.rae.es/>

Glosario de Términos

Ahorro: es la acción de separar una parte de los ingresos que obtiene una persona o empresa con el fin de guardarlo para su uso en el futuro, ya sea para algún gasto previsto o imprevisto, emergencia económica o una posible inversión.

Inversión: Acción de colocar capital o dinero en una actividad económica, proyecto u operación con el objetivo de obtener un rendimiento económico a largo plazo.

Rendimientos: es la rentabilidad que obtienes cuando inviertes, expresada en porcentaje respecto al capital invertido, mide cuánto ganas comparado con lo que invertiste.

Fondo de Ahorro: es una herramienta de ahorro que puedes crear para acumular fondos con el tiempo, diseñado para ahorrar dinero y ser utilizado para gastos inesperados.

Cajas de Ahorro: Son entidades de créditos similares a las instituciones financieras, con la particularidad de basar sus objetivos en el interés público, por lo tanto son organizaciones sin fines de lucro.

Asociación: Representa todo contrato entre dos o más individuos, donde se conviene reunirse periódicamente orientados hacia un fin común para sus miembros.

Préstamos: Es toda acción y efecto de prestar.

Aportes: Es el porcentaje o monto del sueldo o del salario básico del asociado que es deducido por una organización. Por su parte el monto aportado por el patrono se acuerda mediante reunión de las partes o por convenciones colectivas.

Afiliado: Persona que pertenece o forma parte de una organización en calidad de agremiado.

Capitalización: Operación que permite determinar el valor futuro de una renta actual o de una serie de rentas periódicas al tipo de interés aplicado a dichas rentas.

Déficit: Es aquella cantidad negativa, normalmente expresada en términos monetarios, resultante cuando los gastos o débitos son superiores que los ingresos.

Delegados: Son aquellos miembros encargados de representar a los asociados en las

Asambleas

Inflación: Desequilibrio económico caracterizado por el incremento general de los precios, provocado por la excesiva emisión de billetes de banco, un déficit presupuestario, o por falta de adecuación entre la oferta y la demanda.

Modelo: Es un prototipo o punto de referencia para imitarlo o aplicarlo en la posteridad.

Obsolescencia: Son las pérdidas en la utilidad de una partida de activo, ocasionada por la aproximación a un estado de inutilidad económica, a causa del progreso tecnológico, la desaparición de la utilidad ante nuevas invenciones, y la modificación de leyes.

Renta: Se refiere a todos los ingresos percibidos regularmente por el capital, la tierra, u otros bienes con independencia de la actividad empresarial.

Rentabilidad: Se refiere a toda remuneración obtenida en porcentajes sobre el capital invertido.

Riesgo: Es toda posibilidad de un comportamiento, daño, o suceso inesperado y desafortunado.

APÉNDICES Y ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta

ENCUESTA

De antemano, agradecemos el tiempo que tomarás para llenar esta encuesta

Responde sobre la necesidad e interés de ahorrar, motivaciones, características que considera debe tener un fondo de ahorro y si se encuentra interesado en formar parte de un fondo.

La encuesta es anónima y, la información con fines exclusivamente académicos

SOBRE EL ENCUESTADO

1. ¿Tiene usted necesidad en relación al ahorro?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Qué lo motiva a ahorrar? Elija la opción según su criterio.
 - a. Obtener rendimientos
 - b. Adquirir bienes y servicios
 - c. Acceso a créditos
 - d. Disponibilidad para eventos imprevistos
3. ¿Actualmente ahorra?
 - a. Si
 - b. No
4. Por favor, indica tu género
 - a. Femenino
 - b. Masculino
5. ¿Cuál es tu edad?:
 - a. 20 a 30 años
 - b. 31 a 40 años
 - c. 41 a 55 años
6. ¿Vive usted en la ciudad de Caracas?
 - a. Si
 - b. No
7. ¿Tus ingresos te permiten ahorrar?
 - a. Si
 - b. No
8. ¿Qué características debe tener un fondo de ahorro? Elija la opción según su criterio.
 - a. Flexible
 - b. Rentable
 - c. Transparente
 - d. De fácil acceso
 - e. Participativo
9. ¿Le interesa formar parte de un Fondo de Ahorro?
 - a. Si
 - b. No
10. ¿Cuenta usted con alternativas para formar parte de un fondo de ahorro?
 - a. Si
 - b. No

ANEXOS

Anexo 2: Business Model Canvas

<p>Socios Clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué roles son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave obtenemos alquilados de nuestros socios clave? ¿Qué actividades delegamos a nuestros socios clave?</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestros relaciones con los clientes? ¿Nuestros fuentes de ingresos?</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p>	<p>Relación con Clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación establecemos que establezcamos y mantengámosla viable para los nuestros segmentos de clientes? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Qué canales son? ¿Cómo se relaciona con el resto de nuestro negocio?</p>	<p>Segmentos De Clientes</p> <p>¿Para qué segmentos creemos valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>Estructura De Costos</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son de más costosos? ¿Cuáles actividades clave son de más costosas? ¿Nuestros socios?</p>	<p>Recursos Clave</p> <p>¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestros relaciones con los clientes? ¿Nuestros fuentes de ingresos?</p>	<p>Fuente De Ingresos</p> <p>¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Actualmente qué que se paga? ¿Cómo están pagando? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto cobra cada fuente de ingresos a los ingresos generados?</p>	<p>Canales</p> <p>¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes pueden ser alcanzados? ¿Cómo los canales alcanzados están? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles funciones clave? ¿Cuáles son los más importantes? ¿Cómo podemos integrarlos a las tácticas de marketing clave?</p>	<p>Segmentos De Clientes</p> <p>¿Para qué segmentos creemos valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>

Modelo de Alexander Osterwalder