

Introducción a las Actividades Empresariales



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
SECRETARÍA ACADÉMICA

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS
DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Introducción a las Actividades Empresariales

Autoras:

Sandra Elizabeth del Río Muñoz

María del Rosario Arriaga Meza

María del Pilar Vera Arreola





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN®
SECRETARÍA ACADÉMICA
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR



Dr. med. Santos Guzmán López
Rector

Dr. Juan Paura García
Secretario General

Dr. Jaime Arturo Castillo Elizondo
Secretario Académico

Dra. Sandra Elizabeth del Río Muñoz
Directora del Sistema de Estudios del Nivel Medio Superior

© D.R. Universidad Autónoma de Nuevo León
Centro de Educación Digital y Emprendimiento
Av. Manuel L. Barragán #4904
Col. Hogares Ferrocarrileros
Monterrey, Nuevo León, México C. P. 64290
Tels.: (81) 8329 4121 – 8329 4122
Correo electrónico: mediasuperior@uanl.mx

Introducción a las Actividades Empresariales

Primera edición, enero de 2023
Primera reimposición, enero de 2024

© D.R. Universidad Autónoma de Nuevo León

Sandra Elizabeth del Río Muñoz
María del Rosario Arriaga Meza
María del Pilar Vera Arreola

ISBN UANL: 978-607-27-1914-9

Diseño de Portada:
©Dirección de Imagen Institucional

Director Editorial y Producción:
Hugo Rivera Oliver

Director Administrativo:
Víctor Manuel García Olivares

Editora Sponsor:
Leticia Gaona Figueroa

Diseño de portada:
Dream Studio

Diseño y composición tipográfica:
Milcom Comunicaciones

Fotografías e ilustraciones:
©Depositphotos

© D.R. 2023, 2024 por TD&IS Training Distribution and Integrated Services S.A. de C.V.
Bahía de Montejó No. 79
Colonia Verónica Anzures C.P. 11300,
Miguel Hidalgo, Ciudad de México

Catalogación bibliográfica:
del Río Muñoz, Sandra Elizabeth; Arriaga Meza,
María del Rosario; Vera Arreola, María del Pilar.
Introducción a las Actividades Empresariales, primera edición,
México, 2024.

ISBN: 978-607-8647-63-7

Número de registro de obra: En trámite

Ni la totalidad, ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse, almacenarse, utilizarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma, ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información sin el consentimiento por escrito de los propietarios de los derechos.

Impreso en México

1 2 3 4 5 6 7 25 24

► Presentación

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) ha desempeñado por más de 90 años un papel fundamental en la sociedad neoleonesa al ser promotora de la educación Media Superior y Superior, contribuyendo en el desarrollo académico de miles de jóvenes para formar profesionistas exitosos en todas las áreas del conocimiento.

A lo largo de su historia, la UANL ha fomentado el desarrollo integral de las y los estudiantes, promoviendo la responsabilidad social universitaria a través de acciones en beneficio del cuidado al medio ambiente y la sustentabilidad, promoviendo el desarrollo de vínculos con todos los sectores de la sociedad.

En el Plan de Desarrollo Institucional al año 2030, se plasman la filosofía y los principios institucionales que deberán prevalecer en todos los programas y acciones que se realicen por la Universidad durante los próximos años y que, ante las tendencias que se viven actualmente, la UANL conserva firme su visión de mantener la calidad educativa y la competitividad cumpliendo los más exigentes estándares nacionales e internacionales.

En este contexto, la Universidad ha implementado una Estrategia Digital, aprovechando los recursos tecnológicos y la experiencia, que desde hace más de 20 años se cuenta en educación digital, lo que ha permitido dar continuidad a los más de 330 programas educativos que ofrece esta Institución a sus más de 215 mil estudiantes.

El mejor de los éxitos a nuestros estudiantes de bachillerato, a quienes les aseguramos que cursarán programas educativos con el mejor reconocimiento de calidad académica, además que contarán con las herramientas más innovadoras para las estrategias de enseñanza-aprendizaje y así lograr desarrollar las aptitudes y habilidades necesarias que les permitan interactuar en el entorno personal, académico, social y laboral, y a la par, continuar con su preparación profesional o insertarse efectivamente en el campo laboral.

El trabajo desarrollado en estos libros está sustentado por destacados profesores, integrantes de los distintos Cuerpos Académicos Disciplinarios del Sistema de Estudios del Nivel Medio Superior de la UANL, que por cada área disciplinar han trabajado arduamente para elaborar los programas analíticos de cada unidad de aprendizaje, con el objetivo de brindar las herramientas para que se logren los aprendizajes significativos necesarios.

Cada uno de ustedes cuenta con su Universidad, la cual tiene a la excelencia por principio, y la educación como instrumento para brindar una educación integral de calidad; innovadora en la generación y aplicación del conocimiento, en beneficio de la sociedad.

Dr. med. Santos Guzmán López
Rector

► Contenido

Presentación	1
ETAPA 1	
Emprendedurismo.....	2
1.1 Concepto de emprendedor y emprendedurismo	4
Emprendedurismo.....	4
1.2 La filosofía del emprendedor	5
¿Por qué emprender?	5
Primero lo primero.....	6
1.3 Características del emprendedor	6
Emprendedor-Empresario.....	8
1.4 Tipos de emprendedores.....	9
1.5 Visión emprendedora	11
Diez mitos acerca de los emprendedores	15
1.6 Cultura emprendedora.....	16
1.7 Proyecto de vida personal como emprendedor	17
¿Qué se puede esperar del emprendimiento?.....	23
Ser su propio jefe.....	23
Hacer algo que se disfruta.....	24
Tener la oportunidad de ser creativo	24
Tener la libertad de fijar su propio horario.....	24
Tener un puesto seguro	24
Hacer más dinero	24
Ser reconocido dentro de la comunidad	25
Resumen	26
Bibliografía	27



ETAPA 2

Creatividad, liderazgo y equipos de trabajo.....	28
2.1 Creatividad e innovación.....	30
2.2 El proceso creativo	34
2.3 Tipos de creatividad.....	36
2.4 Herramientas para la creatividad	38
Lluvia de ideas	38
Cartografía mental.....	39
Lista verbal de verificación.....	39
Estimulación de imágenes.....	39
Analogías.....	39
Pensamiento lateral.....	39
Técnica de los “por qué”	40
Bloqueos creativos	40
2.5 Propuesta de valor.....	41
Curva de valor	41
Matriz ERIC (RICE)	41
2.6 Liderazgo.....	43
Autoliderazgo.....	45
2.7 Características de los líderes.....	47
2.8 Equipos de trabajo	51
Formación de equipos de trabajo	52
Tipos de equipos	56
Equipos de alto desempeño.....	57
Bibliografía.....	61



ETAPA 3

Filosofía empresarial o de negocio	62
3.1 La empresa	64
Conceptualización	64
Historia	66
La realidad de las empresas y los emprendimientos en el México actual.....	67

Resumen	68
3.2 Tipos de empresa.....	69
MiPyMES: Micro, pequeñas y medianas empresas	69
Elementos que conforman a las empresas	70
Empresas familiares.....	70
3.3 Objetivos de la empresa	72
3.4 Misión y visión: el ADN de la empresa	74
Misión	74
Visión.....	75
Spotify	75
Girls in Tech	75
You Tube	75
Samsung	75
Tiktok.....	75
Facebook.....	76
3.5 Modelo de negocio.....	76
Definición.....	76
¿Para qué hacer un modelo de negocio?	77
Business Model Canvas (Modelo de Negocios Canvas)	77
Las nueve etapas del <i>Business Model Canvas</i>	78
3.6 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) o SOWT (del inglés <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>).....	88
¿Cómo elaborar un FODA?	89
¿Para qué sirve elaborar un FODA?	89
Recomendaciones útiles para la etapa 3	92
Bibliografía.....	93

ETAPA 4

Plan de negocios	94
4.1 Definición y administración de plan de negocios.....	96
Misión	98
Visión.....	98
Objetivos	99
4.2 Elementos de un plan de negocios.....	99
4.3 Estudio de mercado.....	100
Identificación de los satisfactores o beneficios del producto (problemática que resuelve)	101
Identificación y análisis del perfil del cliente y mercado potencial (segmentación)	102
Tamaño del mercado y tendencias (estimación de la demanda y la competencia)	104
Proyección de la oferta (estimación de la participación de mercado y ventas)	110
Plan 4 P.....	111
4.4 Estudio técnico (plan de manufactura y operaciones)	113
4.5 Estudio financiero	115
Cálculo del total de ingresos derivados del proyecto emprendedor (estado proforma de ingresos).....	116
Presupuesto de egresos	118
Estimación de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto	120
Cálculo de indicadores financieros.....	121
4.6 Propiedad intelectual	124
4.7 Incubadoras de empresas (lanzamiento de producto, <i>pitching</i>)	129
Bibliografía.....	135

ETAPA

1

Emprendedurismo

Cuando todo parezca ir en tu contra, recuerda que el avión despegó contra el viento.

Henry Ford

► **ELEMENTO DE COMPETENCIA**

Identifica los aspectos teóricos fundamentales de lo que implica el ser un emprendedor mediante el estudio de los conceptos básicos del emprendedurismo.



1.1 Concepto de emprendedor y emprendedurismo

¿Emprendedurismo? ¿Qué es ese término tan extraño?

Es muy probable que te hayas preguntado: ¿qué significa emprender?, ¿quién puede emprender?, ¿cómo puedo ser emprendedor? Pues en este apartado te ayudaremos a resolver esas y otras inquietudes, y te acompañaremos en la aventura de emprender.

¿Qué es emprender? Según el *Diccionario de la Real Academia Española*, emprender es: “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Por tanto, se puede señalar, con base en la misma fuente, que un emprendedor es quien acomete con resolución acciones o empresas innovadoras.

A partir de los conceptos previos y centrándonos en la intención de que tus ideas e inquietudes se conviertan en una empresa, podemos señalar entonces que el emprendedor es una persona que tiene habilidades, capacidades y talento para descubrir oportunidades de negocios y desarrollar las actividades necesarias para ponerlas en funcionamiento.

► Emprendedurismo

Según la Academia Mexicana de la Lengua (<https://www.academia.org.mx/>):

El neologismo **emprendedurismo** se emplea como la forma hispanizada de la voz, originaria del inglés, *entrepreneurship*, la cual significa “capacidad de organizar, manejar y asumir los riesgos de los negocios de una empresa, de ser un emprendedor”.

Por otra parte, también se puede traducir *entrepreneurship* como *espíritu o actitud emprendedores*, y justo de este último concepto es que, en este apartado, se considera que el emprendedurismo es el espíritu emprendedor que impulsa al individuo no solo a tener una gran idea sino a tomar acción para convertirla en una realidad satisfactoria.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Conocer definiciones.

1. Define con tus palabras qué es para ti un emprendedor.

2. Menciona tres personajes reconocidos que pueden ser considerados emprendedores.

1.2 La filosofía del emprendedor

Se puede afirmar que es el conjunto de características que te permiten desarrollar cualidades extraordinarias y te llevan a ser más humano, más asertivo. Es una característica del ser humano que le brinda cualidades y habilidades especiales como: poder de decisión, autoconfianza, autocrítica y autocontrol, audacia, humildad, valor para enfrentar riesgos, tenacidad para perseverar hasta alcanzar la meta, pasión por lo que hace, capacidad para afrontar los problemas de modo positivo y de ver el lado bueno de las situaciones (al aprender de las malas situaciones), responsabilidad, creatividad y voluntad para convertir en realidad todo lo que se propone; estas y otras muchas características hacen del emprendedor una persona activa y resolutiva frente a las circunstancias que le rodean, y lo convierten en un individuo especial. Todo esto está relacionado con las motivaciones que se tienen en la vida. Un individuo motivado es aquel que sonríe con la seguridad de que logrará hacer realidad sus sueños; por tanto, estar motivado es importante para la salud mental y espiritual, que son pilares para el éxito.

En otras palabras, se puede señalar que los componentes del espíritu emprendedor son adquiridos y educables, y muestran la forma de desenvolverse, actuar y participar de las personas en cualquier contexto, incluso en situaciones cotidianas de la vida.

Para liberar tu espíritu emprendedor ejerce tu libertad de crear, de imaginar e investigar; prepárate, aprovecha las oportunidades y desarrolla tus habilidades.

► ¿Por qué emprender?

Los eventos recientes que impactaron a la humanidad a nivel global han puesto sobre la mesa los cuestionamientos sobre las formas tradicionales de ver nuestro entorno, el cual se ha vuelto impredecible y cambiante a velocidades inimaginables; así, uno de los paradigmas que debemos cambiar es el creer que tener una formación académica, vincularnos con alguna empresa y hacer carrera dentro de ella es la única vía para poder desarrollarnos. La pandemia por SARS-CoV-2 nos ha demostrado que ese paradigma podemos cambiarlo, ya que no nos da certeza ni garantiza alguna estabilidad.

Durante la pandemia muchos retos surgieron y también muchos empleos se perdieron en el proceso, y esto nos permitió cuestionar si la trayectoria “escuela + empleo” es el camino correcto o el único, y sin duda para muchas personas la respuesta será: “no, yo quiero afrontar los retos con mis propias capacidades y talentos”. Para muchas personas mantenerse a flote durante la pandemia implicó aventurarse a emprender un negocio propio; algunos se han logrado mantener, pero muchos otros no; sin embargo, hoy tienes la oportunidad de emprender no por una situación de apremio, sino como una circunstancia en la que puedes, junto con tu formación escolar, explotar tus capacidades, tu creatividad y tener una alternativa viable distinta a la de tener que buscar un empleo. Las oportunidades para emprender están ahí para quienes logran desarrollar su talento emprendedor.



● **Figura 1.1** Espíritu emprendedor.

▶ Primero lo primero

Aunque muchas veces nos relacionamos con los temas y procesos de emprendimiento a partir de un ejercicio académico, debemos utilizar todas las herramientas a nuestro alcance para poder afrontar el reto del emprender con altas posibilidades de éxito, por ello te proponemos desarrollar la siguiente actividad.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar un test sobre las características como emprendedor.

Utiliza alguna de las herramientas disponibles en internet para conocer tu perfil como emprendedor, estas herramientas solo proporcionan una orientación de aquellas fortalezas que poseemos y aquellas áreas de oportunidad a las que debemos poner atención. Se puede utilizar el siguiente link o algún otro que resulte interesante. Al final, comenta tus resultados con tu profesor.



<https://www.ildefe.es/test/test-de-evaluacion-de-emprendedores/>

En la siguiente página puedes encontrar otros enlaces a diferentes pruebas que sin duda brindarán información valiosa acerca de tu perfil como emprendedor.



<https://rincondelemprendedor.es/test-para-emprendedores/>

Como puedes observar, el emprendimiento no es cuestión de improvisación; se requiere del autoconocimiento para identificar aquellas capacidades que aún se deben desarrollar.

1.3 Características del emprendedor

Ahora que cuentas con más información acerca de lo que implica ser emprendedor, analicemos con mayor precisión algunas de las características deseables en un emprendedor. Un emprendedor es un individuo que tiene la virtud de descubrir cómo, cuándo y dónde se presentan las posibilidades de desarrollar ideas de negocios y, a partir de ese punto, planificar y ejecutar una serie de acciones para llevar a cabo un proyecto o plan empresarial.

Existe gran cantidad de literatura al respecto, pero como veremos, no siempre se poseen todas, ya que éstas son desarrollables. Revisemos cuáles son las características mínimas que diferencian al emprendedor del resto de su grupo.

4. Tener seguridad en la toma de sus decisiones, que se deben de estructurar bien antes de ejecutar.
5. Considerar todas las ideas creativas, tanto las propias como las de quienes se las comparten, todo suma.
6. Ser apasionado y ambicioso, y no conformarse con poco; se empieza con poco para lograr mucho.
7. Tener espíritu de liderazgo y confianza en el trabajo en equipo.
8. Solucionar los problemas de manera eficaz, con orden y de manera oportuna.
9. Tomar siempre la iniciativa.
10. Ser perseverante, aun cuando esto implique algún sacrificio o empeño mayor.

Con estas características se puede tener un panorama más claro de que emprender no es una tarea imposible, y que lograrlo de manera exitosa depende de que decidas descubrir y desarrollar tu potencial.

¡Atrévete a ser el protagonista del éxito de tus sueños!

► Emprendedor-Empresario

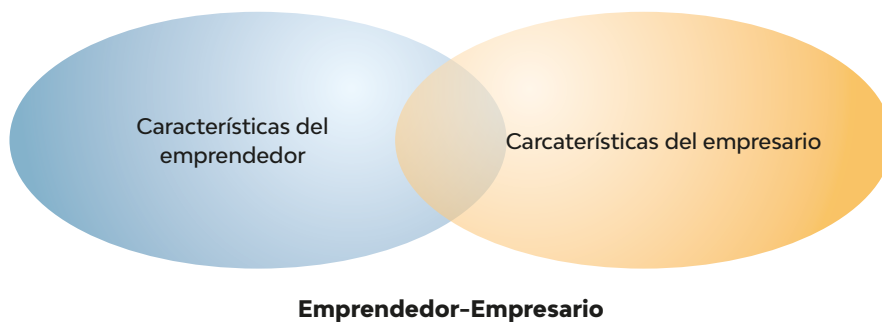
Como lo señalan Aguilar, Ocampo y cols. (2020), con frecuencia se suelen confundir los términos emprendedor y empresario, y se manejan de manera indistinta; sin embargo, son términos diferentes, aunque no por eso son contrarios o excluyentes, en realidad son complementarios.

Recordemos los conceptos:

1. **Emprendedor.** Persona que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.
2. **Empresario.** Persona que por concesión o por contrato ejecuta una obra o explota un servicio público; persona que abre al público y explota un espectáculo o diversión; patrono, persona que emplea obreros; titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.

De estas definiciones podemos concluir que el empresario debe tener características de emprendedor, pero no es obligatorio que un emprendedor tenga que ser un empresario; es decir, un empresario debe ser capaz de realizar acciones dificultosas o azarosas, además de ser propietario, directivo de una empresa y patrono. Pero el hecho de tener una idea innovadora, incluso una patente, no convierte al emprendedor en empresario; para convertirse en emprendedor-empresario el emprendedor debe convertirse en propietario o directivo de una empresa, esta separación sutil se puede comprender mejor con la figura 1.2.

Así, al retomar las ideas de Aguilar, Ocampo y cols. (2020) se puede distinguir las principales características tanto del emprendedor como del empresario, de manera que pueda comprenderse que el primer paso en esta aventura es ser emprendedor, y en la medida que se consolide el funcionamiento de la empresa, se podrá ser un Emprendedor-Empresario (véase tabla 1.1).



● **Figura 1.2** Emprendedor vs. Empresario.

Tabla 1.1 Características del emprendedor y el empresario	
Emprendedor	Empresario
Trabaja mucho	Trabaja arduamente, pero además piensa y reflexiona con mucha frecuencia.
Hace las cosas él mismo o las controla de manera personal.	Delega y supervisa los resultados.
Es eficiente y ágil para solucionar problemas.	Puede definir estrategias y objetivos; se anticipa a los problemas.
Controla a su gente para que trabaje a lo largo de toda su jornada.	Evalúa los resultados del trabajo de su gente.
Tiene muchas y diversas actividades.	Genera gran valor por medio de las actividades de otros.
Se rodea de gente trabajadora y sumisa; no tiene tiempo para debatir sus decisiones.	Se rodea de gente capaz; debate a fondo cada decisión.
Controla el funcionamiento operativo de la empresa.	Observa la empresa; analiza los cambios del mercado y la evolución del entorno.
Premia el esfuerzo.	Premia los resultados.
Conoce los procesos de su empresa.	Conoce los números de su empresa.
Es indispensable al momento de crear una empresa y echarla a andar.	Es indispensable para hacer crecer la empresa una vez que comenzó a funcionar.

1.4 Tipos de emprendedores

Cada persona comienza esta aventura de emprender por distintas motivaciones, en este apartado conoceremos cuáles son las bases para identificar los distintos tipos de emprendedores, es probable que puedas identificar circunstancias que te sean afines.

De acuerdo con Alcaraz (2011), se pueden identificar varios tipos de emprendedores, que se clasifican como lo describe la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Tipos de emprendedores

Emprendedor administrativo. Utiliza la investigación para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Emprendedor oportunista. Busca y aprovecha de manera constante las oportunidades, y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.

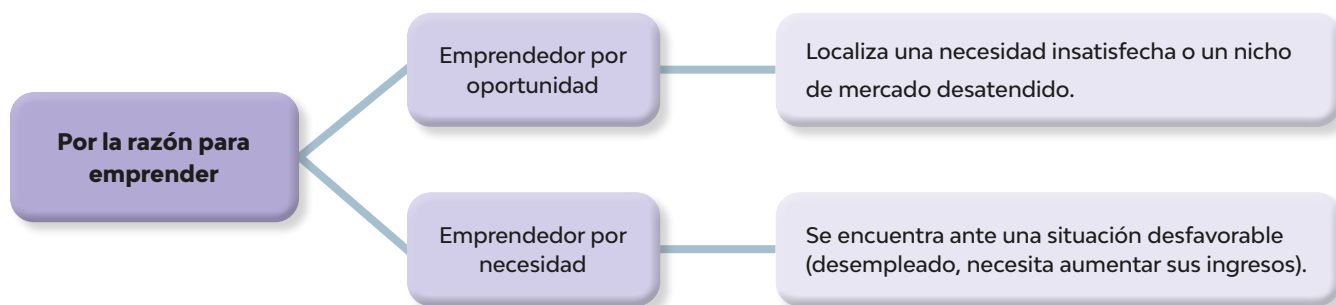
Emprendedor adquisitivo. Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.

Emprendedor incubador. Crea de manera frecuente unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos.

Emprendedor imitador. Genera sus procesos de innovación a partir de la mejora de elementos o ideas ya existentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaraz (2011).

Existen otras formas de clasificar a los emprendedores. En la figura 1.3 se ilustran las que el mismo autor propone.



Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaraz (2011).

● **Figura 1.3** Tipos de emprendedores.

Cabe mencionar otra clasificación de emprendedores que sugieren Solórzano, Soto y cols. (2017):

- a) **Visionario.** Siempre está buscando dónde hacer negocio; se caracteriza por su poca aversión al riesgo.
- b) **Inversionista.** Es aquel que tiene un capital y decide crear una empresa; busca la rentabilidad por encima de todo.

- c) **Especialista.** Tiene un perfil más técnico y una visión aguda para detectar dónde se están cometiendo errores a mejorar; busca la forma de hacer algo diferente.
- d) **Persuasivo.** Lo caracteriza su capacidad de influencia, ya que es capaz de convencer a sus colaboradores y empujarles hacia el objetivo.
- e) **Intuitivo.** Su gran dosis de intuición le hace ir más allá de lo que aparenta ante nuestra visión.
- f) **Rastreador.** Tiene una mente bastante racional y analítica que le permite detectar errores o situaciones donde se hacen las cosas de manera poco práctica, para transformarlas en oportunidades de negocio.
- g) **Al azar.** Posee una gran capacidad de adaptación; sabe aprovechar los contratiempos.

Además de las tipologías que hemos revisado, es importante identificar dos conceptos adicionales:

- a) **Intrapreneur.** Es aquella persona que, a partir de su espíritu emprendedor e iniciativa, emprende nuevos proyectos o genera ideas en una empresa que no es la suya.
- b) **Entrepreneur.** Es el individuo que emprende su proyecto en un entorno propio y del cual espera obtener para sí mismo los beneficios del emprendimiento.

La clasificaciones anteriores nos permiten identificarnos con alguno de estos emprendedores y, sin tener que encasillarnos con alguno en particular, darnos cuenta de que algo que nos parece natural en nuestro día a día puede ser lo que nos distinga como emprendedores y sea el impulso que necesitamos para convencernos de que “el emprendedor se hace”.

1.5 Visión emprendedora

Como ya se expuso, una de las habilidades del emprendedor es ser visionario; es decir, ser una persona capaz de ver más allá de sus horizontes inmediatos e identificar posibilidades para un rumbo nuevo.

Los grandes cambios en nuestra sociedad los han llevado a cabo visionarios que percibieron algo que podía hacerse y lo hicieron. Ser una persona visionaria es mirar el futuro con un resultado idealista, ya que el visionario es un soñador constante.

En la última clasificación de los tipos de emprendedores aparece en primer lugar el emprendedor visionario, que es una persona de acción que puede tomar una



● **Figura 1.4** Visión emprendedora.

Como te podrás dar cuenta, también tienes un gran potencial para ser un emprendedor exitoso.

El ser visionario implica que puedas transmitir de manera adecuada los propósitos y metas que quieras alcanzar desde tu idea empresarial, tanto en la creación y desarrollo de un producto o servicio como en el alcance que quieras lograr.

La visión nos debe dar respuesta a la pregunta: *¿qué queremos crear?* Es el estado futuro que deseamos para nuestra idea de negocio. Para lograr, a partir de esta, que los esfuerzos de todos los colaboradores giren alrededor de las aspiraciones establecidas, se debe encaminar el trabajo en torno a la visión empresarial.

La visión se realiza al formular una imagen ideal del proyecto y ponerla por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto, y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad; todo miembro que conozca bien la visión de la empresa puede tomar decisiones acordes con esta y trabajar en beneficio y desarrollo de la misma.



EJERCICIO

Redactar la visión empresarial personal.

Hasta este punto tu proceso creativo y de imaginación, más la comprensión de los temas que se han abordado, te permiten tener más en claro la visión empresarial. Por ello te pedimos, tomando en consideración lo que te gusta hacer en tu día a día: ¿en qué área te gustaría desarrollar un emprendimiento? ¿Te has visualizado como un emprendedor o empresario? ¿Hasta este momento pensaste en algún producto a desarrollar?

Visión empresarial personal

A partir de las ideas de Marc Allen, entre tus logros empresariales y tu realización personal puede existir un equilibrio si te centras en los siguientes puntos:¹

1. Imagina tu escenario ideal.
2. Redacta tu plan de negocios como una visualización clara y concreta.
3. Descubre tu propósito más elevado.
4. Ve los beneficios que hay en la adversidad y sigue imaginando el éxito.
5. Planifica tu trabajo y trabaja en tu plan.
6. Evita la dirección por crisis: establece un objetivo anual claro.
7. Reparte con abundancia y cosecha con recompensas.
8. Ama el cambio, aprende a bailar y deja atrás la dirección dictatorial.
9. Reflexiona sobre los acontecimientos que han configurado tu vida y descubre las convicciones fundamentales que has creado para ti mismo y por causa de ellos.
10. Evolucionar mediante las tres fases de una empresa: infancia, adolescencia y edad adulta.
11. Considera el aspecto místico y espiritual de los negocios.
12. Haz lo que te gusta hacer y crea un negocio visionario a tu propio y personal modo.
13. El propósito último del negocio visionario es transformar el mundo haciendo lo que te gusta hacer.

Con estos consejos se pretende que te encuentres cada vez más motivado por ser parte del gran número de jóvenes emprendedores que ansían crear un mundo mejor.



EJERCICIO

Comenzar a emprender.

Revisa los siguientes videos, en donde encontrarás que no hay edad para el emprendimiento:

Shark Tank México, “Genio con corazón vale doble”, disponible en:



<https://www.youtube.com/watch?v=HAqdJFTKK-k>

¹ Mi propio jefe, “13 claves del emprendedor visionario”, en *El emprendedor visionario*. Tomado de: <https://mipropiojefe.com>

Emprender en lo que te apasiona, Marisa Lazo, fundadora y directora de Pastelerías Marisa, disponible en:



<https://www.youtube.com/watch?v=eEYzcxLNnIs>

Pero ¡cuidado!

El emprendedor se enfrenta a grandes desafíos, uno de los más relevantes es el de no dejarse influenciar por los comentarios poco alentadores que muchas veces escucharás, incluso de personas cercanas.

► Diez mitos acerca de los emprendedores

Es importante desmitificar el emprendimiento, por ello se comentan a continuación algunos de los mitos más comunes respecto a ser emprendedor.²

1. Para desarrollar un negocio solo hace falta dinero. Nada más equivocado. En la mayoría de los negocios sí se requiere dinero para empezar, pero también se requiere trabajo, buenas ideas, un plan empresarial, pasión, visión empresarial y muchas otras cosas.



● **Figura 1.5** No se puede emprender sin dinero.

2. Todos los emprendedores tienen el mismo prototipo. Son personas dispuestas a asumir riesgos, independientes y con ciertas características comunes entre sí. Como ya se expuso, existen muchos tipos de emprendedores y diversidad de perfiles.

² Tomado de: <https://www.gestion.org/>

3. Solo emprenden con éxito los que tienen suerte. La mayoría de los negocios siguen adelante por una buena idea, un buen trabajo, un buen proyecto empresarial, una mejor adaptación al cambio y flexibilidad.
4. Los emprendedores nacen, no se hacen. Ya comentamos que algunas personas han emprendido por necesidad o por desarrollar una idea que nadie más ha tenido. Existen muchos emprendedores que nunca imaginaron poder emprender, aunque también hay otros que nacieron con un espíritu emprendedor.
5. Son financiados por empresas de capital riesgo y *business angels*. Aunque es cierto que en ocasiones son financiados, la mayoría cubre su financiamiento con su propio dinero, el de familiares y amigos, y en otras ocasiones con préstamos de otras instituciones.
6. Si una persona se decide a emprender (y ha hecho un buen plan de empresa), tiene el éxito garantizado y no tendrá que cerrar. Lo cierto es que, aun cumpliendo con todo, solo uno de cada diez negocios pasa del tercer año de vida.
7. Si un emprendedor fracasa, mucho mejor, porque aprenderá de sus errores y empezará con más fuerza. Claro que lo deseable es no errar, porque los errores se pagan caro, aunque los fracasos sí pueden ayudar a aprender de ellos y mejorar.
8. Cuanto más dinero se tenga, más dinero se ganará. Es posible, pero lo importante es contar con los recursos suficientes para poder iniciar el negocio sin carencias y compensar todo lo demás con trabajo y todo lo que se pueda aportar. Existen personas que ganan mucho dinero y han empezado con presupuesto cero.
9. Son personas que no analizan las cosas, se lanzan a la aventura. A eso se le llama espíritu emprendedor, ¿no? Pues no. Para iniciar cualquier negocio hay que utilizar la pasión, sí, pero también mucho la cabeza, la disciplina y la paciencia; solo así se conseguirá no tener una caída fuerte.
10. El empleo es seguro, la mayoría de los negocios no. Si la mayoría de los negocios no son seguros, ¿por qué el empleo sí? ¿Quién da los empleos? Nada en la vida es seguro, mucho menos ahora que empiezan a fracasar demasiados negocios por no poder soportar la situación económica que deben afrontar.

1.6 Cultura emprendedora

Como ya se cuenta con una mayor claridad sobre los conceptos que se relacionan con el emprendimiento, ahora será necesario dar el siguiente paso, que consiste en sumarte a la cultura emprendedora; es decir, no solo quedarte en el esfuerzo individual (o colectivo) de darle vida y solidez a una idea. Para ello es importante voltear hacia el entorno y descubrir que se es parte de un medio más amplio.

Repasemos de manera simple el primer elemento: “cultura”, entendida como el conjunto de formas y expresiones que identifican y describen un grupo social.

Así, al revisar el concepto de cultura emprendedora, podemos entenderla como el conjunto de valores, creencias y formas de actuar y expresarse en torno a un ecosistema de emprendimiento que proporciona a las personas las habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a los constantes cambios que se producen en el medio.

En el entorno y época en que te ha tocado desarrollar, la cultura emprendedora no solo es un reflejo de la innovación necesaria para el desarrollo de las sociedades, lo cual ha existido desde siempre. Hoy desde muchos esfuerzos institucionales se busca brindar a la ciudadanía un conjunto de herramientas y capacidades que contribuyan a desarrollar una actitud proactiva que permita crear o mejorar una idea, un proyecto o una situación mediante el emprendimiento, al otorgarle la confianza necesaria para llevarla a cabo, pero con el conocimiento de los riesgos que se deben asumir para lograr su propósito. Ejemplo de ello es esta obra, que constituye un esfuerzo institucional para que tú, como estudiante, puedas acceder a herramientas y conocimientos que te ayuden a gestar ideas que te permitan ser propositivo y generar modelos empresariales que no solo te brinden los beneficios de una empresa sólida, sino que además seas capaz de generar beneficios a tu comunidad mediante la oferta de producto o servicio, la participación social, la generación de empleos, entre otros.

Estos esfuerzos institucionales (gobierno, instituciones educativas, entidades no gubernamentales, consultores, empresas especializadas, inversionistas) han sembrado todo un conjunto de conocimientos, recursos y modelos que favorecen el que cada vez más personas adopten y se sumen a la cultura emprendedora.

Y tú, ¿ya te identificas con la cultura emprendedora? Es el momento, prepárate, porque el viaje es emocionante.

El punto de partida será tu actitud, ya que el ser humano necesita emprender un cambio en su vida; lograr una actitud emprendedora al ser libre, tener el derecho de elegir, ser el creador de ideas y, sobre todo, estar dispuesto a aprender tanto de sus triunfos como de sus errores; pero lo más importante, hacer comunidad con otros emprendedores y con las instituciones que le agreguen valor a su proyecto, además de comprometerse a difundir y sumar más personas a la cultura de emprendimiento que tanto bien hace a la sociedad.

1.7 Proyecto de vida personal como emprendedor

Un proyecto de vida es un plan personal a largo o mediano plazo que se piensa seguir con el paso de los años. Se diseña con el fin de cumplir determinados objetivos o metas concretas y se fundamenta en gustos personales, valores o habilidades.

La determinación de un proyecto de vida es un proceso que se da durante toda la vida pero que puede variar según los objetivos o necesidades de cada persona, y puede ajustarse según se transite por diversas circunstancias que no siempre es posible controlar. Es indispensable que el proyecto y los objetivos propuestos se fundamenten en lo que cada individuo es en realidad y en lo que quiere transmitir y aportar para sí, su entorno y al mundo.

La búsqueda de un proyecto personal implica esfuerzo y autoconocimiento, supone plantear objetivos que lleven a la acción y hacer todo lo que esté al alcance para cumplirlos.

El proyecto de vida es personal, nace de tu situación en particular y es orientado por tus gustos, necesidades e intereses; es realista y objetivo. El establecimiento de las metas y su planificación responden a tu realidad, tus posibilidades y habilidades, lo cual implica un conocimiento personal y del medio en el que te desenvuelves, y es flexible, ya que al ser seres humanos vivimos etapas diferentes en la vida como situaciones laborales, familiares o sociales que pueden cambiar cuando menos lo esperamos y demandar el replantear el proyecto de vida, tanto en el rubro de las metas como los medios y recursos para alcanzarlas.

Desarrollar nuestro proyecto de vida nos permite:

1. Lograr independencia y autonomía total como individuos.
2. Forjar una filosofía propia de la vida.
3. Conocernos más a nosotros mismos.
4. Jerarquizar necesidades y establecer prioridades en la vida.
5. Conocer nuestras habilidades innatas y desarrollar otras.
6. Lograr la autodisciplina y el autoaprendizaje.
7. Adquirir equilibrio entre la vida familiar, personal, laboral y social.
8. Obtener cierto estatus y una posición socioeconómica estable.
9. Renovar de manera constante los objetivos y lograr nuevos.
10. Mantener un espíritu de superación.
11. Lograr una autoimagen integral y equilibrada en nuestros diversos roles.

A partir de esta conceptualización y del recorrido hasta ahora realizado, es tiempo de reflexionar, de transitar de manera personal hacia un estado de motivación en el que esperamos incluyas el emprendimiento como una de las metas en tu proyecto de vida, para ello te pedimos desarrollar con mucha objetividad y profundidad en tu reflexión la siguiente actividad.



EJERCICIO

Elaborar un proyecto de vida personal como emprendedor.

Autoconocimiento

- a) Redacta tu proyecto de vida personal en el que incluyas una descripción en donde reflexiones a fondo sobre "quién eres", más allá de tu nombre y edad; incluye aspiraciones, gustos, valores, forma de ver la vida, etcétera.

¿Quién soy?

- b) Reflexiona y describe todas las virtudes y habilidades que tienes, así como las áreas en las que consideres que necesitas mejorar.

Fortalezas (virtudes)	Debilidades (defectos o áreas de mejora)

Valores

Se considera un valor aquello que para el individuo es apreciado y rige su conducta, como la solidaridad, el respeto, la libertad.

- c) Escribe en la columna correspondiente, una lista de aquellos valores que consideras son los más arraigados en tu persona, y en la segunda columna comenta si tienes conductas que identifiques como “incorrectas”, que suelen ser antivalores.

Valores	Antivalores

Tu autoconocimiento hasta este punto es el punto de partida para comenzar a soñar, a imaginarte a ti mismo en el futuro; es el futuro que deseas construir a lo largo del tiempo.

¿Cómo te imaginas en 5 o 10 años? Tu visión te ayudará a realizar en tu mente una “programación” para lograr lo que deseas.

Visión

Es momento, visualiza el proyecto de vida en el que te incluyas como emprendedor/empresario, así como tus aspiraciones en otros ámbitos de tu vida.

Redacta ahora esa visión personal.

Visión personal

Metas

a) Como individuos todos tenemos diferentes aspectos con los que nos relacionamos a lo largo de la vida. En este punto vale la pena reflexionar si nuestros objetivos incluyen los roles diversos que desempeñamos, en nuestra vida espiritual, intelectual, afectiva, familiar, corporal, ocupacional, económica y social.

Con esto en mente, es importante definir las metas que debes describir; cuida que cumplan con los siguientes criterios:

1. Expresarlas por escrito.
2. Que puedan evaluarse, para poder saber si se logran o en qué medida hay algún desvío.
3. Deben ser retadoras, dignas de tu talento.
4. Fijarles un plazo, es decir, una fecha de inicio y una de cumplimiento; esto te mantendrá enfocado.
5. Ser específicas, sin ambigüedades.
6. Que sean realistas y alcanzables, no establezcas metas inalcanzables.
7. Poder ser visualizadas, debes poder imaginarlas, sentirlas.
8. Ser congruentes con tus valores.

b) Con base en tu visión de proyecto de vida personal como emprendedor redacta tus metas para llegar a cumplir tu futuro proyecto. Comienza el ejercicio redactando las metas que quieras lograr en el corto y mediano plazos; no olvides que el proyecto de vida es una construcción permanente. Utiliza tantas hojas como sean necesarias.

Meta 1

Meta 2

Meta 3

Meta 4

Para finalizar este ejercicio de acercamiento a tu proyecto de vida, ahora es tiempo de describir cuáles son los medios y las acciones que emprenderás para cada una de tus metas; es decir, identificar de manera detallada los recursos con los que cuentas, como incluir las capacidades y talentos personales, así como la secuencia de acciones necesarias para lograr la meta. Por ejemplo, si en tus debilidades incluiste que no sabes otro idioma, y en tu visión consideras estudiar en el extranjero o tener una empresa internacional, una meta puede ser: “aprender en un nivel de dominio el idioma inglés en un lapso de 12 meses a partir de febrero del 20XX”, y a partir de esta meta identificar las acciones a emprender en la secuencia cronológica que consideres más conveniente:

- a) Realizar un análisis de las opciones para estudiar inglés (la siguiente semana).
- b) Elaborar un presupuesto para cada opción viable (la siguiente semana).
- c) Organizar los tiempos y horarios de todos mis compromisos e incluir las clases de inglés (en 10 días).
- d) Realizar la inscripción en la mejor opción (en dos semanas).
- e) Iniciar el curso de inglés (en un mes).
- f) Acreditar cada nivel según el plan escolar.

Nota: es importante considerar que a partir de las acciones a emprender puedes establecer planes más concretos (mensuales, semanales, diarios, etcétera).

El anterior solo es un ejemplo de la definición de las estrategias a seguir, ahora te corresponde desarrollar, para cada meta, establecida las acciones detalladas y los recursos necesarios para lograrla.

Estrategias para la meta	
Acciones	Recursos necesarios

Con esta actividad se busca guiarte un poco en esta etapa tan relevante para todo emprendedor. En ocasiones la falta de precisión y la carencia de herramientas como las que te hemos compartido pueden frustrar los esfuerzos por el emprendimiento pero “tirar la toalla” no es opción para un joven emprendedor.

► ¿Qué se puede esperar del emprendimiento?

Sin duda, cuando se decide vivir la experiencia y aventura de emprender es posible observar que en el trayecto y el futuro haya recompensas para el emprendimiento, y de acuerdo con Allen y Meyer (2012) las recompensas más importantes para el emprendedor empresario no son nada materiales; para la mayoría, las principales recompensas de poseer un negocio son intangibles, como independencia, satisfacción personal y prestigio.

Ser su propio jefe

La mayoría de los empresarios considera que ser su propio jefe es la recompensa más importante de poseer un negocio; les brinda la libertad de tomar sus propias decisiones de negocios y les otorga la última palabra.

Hacer algo que se disfruta

Algunos proyectos empresariales comienzan con una actividad que el empresario disfruta. Un emprendedor empresario obtiene especial satisfacción de crear y desarrollar la empresa alrededor de cierto interés especial.

Tener la oportunidad de ser creativo

La mayoría de las personas que trabajan para otros simplemente siguen procedimientos; los empresarios los hacen, le dan forma a un negocio de maneras que los empleados no pueden. Cuando el empresario tiene una idea creativa tiene el poder para ejecutarla.



Tener la libertad de fijar su propio horario

Aunque los empresarios tienen exigencias de tiempo, también cuentan con la flexibilidad de determinar su propio horario. Además, tienen la opción de trabajar en casa, en la empresa o en cualquier lugar que se ajuste a ellos, sin descuidar la disciplina personal.

Tener un puesto seguro

En el mundo actual ningún trabajador tiene garantizado un puesto seguro por parte de sus empleadores. No obstante, los empresarios controlan su propio destino; en tanto el negocio tenga éxito, ellos tienen un puesto asegurado.

Hacer más dinero

Los ingresos del empresario solo están limitados por el potencial de su negocio y la dedicación que en él se ponga, al contrario de quienes trabajan para otros, que solo reciben un pago por horas o un salario pactado.

Ser reconocido dentro de la comunidad

Ser dueño de una empresa conlleva cierto prestigio. A final de cuentas, los empresarios asumen una responsabilidad que implica trabajar arduamente, tener siempre un riesgo y adquirir *know-how* (conocimiento). En el proceso los empresarios aportan una contribución económica a la comunidad por medio de su inversión y la creación de puestos de trabajo.

Para finalizar, queremos dejarte con la inquietud de decidir comenzar el camino del emprendedor, y llegado el punto de ser empresario, debes fortalecer de manera permanente tus características empresariales y seguir los siguientes pasos:

1. Determina la fortaleza actual de tus características empresariales. Esto te ayudará a analizar el grado en que posees las características de un empresario, así como a identificar las cualidades que necesitas desarrollar.
2. Piensa en las características empresariales como hábitos que puedes mejorar. Tendrás bajo tu control mejorar tus rasgos empresariales.
3. Mejora tus características débiles al practicar y actuar como si tuvieras los rasgos que quieres desarrollar; después de un tiempo te darás cuenta que esos rasgos ya forman parte de ti.
4. Otra manera de fortalecer tu potencial empresarial es pensar y actuar como un triunfador. Un triunfador es una persona con un historial de éxitos. Los empresarios están motivados por una necesidad de logro: un sentimiento interior de realización personal. Para alcanzar esta clase de mentalidad, procura pensar y actuar cada día como un triunfador.
5. Fija tus perspectivas no solo en lograr tus metas, sino también en alcanzar lo extraordinario.
6. Fortalece tus características empresariales mediante:
 - a) **La lectura:** consulta artículos y libros sobre los empresarios y las actividades empresariales.
 - b) **La escritura:** escribe ensayos o historias cortas sobre personajes vivos o históricos que superaron obstáculos para alcanzar el éxito.
 - c) **La observación:** busca y analiza películas o videos sobre personas de negocios exitosas, atletas y de otros individuos orientados hacia los logros.
 - d) **La resolución:** resuelve problemas de casos que requieran identificar el comportamiento orientado por metas, creatividad y toma de riesgos moderados.

Convertir rasgos y comportamientos deseables en hábitos requiere tiempo y práctica, pero estos hábitos pueden volverse parte de tu naturaleza.

Sigue adelante con tu camino hacia el éxito empresarial.

Resumen

A lo largo de esta primera etapa se han descubierto o clarificado algunos conceptos que hoy es común escuchar en ciertos entornos. Descubrimos lo que es un emprendedor y cuáles son sus principales características, pero sobre todo y si seguiste nuestras recomendaciones, podrás tener claridad acerca del potencial de emprendedor que tienes.

Se comentó también sobre otro concepto extraño, que esperemos ya no lo sea: el emprendedurismo, que se entiende como el espíritu del cual se nutre el individuo que quiere emprender y, en concordancia, identificamos las razones por las cuales nos iniciamos en esta aventura de emprendimiento. Sin embargo, como no todos somos iguales, y eso incluye este rol de emprendedor, bajo esas diferencias descubrimos que hay tipos de emprendedores con características particulares. Esto nos ayuda en el autoconocimiento de nuestro perfil emprendedor, para que a partir de este podamos trabajar en construir nuestra visión personal emprendedora, que junto con un primer acercamiento a nuestro proyecto de vida nos pone en ventaja sobre otros individuos que desean emprender pero con mucha improvisación.

A lo largo de la etapa buscamos desmitificar algunas ideas sobre el emprendimiento, al poner a tu alcance algunas situaciones que esperamos consideres como retos a resolver: los bloqueos del emprendimiento.

Y para finalizar, la cereza del pastel, te comentamos sobre lo que puedes esperar del emprendimiento, con la intención de que tu motivación sea constante y puedas sacar adelante tu proyecto emprendedor, y en el futuro eso te convierta en un empresario.



► Bibliografía

Aguilar, Ocampo *et al.* (2020). *De emprendedor a empresario: haga que su negocio sea negocio*, 2ª ed. México: Patria.

Alcaraz R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Allen K. y Meyer E. (2012). *Empresarismo: construye tu negocio*, 2ª. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chavarría M. A. (2019). *Actitud emprendedora: pasión y tesón*, ESIC Editorial. ProQuest Ebook Central. Disponible en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/elibrorafaellandivarsp/detail.action?docID=5885754>.

Solórzano, Soto *et al.* (2017). *Emprendimiento: la inversión para tu vida*. Ecuador: Grupo COMPÁS.

<https://dle.rae.es/emprender?m=form>, consultado el 8 de octubre de 2021.

<https://www.academia.org.mx/esp/respuestas/item/emprededurismo>, consultado el 8 de octubre de 2021.

ETAPA

2

Creatividad, liderazgo y equipos de trabajo

Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos es el progreso. Trabajar juntos es el éxito.

Henry Ford

► **ELEMENTO DE COMPETENCIA**

Obtener conceptos e información suficientes.

Elaborar un diagrama sobre la creatividad y liderazgo.



2.1 Creatividad e innovación

En el contexto del emprendimiento, la creatividad es un ingrediente fundamental para generar ideas que, en su proceso de maduración, se conviertan en la empresa que has visualizado. Pero ¿qué es la creatividad?, ¿qué es la innovación?, ¿cómo se desarrolla la creatividad?



EJERCICIO

Conocer acerca de la creatividad.

Antes de comenzar te sugerimos ver el siguiente video para obtener tus primeras conclusiones sobre el tema de la creatividad.



<https://www.youtube.com/watch?v=rBylYbjRvj8>

La creatividad puede ser entendida como la capacidad humana para generar ideas o conexiones imaginativas en un determinado campo, con cierto grado de originalidad y aportación de valor.

Un segundo concepto nos dice que la creatividad es la capacidad y actitud de personas y empresas para formar combinaciones, relaciones o reestructurar elementos de su realidad, para lograr productos o resultados originales y relevantes. Consiste en tener ideas nuevas y útiles.

La creatividad es una habilidad y actitud que tiene vigencia permanente, y ante la gran cantidad y velocidad de cambios en todas las esferas de la actuación humana, es importante mantener una actitud creativa continua.

Por otra parte, un concepto bastante asociado a la creatividad es la innovación, que, de acuerdo con Aguilar, Ocampo y cols. (2020) puede ser conceptualizada como introducir algo nuevo y aportar nuevos conceptos e ideas que originen nuevos procesos, productos, servicios o estrategias en el campo empresarial. Por tanto, la innovación es la creatividad puesta en práctica; es crear nuevas ideas y llevarlas al campo de la producción de satisfactores para las personas.

También podemos señalar que, a diferencia de la creatividad, la innovación es la implementación de esa idea nueva y útil (originada en la creatividad); es la realización efectiva que logra un cambio en el sistema con el propósito de mejorar y perfeccionar algún aspecto de su estructura, contenido o funcionamiento.

Con estas ideas iniciales podemos determinar que, en el campo particular del emprendimiento, la creatividad debe ser un ingrediente fundamental, ya que el entorno actual ha sido un detonante para que cada vez más personas y empresas generen nuevas ideas que se conviertan en nuevos productos o servicios orientados

a satisfacer la gran demanda de todo tipo de consumidores; hoy en día una tendencia de consumo es la percepción de productos o servicios personalizados.

Para reflexionar sobre la importancia de la creatividad en las empresas, se propone la siguiente actividad.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identificar innovaciones.

Resuelve la actividad de manera individual, y comenta tus resultados con tu profesor y compañeros de clase.

Identifica en la siguiente lista de productos aquellos que han sido reemplazados, es decir, productos o servicios nuevos que los han sustituido.

Producto	Producto o servicio nuevo
Teléfono fijo	
Cámara fotográfica	
Televisión de plasma	
Reproductor MP3	
Focos incandescentes	
Películas en formato físico (DVD, Blue Ray)	

¿Por qué consideras que han cambiado esos productos? Justifica tu respuesta y coméntala ante el grupo.



Es probable que en este ejercicio hayas podido descubrir que muchas veces la innovación no es perceptible, pero sí bastante necesaria; solo imagina tu día a día sin un *smartphone*, así de relevante es la creatividad y que esta se convierta en productos o servicios funcionales.

¿Soy creativo? Quizá muchos tengan claridad respecto a su capacidad creativa, pero algunos otros no lo reconozcan aún, vayamos entonces por un viaje imaginario a alguna situación cotidiana para después conectar con el entorno emprendedor.

Recuerda cómo convenciste a tus padres para que te prestaran el auto o te compraran algo, o alguna preparación mental que hayas elaborado para conseguir que te dejaran ir a una fiesta en especial, o en la manera como lograste atraer a alguien que te gustaba y que a lo mejor ahora es tu novio(a). Ahora evoca los pretextos que compones para dar razones por las cuales no entregas las tareas a tiempo. Bueno, en todas esas situaciones y tal vez solo de manera momentánea tu capacidad creativa te ayudó a lograrlo; esto nos permite concluir que todos somos capaces de ser creativos.

Sin embargo, es importante destacar que en el contexto del emprendimiento debemos ir más allá y concentrarnos en aquello que demuestre utilidad.

Edward de Bono (2013) señala que la creatividad no es otra cosa que la capacidad para ver las cosas de manera diferente a la habitual, y también expresa:

La creatividad es necesaria para revelar el potencial de una empresa y de sus miembros. Nos permite adelantarnos y buscar más allá de las pautas conocidas o los caminos establecidos. Nos posibilita lograr cambios que no se limiten a ir al son de los competidores y colocarnos en el lugar de los renovadores de ideas.



EJERCICIO

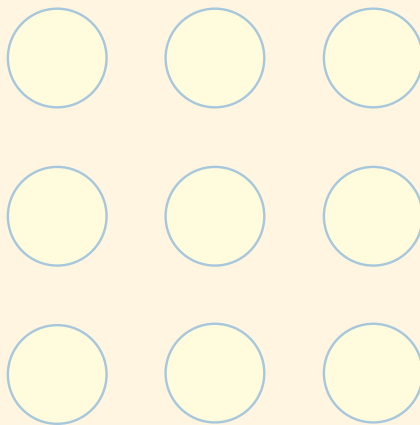
Investigar los factores de la creatividad

1. Analiza en el siguiente link un video corto sobre el enfoque de De Bono, en el que expresa de manera directa los factores relevantes en la creatividad, y nos impacta con algunas ideas erróneas sobre la creatividad.



<https://www.youtube.com/watch?v=4-hRORAKVX8>

2. Evalúa el pensamiento creativo. Resuelve en menos de un minuto los siguientes ejercicios que te ayudarán a poner en práctica tu capacidad creativa.
 - a) Dibuja en una hoja de papel los nueve círculos siguientes y únelos con cuatro líneas rectas sin despegar del papel, lápiz o la pluma.



- b) Además de servir para sujetar papeles (uso común), escribe tantos usos como se te ocurran para un clip metálico.

Usos adicionales para un clip

De acuerdo con algunos expertos, existen dos tipos de pensamiento para la resolución de problemas: el *pensamiento divergente*, que nos sirve para solucionar problemas con más de una solución, y el *pensamiento convergente*, con el cual se pueden resolver problemas que tienen una o pocas soluciones. Podemos entonces concluir que en la medida que seamos capaces de actuar uniendo ambos tipos de pensamiento, podremos ser más creativos; por tanto, el uso del pensamiento convergente (como problemas matemáticos) unido al pensamiento divergente, eleva nuestra creatividad al permitir encontrar más de una forma de resolver los problemas, y con seguridad la mejor.

En el campo de la empresa, un entorno donde las ventajas competitivas se anulan al momento, la innovación permanente es la única alternativa de supervivencia sostenible. La calidad ya no basta, se exigen nuevas ideas que replacen las anteriores y contrarresten a los competidores que copian con agilidad, al mismo tiempo que permiten continuar diferenciándose.

Así, la creatividad es un ingrediente clave y lo será aún más en el futuro, ya que se trata de lo único que no podrán hacer los robots ni la inteligencia artificial: la creatividad es una facultad humana.

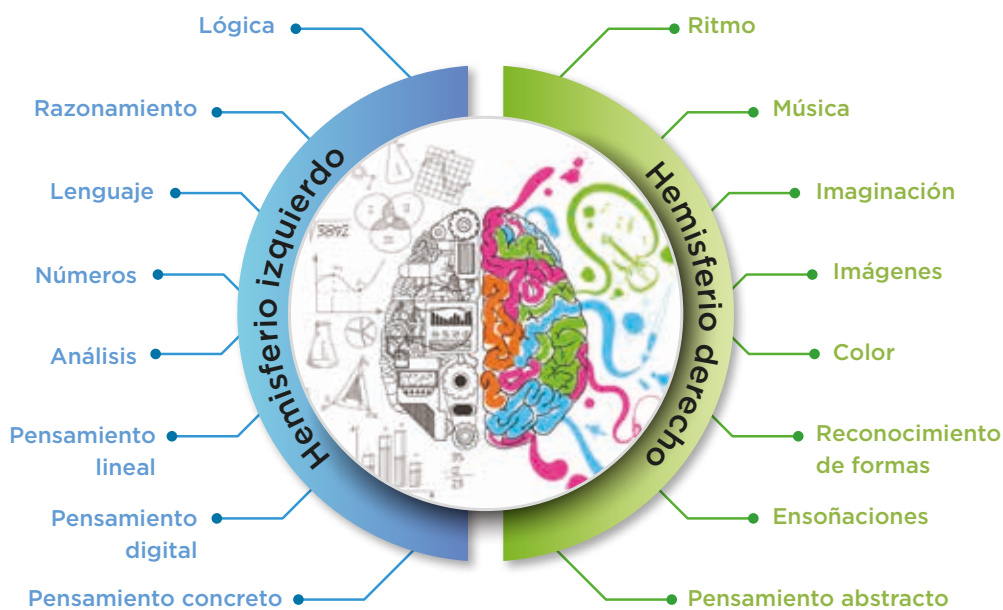
La innovación es una característica necesaria para la sobrevivencia de la empresa y, por lo mismo, el emprendedor debe entrenarse con constancia para desarrollar su creatividad. Algunas formas con las cuales el emprendedor puede desarrollar su creatividad para transformarla en la innovación competitiva son los ejercicios mentales que permiten desarrollar la imaginación, mantener una mente abierta y buscar nuevas experiencias.

2.2 El proceso creativo

En la literatura es posible identificar varios autores que proponen las etapas con que se conforma el proceso creativo, de los cuales tomaremos una de las propuestas más difundidas; sin embargo, antes retomemos lo que Alcaraz (2011) refiere respecto al punto de partida de la creatividad, al señalar que en nuestro cerebro existen dos hemisferios: izquierdo y derecho, y cada uno ayuda a desarrollar cierta parte de la creatividad que el individuo necesita. Lo fundamental es contar con la habilidad necesaria para utilizar ambos hemisferios, ya que así se estará en un completo balance y se podrá lograr una creatividad más efectiva. A cada hemisferio se le atribuyen algunas capacidades relacionadas entre sí y que contribuyen a la aparición de la creatividad, algunas de estas capacidades se ilustran en la figura 2.1.

Las personas capaces de usar de manera alternada los dos lados del cerebro tienen una mayor posibilidad de realizar inventos creativos y de alto valor agregado; sin embargo, cabe señalar que todas las personas pueden incrementarla. Así, todo emprendedor se debe capacitar para generar ideas que sean innovadoras y le permitan encontrar opciones para realizar proyectos con éxito a partir de lo siguiente:

- Las ideas surgen de manera espontánea, pero no cuando se está cerrado a las posibilidades y necesidades del medio en el que se desenvuelve.
- De todas las ideas que vienen a la mente, deben descartarse las que no son fáciles de realizar o son incosteables. Sin embargo, hay que estar conscientes de que, a mayor número de ideas, mayor es la posibilidad de que alguna sea de gran potencial o represente la solución más adecuada para un problema determinado.
- Para iniciar un proyecto emprendedor no es suficiente una idea innovadora, se requiere integrar un plan para llevarla a la práctica. Aunque no es conveniente forjar muchas ideas al mismo tiempo, cabe recordar que las empresas deben mejorar en forma continua.



● **Figura 2.1** Algunas capacidades por hemisferio cerebral.

Con estas consideraciones en mente, revisemos las etapas del proceso creativo, no obstante, es preciso señalar que este proceso se encuentra relacionado a la capacidad cognitiva, intuitiva y lógica de cada ser humano; a sus representaciones mentales y las habilidades que posee para construir nuevas ideas o reconfigurar su realidad y cambiarla, lo cual nos permite determinar que hay tantos procesos creativos como personas buscando soluciones; todos operamos de forma distinta, sin embargo, revisemos una de las propuestas más claras y concretas establecida por Graham Wallas.¹ Este proceso se compone de cuatro etapas:

- 1. Fase de preparación.** Se observa y se estudia el contexto, para lograr definir de forma concreta el problema; se diseña un proyecto que permita resignificar

¹ Tomada de: <https://www.tinyrockets.app/blog/el-proceso-creativo>

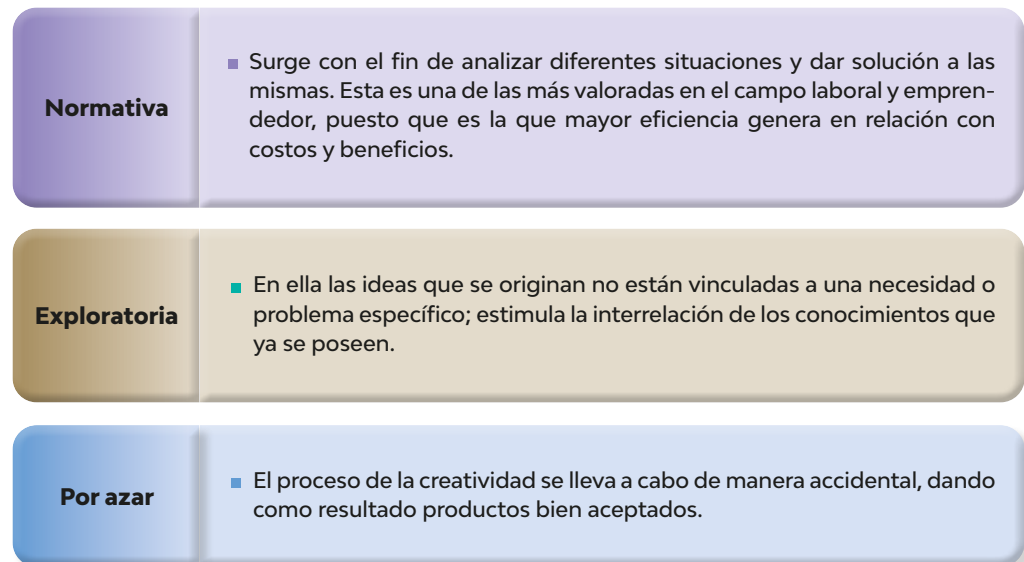
la realidad o crear ideas nuevas. En esta fase se puede aplicar la herramienta de lluvia de ideas.

2. **Fase de incubación.** En este punto se suelta la idea; se descansa la parte consciente que estaba enfocada en la resolución del problema o la creación de una idea. Esta fase permite que la mente establezca asociaciones libres y propias, sin estar del todo dirigidas por nuestra conciencia.
3. **Fase de iluminación.** La idea vuelve a nosotros. Se pesca el pez dorado. ¡Eureka! Esta idea llega con base en los procesos que ha venido ejecutando nuestro inconsciente, por medio de la memoria. Por eso las acciones previas y el enfoque puesto cobran valor a la hora de generar ideas.
4. **Fase de verificación.** Entra en juego el pensamiento crítico, para determinar si tiene valor lo que se creó en nuestra mente, si en realidad funciona.

Mediante este proceso se puede tener la base para desarrollar e incrementar la capacidad creativa en favor de nuestro proyecto empresarial.

2.3 Tipos de creatividad

Al igual que muchas áreas de conocimiento, también en la creatividad existen formas de clasificarla por sus tipos, esto desde la perspectiva de diversos autores; solo se mencionan algunas de estas tipologías. Desde un punto de vista general, existen tres tipos de creatividad, los cuales se ilustran en la figura 2.2.



Fuente: Elaboración propia a partir de: *Tipos de creatividad* según Maslow, DeGraff, Taylor y Guilford, disponible en: <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/1466/CHAVEZ%20YATACO%2C%20CARMEN%20LUZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, consultado el 25 de octubre de 2022.

● **Figura 2.2** Tipos de creatividad.

Otras tipologías igualmente interesantes son las de:

- Maslow: establece que hay dos tipos de creatividad:
 - Creatividad primaria
 - Creatividad secundaria
- Jeff DeGraff: clasifica la creatividad en cinco categorías:
 - Mimética
 - Analógica
 - Bisociativa
 - Narrativa
 - Intuitiva
- Edward Taylor: señala también cinco formas mediante las cuales se manifiesta la creatividad:
 - Expresiva
 - Productiva
 - Inventora
 - Innovadora
 - Emergente
- Joy P. Guilford: presenta una clasificación de la creatividad diferente basada en los siguientes tipos:
 - Filogenética
 - Potencial
 - Fáctica
 - Cinética

Como hemos visto hasta este punto del tema, el proceso creativo requiere del uso de diferentes recursos cerebrales (ambos hemisferios), de los cuales debemos entender que se desarrollan de manera distinta en cada persona, por lo que hay que conocer su aporte para aprovecharlo.



EJERCICIO

Conocer las clasificaciones de la creatividad.

Consulta en el siguiente link la descripción de las clasificaciones enunciadas.



<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/tipos-creatividad/>

2.4 Herramientas para la creatividad

Sin duda, además de la actitud que el individuo desarrolla en torno a la creatividad y de la identificación de las circunstancias que le rodean para dicho proceso, el emprendedor y cualquier otra persona, puede apoyarse de algunas herramientas que promueven los resultados de su propio proceso creativo (figura 2.3).

Algunas de estas herramientas se describen en seguida.

► Lluvia de ideas

Una de las dinámicas principales para desarrollar la creatividad también conocida como *brainstorm*, la cual nos permite, a partir de la nada o de tan solo un concepto o idea vaga, generar y expresar pensamientos al azar.

Esta técnica parte de la premisa de que cuanto más grande sea el número de asociaciones y menos estereotipadas sean las ideas, más creativas serán las soluciones del problema o la creación de un nuevo producto. Dependiendo del número de participantes, la dinámica genera muchas ideas, algunas de ellas bastante útiles, innovadoras y factibles en cuanto a su realización, alguna otras no tanto, pero ninguna se descarta. Para maximizar los resultados de la técnica es conveniente seguir algunas recomendaciones:



Fuente: Elaboración propia.

● **Figura 2.3** Herramientas que favorecen el proceso creativo.

1. Aplicar todas las fases de la técnica siguientes: planteamiento del problema de forma clara y breve, selección del grupo que participará, comunicación previa de que se usará la lluvia de ideas, celebración de la sesión, evaluación de las ideas.
2. Asegurar un ambiente abierto y creativo. Es importante estimular la participación, por tanto, se debe evitar la crítica de las ideas aportadas.
3. Establecer un sistema para el registro de las ideas.
4. Aprovechar las derivaciones de ideas iniciales o sus interconexiones.
5. Dar retroalimentación a los participantes en la sesión sobre los resultados obtenidos.

▶ Cartografía mental

Es una herramienta visual y verbal utilizada para estructurar situaciones complejas durante la búsqueda de soluciones creativas. El también llamado *mapa mental* es un patrón creativo para relacionar ideas, procesos, pensamientos y objetos.

▶ Lista verbal de verificación

Consiste en registrar los asuntos referidos a un producto, servicio o proceso que nos pueden proporcionar nuevos puntos de vista. La idea detrás de esta técnica es que un producto puede ser mejorado si se cuestiona e identifica qué se puede modificar o mejorar. Esta herramienta motiva a pensar en ideas que no se habían planteado antes.

▶ Estimulación de imágenes

Es una técnica utilizada para generar nuevas ideas. En ella los miembros del grupo observan un conjunto de imágenes seleccionadas y lo relacionan con la información del problema a resolver.

▶ Analogías

Consiste en buscar semejanza entre una cosa y otra, o de encontrar relaciones de uso o aplicación; por ejemplo, una letra “L” puede convertirse en una cobra, en una escuadra, en una pistola, etcétera.

▶ Pensamiento lateral

Esta técnica se le atribuye a Edward de Bono y consiste en utilizar desafíos al esquema tradicional de pensamiento, para encontrar un nuevo camino para resolver una situación fuera de las formas habituales, como en el ejercicio de los nueve puntos que se planteó con anterioridad.

► Técnica de los “por qué”

Consiste en ir planteando, de modo paulatino, un interrogatorio sobre los “por qué” de las situaciones planteadas, y ante cada planteamiento sobre la misma situación volver a preguntar ¿por qué?; en otros contextos se le conoce como los cinco “¿por qué?”.

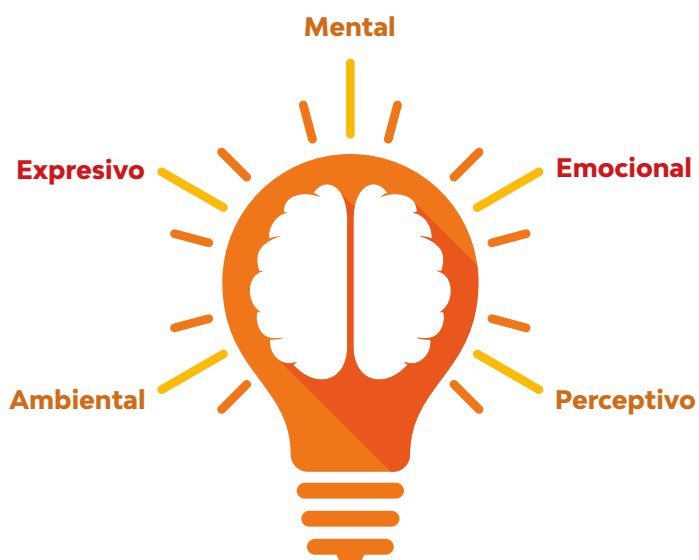
Sin duda existen muchas otras técnicas que pueden utilizarse, cuál se decida aplicar dependerá del impulso personal de practicarlas en nuestros procesos creativos.

► Bloqueos creativos

Para cerrar con este tema, es importante considerar que, si bien los conceptos y procesos creativos no son ajenos ni complicados, al provenir de nuestro cerebro y debido a la forma en la que este procesa información, es necesario detenernos para identificar qué puede bloquear nuestra creatividad para mantenernos alerta.

Todos hemos experimentado que las ideas creativas no aparecen, que no importa cuánto enfoque le pongamos, no logramos dar vida a un pensamiento creativo o percibimos que nuestros pensamientos parecen monótonos y poco motivantes; la conexión de pensamientos se vuelve lenta y nebulosa, y mientras más presión ejercemos, menos vemos la luz. Hemos estado en estos casos y lo primero es entender que este reto creativo, este bloqueo de ideas, es temporal, y lo segundo, identificar qué tipo de bloqueo tenemos. En seguida se proporciona una descripción breve de los tipos de bloqueo a la creatividad (figura 2.4).

- **Bloqueo mental:** los pensamientos ya contruidos y nuestra forma de ver la realidad están rígidos y no dejan espacio para dar cabida a nuevas ideas. En estos casos, romper rutinas o invertir el orden reconfigura nuestros procesos.
- **Bloqueo emocional:** el miedo es protagonista. En este caso, imaginar el peor escenario posible permite ver que nada es en realidad tan fatal como lo imaginamos. ¡Inténtalo!
- **Bloqueo perceptivo:** nuestra forma de percibir el mundo en ocasiones nos limita. En este caso, comenzar a cuestionar el porqué de nuestros pensamientos permite romper un poco esos ideales.
- **Bloqueos ambientales:** el espacio físico influye en el arte del pensamiento. Si lo que se quiere es crear algo diferente, cambiar de ambiente puede ser un gran estimulante.
- **Bloqueos expresivos:** consiste en intentar desapegarse de las formas clásicas de expresión. Trata de imaginar cómo lo haría tu idea; cómo se comunicaría ella; cómo se aproximaría a la realidad, por medio de qué canales, qué estilo de lenguaje; ¿cómo lo haría?



Fuente: Elaboración propia.

● **Figura 2.4** Herramientas para la creatividad.

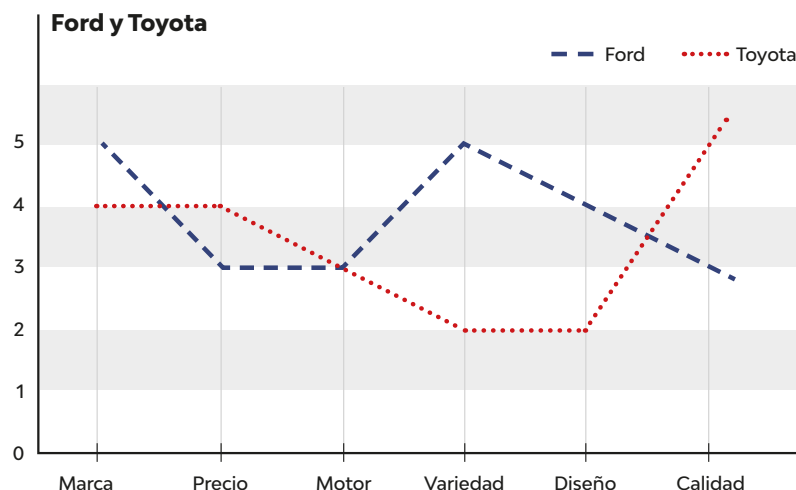
2.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor tiene como principal objetivo tener en claro el diferenciador, que por lo general es un paquete de características y no solo el producto o servicio, que se ofrecerá a los consumidores. Por tanto, es necesario tener clara la estrategia de cómo se va a comunicar y hacer llegar dicha propuesta de valor a los clientes, y esta debe ser tan atractiva, que permita dirigir la decisión final de compra hacia nosotros (como empresa o emprendimiento) y no a la competencia.

En este apartado se proporcionan algunas herramientas que te ayudarán a identificar, generar o enriquecer la propuesta de valor de tu emprendimiento.

► Curva de valor

Esta herramienta permite identificar factores clave y diferenciadores que los clientes valoran más, el alcance que tiene la competencia vs. nuestra propuesta y la posición en que se encuentra el proyecto/empresa. Se puede representar ya sea mediante un gráfico, como se ilustra en la figura 2.5, o con una tabla.



Fuente: Tomada de Chan Kim y Mauborgne (1916).

● **Figura 2.5** Curva de propuesta de valor.

► Matriz ERIC (RICE)

También conocida como *esquema de las cuatro acciones*, es otra herramienta que permite identificar cómo se diferencia nuestra propuesta de la competencia, para poder ubicar la participación en el mercado. Responde a las siguientes preguntas:

- **(E) ¿Qué se debe Eliminar?** Identificar variables que hayan perdido valor en el tiempo en cierta industria y que, por tanto deben eliminarse de nuestra estrategia. Por ejemplo, Airbnb eliminó sus costos de infraestructura: los alojamientos que alquila, ya que estos no son de la empresa sino de los particulares que se suman a la plataforma.

- **(R) ¿Qué elementos se deben Reducir?** Identificar aquellos aspectos que son valorados/importantes para la empresa u organización, pero no para los clientes. Con el mismo ejemplo de Airbnb, la facturación se realiza de manera electrónica y ya no es necesario hacerlo de manera impresa.
- **(I) ¿Qué elementos se deben Incrementar?** Prestar atención en aquellos elementos que los clientes sí valoran y desean, ya que esto permitirá ofrecerles un mejor servicio. En Airbnb buscaron generar reputación en línea para ganar confianza en los usuarios (anfitriones y viajeros).
- **(C) ¿Qué elementos se deben Crear?** Ofrecer algún elemento que la competencia no haya otorgado antes. En el caso de Airbnb, se cambió la forma “tradicional” de viajar: de hospedarse en hoteles pasaron a crear una experiencia inmersiva para los viajeros en cada ciudad que visitan.



EJERCICIO

Crear valor en el emprendimiento.

Revisa en el siguiente link el video que te permitirá saber cómo crear valor en tu emprendimiento.



https://www.youtube.com/watch?v=_vdHrixREvo

Y si estás interesado en conocer más sobre las mejores prácticas para la propuesta de valor, observa el video de un webinar en el siguiente link.



<https://www.youtube.com/watch?v=zwxOsNQPOpg>

Emplea alguno de los métodos de creatividad desarrollados en el 2.3 Tipos de creatividad y crea tu Propuesta de valor, se seguirá considerar el Proyecto de vida empresarial que desarrollaste en la evidencia de la etapa 1.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Creación de propuesta de valor

Utilizando el aprendizaje adquirido en los temas 2.1 al 2.4, referentes a creatividad y procesos creativos, selecciona una o múltiples herramientas de creatividad expuestas en el tema 2.4 “Herramientas para la creatividad”, y elabora tu propuesta de valor en la cual deberás justificar: ¿por qué tu propuesta puede considerarse un proceso creativo? Responde las siguientes preguntas:

Describe tu propuesta de valor:	
¿Cuál problema resuelve tu producto o propuesta?	
¿Qué herramientas utilizaste? (lluvia de ideas, cartografía mental, analogías, etc.)	
¿Por qué consideras que utilizaste un proceso creativo?	

2.6 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de traducir una visión en realidad.

Warren Bennis

Un líder es alguien que conoce el camino, recorre el camino y muestra el camino.

John C. Maxwell

En este apartado se aborda un tema que sin duda es fundamental para ti como emprendedor; es un tema muy discutido en múltiples escenarios y que sigue siendo tema de investigación.

¿Qué es un líder?, ¿puedo convertirme en líder? En las siguientes páginas descubriremos las respuestas y conocerás algunas herramientas para que puedas desarrollar tus competencias como líder para alcanzar tus propósitos, así como conformar y desarrollar un equipo de trabajo eficiente.

Cuando se habla de liderazgo, es inevitable la eterna pregunta: ¿el líder nace o se hace? En alguna lectura que realicé, y con la cual concuerdo, el autor señalaba que el líder nace, si no, no podría haberse convertido en líder. Al respecto, el autor aclaraba que se refería a que el líder nace solo desde la perspectiva biológica, no de la capacidad de liderar, y con esta idea podemos señalar que algunas personas desde que comienza su vida social demuestran algunas cualidades de liderazgo (recuerda a algún compañero, amigo o familiar en tu infancia que se destacaba porque era quien tenía iniciativa e influencia para organizar al resto del grupo para alguna actividad), pero requieren desenvolverse en un contexto que les permita mantenerlas y desarrollarlas. Por otra parte, algunos individuos que durante mucho tiempo fueron seguidores, con aprendizaje, práctica y ambientes adecuados logran convertirse en líderes. Con esto quiero decirte que todos tenemos potencial de liderazgo, pero debemos estar preparados para cuando ello suceda o se requiera.



EJERCICIO

Determinar nivel de liderazgo.

Escribe en el espacio tu respuesta a la pregunta: ¿qué es un líder? Luego, compara y comparte tu concepto con tus compañeros y asimila lo que te parezca relevante de otros conceptos.

¿Qué es un líder?

Compara tu concepto con las siguientes definiciones:

Según la Real Academia Española:² líder, del inglés *leader*. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

Otra definición establece que líder “es una persona con la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores”.

Solo para aclarar el uso de los conceptos, es importante destacar algo que puede sonar a obviedad: la acción desarrollada por el líder se estudia como liderazgo, veamos algunas definiciones del ejercicio de esta capacidad.

Liderazgo:

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida por medio del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2017).

Consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que estas acaben viéndola en sí mismas (Covey, 2013).

Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier, 2011).

En seguida analizaremos los elementos de este último concepto, que de alguna manera son constantes en muchas definiciones de liderazgo.

Influencia: es la esencia del liderazgo; es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio.

² Tomado de: <https://dle.rae.es/1%C3%ADder>, consultado el 24 de octubre de 2022.

Seguidores: los seguidores no son quienes solo se alinean u obedecen al líder; son personas que interactúan con él mediante la comunicación bidireccional, ofreciendo apoyo consciente.

Cambio: los líderes efectivos advierten la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño, y logran mediante la visión compartida y el compromiso de las personas los objetivos organizacionales (o de cada equipo o departamento).

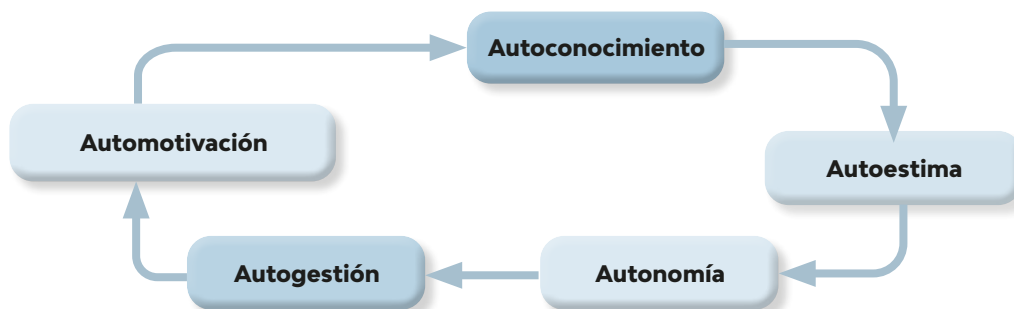
Es importante destacar que si bien es cierto que el ejercicio del liderazgo es fundamental para la consecución de los objetivos que te plantees como emprendedor, también lo es considerar que antes de liderar a tu equipo de trabajo debes desarrollar tu autoliderazgo.

► Autoliderazgo

El autoliderazgo puede definirse como la capacidad de descubrir y potenciar nuestras fortalezas, pero reconocer a la vez nuestras debilidades e intentar cambiarlas.

Es la capacidad que todos tenemos de dirigir nuestra propia vida centrándola en nuestro contacto interno y percibiendo nuestras necesidades auténticas, asumiendo la responsabilidad de que uno construye su realidad con sus posibilidades y límites, y con el poder de elegir cambiarlo o no. Implica fe en uno mismo y autoconocimiento, conciencia del propio poder.

Los elementos que debemos considerar para el desarrollo de nuestro autoliderazgo, algunos de los cuales ya se comenzaron a trabajar en la etapa anterior con tu proyecto de vida, se ilustran en la figura 2.6.



Fuente: Elaboración propia.

● **Figura 2.6** Curva de propuesta de valor.

En seguida se describe de forma breve cada uno de esos componentes, pero lo importante es que reflexiones respecto a la forma en la que los vives.

Autoconocimiento: autoconciencia o capacidad de reconocimiento e identificación de nuestros propios pensamientos y emociones, de cómo nos afectan y de las causas que los originan. Esta habilidad comprende el conocimiento sobre los recursos de los cuales disponemos, así como de las propias limitaciones, y la conciencia sobre nuestros puntos débiles y fuertes; esto ya lo comenzaste a trabajar en la etapa anterior en tu proyecto de vida.

Autoestima: hace referencia al conjunto de percepciones, evaluaciones y valoraciones que haces sobre ti mismo en cuanto a tu valor, forma de ser y cualidades. Este juicio implica la propia aceptación, respeto y cuidado, lo que permite potencializar nuestra persona.

Autonomía: facultad por la cual las personas somos capaces de establecer prioridades y objetivos propios y de manera independiente, de formarnos un criterio personal, tomar decisiones y asumir la responsabilidad de nuestras acciones.

Autogestión: capacidad para regular las emociones propias (autoliderazgo emocional), conductas y recursos, para dirigirlos hacia la meta fijada. También implica ser capaz de analizar y evaluar las acciones sin ayuda externa, y redirigirlas o ajustarlas cuando es necesario.

Automotivación: habilidad para influir en el propio estado de ánimo y en la perseverancia para mantenerlos frente a una meta establecida. Se compone de la iniciativa, voluntad, compromiso con los objetivos, optimismo y orientación al logro.



EJERCICIO

Evaluar fortalezas y debilidades.

Realiza un análisis objetivo sobre tus fortalezas y debilidades respecto a cada uno de los componentes del autoliderazgo.

Fortalezas	Debilidades
Autoconocimiento	
Autoestima	
Autonomía	
Autogestión	
Automotivación	

Con la información que generaste sobre los componentes de tu autoliderazgo y la determinación de realizar un plan para aprovechar tus fortalezas, pero también para reducir el impacto de tus puntos débiles, podemos decir que has dado el primer paso para el autoliderazgo, y una de las ventajas de ello es que logres lo que Stephen Covey (2003) denomina “victoria privada”: alcanzar la facultad para crear interacciones humanas saludables y positivas en donde los otros desean interactuar en un entorno de respeto y enriquecimiento humano.

El autoliderazgo sirve como plataforma para consolidar y clarificar un propósito personal, ampliar la capacidad de ampliar el círculo de influencia (acciones basadas más en la misión y principios personales que en la influencia del medio), pero sobre todo, tomar acción más desde una postura proactiva y no desde la reactividad.

A continuación, te sugerimos una serie de acciones sencillas pero que con constancia te facilitarán el camino hacia el autoliderazgo:

1. Evalúa el grado de autoliderazgo actual.
2. Fija motivaciones “valiosas” que ayuden a dar sentido a tu propia vida.
3. Fija un plan de acción diario.
4. Evalúa el grado de cumplimiento del plan de acción diario.
5. Reformula un plan de acción para el día siguiente.
6. Evalúa cada semana el grado de cumplimiento de los planes diarios.
7. Evalúa de manera mensual el autoliderazgo, para medir el avance o progreso en tu desarrollo.

Con estas acciones con seguridad podrás descubrir elementos valiosos que te permitirán convertirte en un auténtico líder.

A partir de la siguiente idea: *el verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros siguen con agrado y confianza*, te pedimos realizar la siguiente actividad.

2.7 Características de los líderes

Hablar de las características idóneas de un líder es como tratar de unificar el concepto de liderazgo, hay tantas ideas y tantas vertientes que sería complicado en principio determinar cuáles son esas características idóneas, y después encontrar a un individuo con todas esas características para denominarlo líder; pero lo que sí es posible es señalar algunas de las características que facilitan este rol, y que en la medida que el líder las desarrolle y adapte a los distintos contextos, mayor éxito tendrá como líder.

Antes de identificar algunas de las principales características de un líder auténtico, es importante aclarar algo: *el líder surge porque el grupo lo determina*. Con esta idea te queremos decir que el líder asume ese rol no porque él “levante la mano” y determine “soy el líder”, sino porque el equipo determina que lo seguirá como



EJERCICIO

Seguir al líder.

Durante al menos una semana (se espera que puedas convertirlo en un hábito diario), una vez que te hayas preparado para afrontar tus actividades diarias, toma un minuto frente al espejo y mirándote a los ojos pregúntate lo siguiente: *¿hoy me seguiría a mí mismo como líder?* Reflexiona sobre tu respuesta y la razón por la que Sí o No te seguirías como líder. Ve anotando en una bitácora como la siguiente tu reflexión diaria.

Día	¿Te seguirías como líder?	Reflexión sobre tu respuesta
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Reflexión final:

líder. Por tanto, el líder surge porque el equipo lo determina, lo que nos lleva a otra realidad: el liderazgo es transitorio, no es permanente, lo cual no quiere decir que no haya continuidad, la habrá, en la medida en que el líder sea la persona ideal para influir de modo positivo para que el equipo logre sus resultados.



EJEMPLO

Imagina un entorno escolar, con un grupo determinado de compañeros de clase, grupo en el que, por supuesto, hay relaciones formales y relaciones afectivas; en un determinado momento del curso alguno de sus maestros establece que todo el grupo en conjunto debe desarrollar una tarea o proyecto académico y a partir de ese momento el grupo decide que: “Miriam G., junto con Alan M. organicen al grupo y lo guíen para alcanzar con éxito la tarea asignada”. En ese momento te puedes dar cuenta que las características, antecedentes y logros de Miriam y Alan, son los adecuados para el propósito. Una vez que han cumplido de manera satisfactoria con esa tarea, ahora el mismo profesor o profesora les asigna como actividad para todo el grupo organizar una fiesta. ¿Por qué ahora nos alineamos a las propuestas y acciones que proponen personas diferentes a Miriam y Alan? ¿Qué cambió?, ¿son las mismas personas!

Cambiar de líder se debe a que ahora el propósito es distinto al académico, y reconocemos las cualidades y características de otros miembros del grupo para el objetivo de divertirse.



EJERCICIO

Conocer las características del líder.

En colaboración con dos o tres de tus compañeros, organicen una lluvia de ideas sobre las principales características que todo líder debiera poseer, y elaboren un listado de las que consideren más importantes.

Características del líder

Según Lussier (2011), las características más destacadas de un líder son:

1. **Dominio emocional.** El líder debe tener claridad de querer ser líder, los liderazgos asignados a un individuo que no lo desea no serán efectivos.
2. **Alta energía.** Se enfoca en lo positivo y muestran gran vitalidad y entusiasmo, además de soportar bien el estrés; el optimismo moldea sus decisiones para liderar.
3. **Confianza personal.** Los líderes muestran confianza personal en sus capacidades y fomentan la confianza entre los seguidores (se basa en el autoliderazgo). Como líderes ganan el respeto de aquéllos y también les influyen. La confianza personal está relacionada en forma positiva con la eficacia y es un predictor del éxito, sin acercarse a la arrogancia.
4. **Locus de control.** Asumen el control de su destino, saben que su comportamiento influye de manera directa en su desempeño; los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta, productividad y del desempeño de su unidad en la organización. Tienen confianza en sí mismos y aprenden de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a la mala suerte.
5. **Integridad.** Se refiere a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, virtudes que hacen a una persona digna de confianza. La capacidad para influir se basa en la integridad. Para que a un líder lo vean como alguien digno de confianza tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores.
6. **Flexibilidad.** Es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Ya que los líderes establecen objetivos y tienen habilidad de influir en los demás, son los que generan el cambio.
7. **Estabilidad.** Controlan sus emociones, son seguros y positivos, saben cuándo dirigir y cuándo seguir; compensan sus debilidades dejando que otros guíen al equipo en ámbitos en los que ellos no son tan competentes (trabajo académico o fiesta).
8. **Inteligencia.** Se refiere a la capacidad de pensar en forma crítica para resolver los problemas y tomar decisiones.
9. **Inteligencia emocional.** Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Cuando como líder se logran desarrollar las características valiosas para poder influir sobre las personas y además impulsarlos a convertirse en líderes, se puede percibir que en palabras de Covey uno logra la “victoria pública”; es decir, la capacidad de interactuar de forma efectiva con el resto del equipo, pero la cual se deriva de haber construido relaciones armónicas, respetuosas y basadas en la empatía.

Para cerrar esta revisión sencilla de los elementos fundamentales del liderazgo, es importante dejarte claro que en la medida que los estudios y comprensión del liderazgo evolucionan, nos permiten hacer una diferencia importante con el

concepto de “directivo o gerente”, ya que con cierta frecuencia, cuando tratamos de identificar los llamados “tipos de liderazgo”, solemos encontrar respuestas o información como “autocrático, democrático, burocrático, etcétera”; pero esos no son estilos de liderazgo, son estilos gerenciales; por ello se deben identificar los elementos del auténtico liderazgo y no caer en la confusión que incluso algunos libros establecen mal, al considerarlos como estilos de liderazgo.

2.8 Equipos de trabajo

¿Trabajar en equipo? ¿Grupos o equipos son lo mismo? Estas son cuestiones frecuentes cuando de lograr resultados de forma colaborativa se trata.

Los equipos de trabajo sin duda son la mancuerna indispensable para el liderazgo, de hecho, uno de los roles principales del liderazgo es fomentar el trabajo en equipo. Pero comencemos con lo primero.

En este proceso que estás siguiendo en el campo del emprendimiento, te podrás percatar que un emprendedor no puede estar aislado, debe generar sinergia con sus socios, con sus colaboradores, con otros emprendedores, y solo lo podrá lograr si se ha preocupado por desarrollar su autoliderazgo y ha empezado a fortalecer sus capacidades de interacción social propias.

Con frecuencia se suelen usar de modo indistinto los términos de grupo y equipo, ambos son un conjunto de personas que se reúnen para lograr un objetivo común; sin embargo, las diferencias son de fondo y, de manera particular, respecto a la conducta que asumen los miembros de una colectividad. Así, podemos señalar que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos se convierten en equipos. Mientras en el equipo hay un interés común y sincronía de esfuerzos para conseguirlo, el grupo puede estar reunido solo por situaciones accidentales o circunstanciales, como un conjunto de personas que coinciden en un elevador, en donde cada uno busca llegar a su piso de destino sin mayor interacción con el resto de las personas.

Veamos algunos conceptos. Lussier y Achua (2011) definen un equipo como: “una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y un conjunto de metas de desempeño y que comparten expectativas comunes, por las cuales se hacen responsables”. Aguilar, Ocampo y cols. (2020) señalan que: “un equipo de trabajo es un grupo de personas que interactúan de manera comprometida, ordenada y sincronizada para conseguir un propósito y un beneficio común”.

El concepto de equipo de trabajo implica que los miembros de este desarrollen, a partir de un liderazgo efectivo, un sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva; mientras que los grupos se enfocan en el desempeño individual, las metas y la confianza en las capacidades individuales.

Los equipos cuentan con una mentalidad colectiva que se enfoca en:

1. Compartir información, ideas, perspectivas y experiencias.

2. Tomar decisiones colectivas que respalden a cada individuo para realizar mejor su propio trabajo.
3. Reforzar entre sí los estándares de desempeño individuales.

Algunas condiciones para poder conformar e identificar un equipo de trabajo son las siguientes:

- Objetivo común alrededor del cual se desarrolla el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros del equipo.
- Conciencia de la interdependencia y la interacción, así como del valor de la sinergia en donde el valor de la totalidad del equipo siempre será mayor que la suma individual de sus miembros.
- Flexibilidad para actualizar e intercambiar roles y funciones.
- Normas de operación que se comparten y generan un código de conducta común.
- Conciencia de que la ejecución exitosa de las tareas requiere de la participación coordinada de los miembros del equipo: el todo es más que la suma de las partes.

Como líder emprendedor se vuelve indispensable conocer estas condiciones, para que a partir de la capacidad de influir sobre los miembros de la empresa se puedan desarrollar equipos de trabajo de alta eficiencia.

► Formación de equipos de trabajo

De igual manera, nos debe quedar claro que la conformación de un equipo de trabajo pasa por ciertas etapas, acerca de las cuales debemos estar al pendiente para facilitar la conformación sólida de nuestros equipos de trabajo; este proceso, conformado por cinco etapas, se ilustra en la figura 2.7.

La *formación* de un equipo es un proceso dinámico que se integra por cinco etapas:



Fuente: Elaboración propia.

● **Figura 2.7** Etapas para la conformación de un equipo de trabajo.

Etapa de formación. Se caracteriza por un sentido de incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros, una vez que ingresan por la asignación de un trabajo, analizan el entorno para determinar qué tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa se termina cuando los miembros comienzan a pensar en sí mismos como parte del equipo.

Etapa de la tormenta. Se caracteriza por la existencia de un conflicto interno. Los miembros aceptan la existencia del equipo, pero tienen cierta resistencia a las restricciones que este impone a las individualidades. Existe un conflicto respecto a quién ejercerá el control. Cuando esta etapa se completa es porque existe un liderazgo relativamente claro dentro del equipo.

Etapa de normalización. Se caracteriza por la existencia de relaciones bastante estrechas y un nivel alto de cohesión, además, el equipo presenta un fuerte sentido de identidad. La normatividad se completa cuando se solidifica la estructura del equipo y este ha asimilado un conjunto común de expectativas que definen el comportamiento de los miembros.

Etapa de desempeño. La estructura es plenamente funcional y aceptada, la energía del grupo ha pasado de llegarse a conocer y comprenderse unos a otros, a desempeñar el trabajo que se presente. Esta es la última etapa de los equipos permanentes de trabajo.

Etapa de disolución. Esta etapa es solo para los equipos temporales. Los miembros del equipo se alistan para regresar a sus actividades normales y el equipo deja de existir.

Durante el desarrollo del equipo de trabajo es posible identificar una serie de condiciones que pueden darle al emprendedor la certeza de que su capacidad para liderar está generando resultados en la conformación de su equipo de trabajo; por tanto, lo que puede identificarse como tal incluye:

- **Participación:** el primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros: a mayor participación, mayor efectividad.
- **Liderazgo:** en algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro, pero sin ausencia de liderazgo.
- **Métodos, técnicas y soportes:** el trabajo en equipo requiere de modo indispensable de ciertas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor medida. El uso frecuente de metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, lluvia de ideas, son un indicio de solidez en el trabajo del equipo
- **Espíritu de equipo:** cada organización tiene sus valores, cultura, normas y pautas de comportamiento histórico y presente que inciden de modo directo en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo, aunque este no tiene por qué estar escrito o formalizado.

- **Comunicación:** los participantes de un equipo de trabajo se comunican de forma adecuada cuando el proceso de comunicación grupal se conoce y utiliza, al existir una verdadera interacción personal. La importancia del saber escuchar es básica, así como la inteligencia intercultural.
- **Negociación:** trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y el cumplimiento de objetivos y metas.
- **Producción de sinergias:** se puede trabajar en grupo, pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo percibe cómo el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, y logra optimizar los resultados.
- **Objetivo/meta:** los objetivos y las metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes; además, éstos deben estar definidos a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo.



EJERCICIO

Trabajo en equipo ¡Pon a prueba tu creatividad!

¿Recuerdas esas canciones pegadizas de empresas famosas? como ¡Lo único igual a El Pollo Loco, es otro Pollo Loco y ya! ó ¡Con XL-3 adiós a la gripa de un 2x3! Escoge a 3 compañeros y mediante trabajo en equipo realiza lo siguiente:

Imaginen que trabajan en una estación de radio creando *jingles* para las empresas que desean un anuncio publicitario en su estación, se les solicita que una empresa muy famosa dedicada al rubro de comida necesita un jingle ¡En 15 minutos!, además, les otorgan las siguientes 4 palabras que deben incluir:

- Delicioso
- Rápido
- Calidad
- Económico

¡No olviden que debe tener una duración de 60 segundos!

Elabora junto con tu equipo seleccionado en 15 minutos el *jingle* solicitado, utilizando las cuatro palabras requeridas por el contratante, pueden utilizar todos los elementos que tienen en tu entorno.



EJERCICIO

Analizar el trabajo en equipo.

Reúnete con tu equipo de trabajo (con quien hayas trabajado la actividad anterior) y mediante la técnica de lluvia de ideas lleven a cabo una evaluación acerca de qué tanto han superado cada una de las condiciones que evidencian un trabajo en equipo, y generen ideas para mejorar lo ya logrado o superar los puntos débiles.

Marquen para cada condición su evaluación por consenso en la bitácora siguiente, y asignen los valores: **B = Bien; R = Regular; M = Mal**

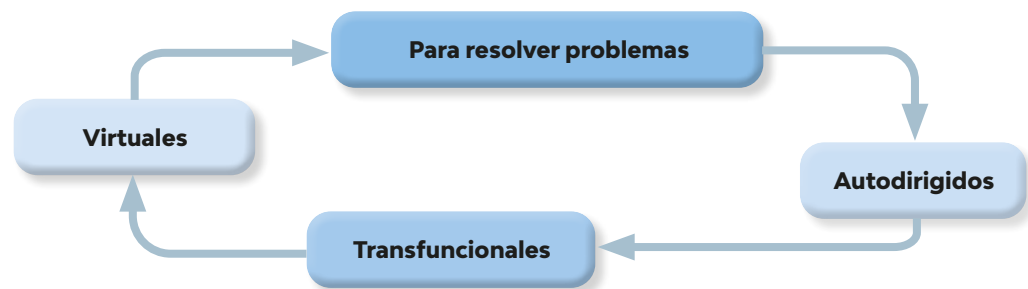
Condiciones	B	R	M	Acciones
Participación				
Liderazgo				
Métodos y técnicas				
Espíritu de equipo				
Comunicación				
Negociación				
Sinergias				
Objetivos				

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins y Judge (2009).

Después de realizar la actividad el alumno toma valor a las palabras y la formación de equipos.

► Tipos de equipos

Durante el desarrollo de tu emprendimiento y su puesta en práctica, así como en el horizonte de tiempo en el que pases de la idea a la empresa exitosa y en constante crecimiento, te enfrentarás al reto de ir conformando equipos con diferentes características y finalidades; por tanto, es importante que conozcas algunos tipos de equipos y sus características generales.



● **Figura 2.8** Tipos de equipos.

Para resolver problemas. Suelen ser temporales y los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. A continuación, se presentan los tipos de equipos.

Autodirigidos. Son grupos de empleados que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores, lo que puede incluir: planear y programar el trabajo, asignar tareas a sus miembros, controlar a nivel colectivo el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes.

Transfuncionales. Constituyen una forma de organizar personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) para intercambiar información, desarrollar ideas nuevas y resolver problemas, además de coordinar proyectos complejos.

Virtuales. Se conforman con miembros que están dispersos de manera física con el objetivo de alcanzar una meta común, al establecer su interacción y comunicación en medios digitales. Permiten que la gente colabore en línea, ya sea que los separe solo una oficina o estén en distintos continentes.

En cada uno de los tipos de equipos descritos se debe buscar, ya sea que se trate de resolver un problema específico o de situaciones complejas y/o permanentes, la efectividad en los resultados, para lo cual es importante destacar las características ideales de un equipo efectivo que señala Cajas (2013):

- **Propósitos claros:** significa tener una misión con objetivos y planes de acción determinados y aceptados; la visión del propósito del equipo debe ser

común o congruente con todos y cada uno de los miembros del equipo. Es un requisito importante para la motivación expresa y común.

- **Cierto grado de informalidad:** esta característica refiere a la comodidad o nivel de relajación. En el equipo efectivo los integrantes se sienten cómodos y tranquilos, sin la tensión desagradable de sentirse evaluados o amenazados.
- **Participación y comunicación:** todos y cada uno de los miembros participan y discuten de manera animada y respetuosa, con asertividad; los participantes o integrantes del equipo utilizan técnicas efectivas, sobre todo para la escucha.
- **Discrepancia civilizada:** el equipo efectivo no se incomoda por el desacuerdo; no allana, tampoco evita ni reprime el conflicto, lo soluciona de manera constructiva.
- **Consenso en la toma de decisiones:** por medio de múltiples discusiones se llega a un acuerdo considerable y así se evitan votaciones.
- **Comunicaciones abiertas:** significa que no existe doble juego o agendas ocultas (lo cual suele ocurrir con frecuencia en los equipos que fracasan). Se aceptan como legítimos los sentimientos y la transparencia, ya que son bastante valiosos.
- **Roles y asignaciones de trabajo claros:** el reparto de tareas y/o actividades se realiza de manera equitativa y sin ambigüedad en cuanto a expectativas y competencias.
- **Liderazgo compartido:** si bien existe un líder formal, todos y cada uno asumen conductas de liderazgo efectivas.
- **Relaciones externas:** se preocupa por el desarrollo de relaciones con otros grupos o personas, los recursos necesarios provenientes del exterior y la credibilidad externa; la imagen del equipo se proyecta de manera eficaz hacia fuera.
- **Diversidad de estilo:** el equipo efectivo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades en sus tareas.
- **Autoevaluación:** existen momentos de reflexión conjunta para examinar lo bien que se está funcionando; con frecuencia se detiene para realizar una autoevaluación y discutir al respecto.

Hasta este punto se han comentado las características generales de los equipos, su formación y algunos de sus tipos, pero falta explorar un tipo de equipo que debiera ser la máxima aspiración de todo emprendedor empresario: el equipo de alto rendimiento o de alto desempeño.

► Equipos de alto desempeño

Un equipo de alto desempeño es el resultado de un esfuerzo deliberado y permanente para transformar un grupo en un verdadero equipo de trabajo, unido en torno a un objetivo común, bien organizado, para lograr un alto desempeño con relaciones

significativas entre sus miembros, así como con los clientes y proveedores de la organización. Tiene como características:

- Convergencia de esfuerzos hacia la visión y misión de la organización.
- Organización más horizontal que sigue y facilita el flujo de los procesos de trabajo.
- Presencia de un liderazgo decidido e inspirador.
- Sentimiento compartido y claro acerca de la unidad del equipo.
- Compromiso personal, no solo laboral, de dar resultados.
- Número justo de participantes (como en los equipos deportivos exitosos).
- Vínculos interpersonales apropiados para realizar la tarea.
- Límites organizacionales sensatos y disciplina asumida por las personas.
- Aprovechamiento del conflicto como un medio de aprendizaje y superación.
- Conciencia de la situación que se vive en la dinámica interna del equipo.

Alcanzar este nivel de desempeño implica que el grupo debe realizar el esfuerzo de ir superando las siguientes etapas:

1. Grupo de trabajo
2. Seudoequipo
3. Equipo potencial
4. Equipo verdadero
5. Equipo de alto desempeño.

El proceso puede ser arduo, pero sin duda después del esfuerzo los beneficios serán:

- Que los integrantes perciban una gran satisfacción en el trabajo conjunto.
- Tener una aceptación mutua de sus roles y una percepción rápida de la situación.
- Que la estructura cambia con cierta rapidez, de acuerdo con la situación o las metas nuevas.
- Que los nuevos objetivos sean definidos por el equipo, al convertirse los miembros en personas autónomas y sinérgicas.
- Alcanzar un mayor nivel de rendimiento.

Por último, también es importante mantenerse alerta acerca de los principales bloqueos del trabajo en equipo, con la finalidad de sinergizar al equipo y eliminar dichos bloqueos en conjunto con el líder. Entre los bloqueos o barreras podemos identificar, entre otros:

Ausencia de roles y autonomía. Las personas tienen responsabilidades individuales, objetivos que cumplir; sin embargo, son parte de un eslabón en la cadena,

que es el equipo. No se puede aprender a trabajar en equipo cuando sus miembros no tienen claro de cuál proceso asumen la responsabilidad y no se les otorga la confianza para ejercerlo por completo. Cuando esto sucede se da lugar a la improvisación, como consecuencia se genera mayor desperdicio de recursos y se cometen más errores.

Bajo nivel de confianza. Un líder necesita aprender a generar el ambiente de confianza de su equipo, brindar el espacio para escucharse y debatir todas las opiniones, crear el entorno para que todos participen, se realimenten de manera oportuna, para que perciban que su experiencia y forma de ser es valorada y que merecen ser parte del equipo.

Visión fragmentada. Cuando los miembros del equipo no comparten la misma visión que el líder, se limita el trabajo en equipo. Por ello el líder debe aprender a comunicar el destino de la empresa y el futuro desarrollo de sus áreas, brindar herramientas para realizar las estrategias y ser claro sobre lo que se requiere alcanzar.

Ambiente negativo. Se puede evidenciar cuando hay divisiones en subgrupos, cada quien está por su lado, se buscan culpables al no lograr las metas en lugar de socializar los aprendizajes, y si el líder no sabe qué hacer para que la cultura cambie, se puede impactar de manera negativa en los resultados de la organización.

Clima de incertidumbre. Cuando ante circunstancias adversas de la empresa o del proyecto el líder no sabe comunicar los cambios por venir, se generan ambientes de confusión que pueden provocar pesimismo, angustia y llegar a afectar la productividad.

Ritmos desfasados. Debido a los compromisos con un proyecto muchas veces los ritmos de trabajo pueden ser más fuertes o más lentos; quizás algunos procesos así lo requieren. Por tanto, es importante equilibrar al equipo, ya que no con más horas de trabajo se logra aumentar la productividad; por el contrario, la energía se agota y se tendrá que requerir de un período más largo de recuperación. Es importante volver más eficientes los procesos y eliminar lo que no sea de valor para la satisfacción del cliente.

Falta de empatía. Se observa cuando uno o varios de los miembros del equipo no comprenden en su totalidad el impacto de su función, así como el de sus compañeros y la interdependencia entre ellas. Por lo general muestran actitudes egoístas y solo se preocupan por sus propias tareas, buscan ser reconocidos como los trabajadores estrella y no consideran importante colaborar con sus colegas para que todos alcancen el objetivo del equipo.

Carencia de reconocimientos. La motivación de un equipo se origina más allá de su remuneración. Un líder debe desarrollar la habilidad de exaltar las habilidades y los esfuerzos de sus colaboradores, compartir cómo equipo la responsabilidad de los errores y motivar a cada uno de sus miembros.

Exclusión de las minorías. Se presenta cuando se rechaza a alguno de sus miembros por no tener el mismo criterio que la mayoría del grupo, como cuando se plantean objetivos o planes de acción optimistas con los cuales algunas personas

no concuerdan. Es importante escuchar y respetar los argumentos de la minoría, porque quizá desde su perspectiva puedan contribuir al equilibrio emocional del equipo.

Falta de conciencia de la realidad. Algunos equipos que han logrado resultados en el pasado tienden a confiarse y caen en la zona de confort. Han logrado victorias juntos y sienten que cualquier desafío es pequeño de acuerdo con su historia. Sin embargo, luego de celebrar estas ganancias siempre se debe mantener una mentalidad de humildad y de aprendizaje continuo. El mundo cambia de manera permanente, también los clientes y nosotros mismos; por tanto, como equipo se deben mantener alerta y adaptarse a las nuevas circunstancias, y estar preparado para diseñar estrategias más creativas que las anteriores.



EJERCICIO

Conformar un equipo de alto rendimiento.

En tu dispositivo, ve a la siguiente liga y realiza un análisis de los diferentes momentos, personajes, roles y acciones que se suscitan para transformar un grupo de jóvenes en un equipo de alto rendimiento. <https://www.youtube.com/watch?v=joFgt86l1SQ>



Al concluir, realiza lo que se pide.

Equipos de alto desempeño (EAD) y liderazgo

Roles de liderazgo

Identifica al menos dos líderes en el proceso y describe sus características más destacadas.

Etapas de transición de grupo a equipo de alto desempeño

Describe las escenas en las cuales identifiques cómo se va dando la evolución de la estructura inicial (recepción de los jugadores para el campamento) hasta desempeñarse como un equipo verdadero.

Características EAD

Identifica y describe, a lo largo de las escenas, cómo se logran desarrollar las características que son propias de los EAD.

Describe cómo puedes aplicar este aprendizaje a tu proyecto de emprendimiento.

Esperamos que este recorrido que hemos compartido te proporcione más herramientas para que tu rol como emprendedor empresario pronto se vuelva realidad, ya que si aplicas lo que hasta aquí se ha compartido, con seguridad podrás tener mucho éxito.

En esta etapa hemos compartido contigo un conjunto de saberes que te ayudarán a consolidar tus bases para convertirte en un auténtico líder durante tu proceso de emprendimiento: comenzamos por destacar la importancia de entender cómo funciona nuestro cerebro en relación con la creatividad, ya que de ella dependerá que puedas desarrollar ideas que tengan mayor posibilidad de éxito en cuanto la conviertas en una realidad. En ese mismo tema, pusimos a tu alcance algunas ideas sobre cómo desarrollar tu proceso creativo, así como las técnicas y herramientas que pueden facilitararlo.

Más adelante abordamos el complejo tema del liderazgo, difícil porque encierra la necesidad de comprender las capacidades que un líder necesita desarrollar o fortalecer para guiar a sus colegas, socios y colaboradores hacia la visión del emprendimiento y, por supuesto, la consecución de las metas empresariales. Identificar sus características sin duda es un buen punto de partida para compararnos e identificar nuestras áreas de oportunidad.

Para finalizar, concluimos el recorrido con lo que denominamos la mancuerna del liderazgo: los equipos de trabajo (no hay líder sin seguidores). En este tema de cierre pudiste conocer que la conformación de un equipo de trabajo va más allá de solo “organizar personas”, ya que debe existir una comprensión de etapas, procesos, recomendaciones y, por supuesto, trabajo arduo para llevar a un grupo de personas a convertirse en equipos de alto rendimiento.

La aventura del emprendimiento continúa en las siguientes etapas. ¿Estás listo?

► Bibliografía

- Aguilar S., Ocampo, L. *et al.* (2020). *De emprendedor a empresario: haga que su negocio sea negocio*, 2ª ed. México: Patria.
- Alcaraz R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cajas M. (2013). *Taller de liderazgo*. Perú: Universidad Continental.
- Chiavenato I. (2017). *Administración de recursos humanos*, 10ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Covey S. (2013). *El 8º hábito: de la efectividad a la grandeza*. México: Paidós.
- De Bono E. (2013). *El pensamiento creativo*. México: Paidós.
- Lussier R. y Achua C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Robbins, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.

ETAPA

3

Filosofía empresarial o de negocio

Donde veas un negocio exitoso, alguien ha tomado una decisión valiente.

Peter Drucker

► **ELEMENTO DE COMPETENCIA**

Determina los elementos básicos para la creación de una empresa a través de una presentación digital.



3.1 La empresa

Si has llegado hasta este punto, significa que ya conoces los conceptos generales del emprendedurismo y su relación con la creatividad, las habilidades suaves (*soft skills*) y la importancia de formar y hacer equipo para tener éxito en esta aventura llamada emprendimiento.

En esta etapa se abordarán diversos temas relacionados con la *empresa*, su evolución al paso de los siglos a nivel mundial, así como la realidad de las empresas en nuestro país en la actualidad, con la finalidad de proporcionarte información que resulta indispensable para comprender cómo ha sido la evolución de estos motores económicos por medio de las diversas etapas de la humanidad, que han propiciado el desarrollo de las naciones y la apertura a la comercialización a nivel mundial.

También se analizarán los elementos que definen a las empresas, los actores o áreas que las integran, las formas de trabajo (metodologías) y la identificación de la misión y visión, comúnmente conocidas como filosofía empresarial o lo que se considera el *ADN* de toda organización.

Con lo anterior se cumplirá el objetivo de dar a conocer el concepto de empresa, su historia y los elementos que la conforman, independientemente del sector en que se desarrolle, información básica que todo entusiasta del emprendimiento debe conocer para tener un panorama general de la importancia de una empresa.



● **Figura 3.1** Debes tener la información básica para tener un panorama general de la importancia de una empresa.

► Conceptualización

En este apartado te compartimos las definiciones de *empresa* de algunos autores relevantes en áreas de estudio como la administración de empresas, la sociología y de organizaciones que se consideran referentes en distintos ámbitos.

1. La Real Academia Española de la Lengua define el término de empresa como: “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.
2. Para Idalberto Chiavenato, escritor, docente y consultor brasileño en el área de expertis en gestión de empresas y recursos humanos: “la empresa es una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio que tiene un determinado objetivo, como el lucro o la atención de una necesidad social”.
3. Julio García y Cristóbal Casanueva, expertos en administración de origen español, la definen como: “entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de ciertos objetivos determinados”.
4. Para Lourdes Münch, catedrática, investigadora y consultora referente en temas de administración en América Latina, es un: “grupo social que, a través de la administración del capital y el trabajo, produce bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.
5. Y para Antonio Fernández Arena, mexicano experto en administración, es la: “unidad productiva o de servicio que, constituida según los aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr los objetivos”.

Con base en lo anterior, se considera a la empresa como la semilla de la cual germina una nueva actividad económica, ya que mediante ella:

- Se responde a la demanda concreta de los consumidores.
- Se crean nuevos productos o servicios.



● **Figura 3.2** La empresa es la semilla que genera una nueva actividad económica.

- Se ayuda a mantener o disminuir, mediante la competencia, los precios y costos a niveles más bajos.
- Se generan empleos.
- Se contribuye al crecimiento económico de una región o país.

De acuerdo con lo anterior, se pueden identificar tres características esenciales de las empresas:

1. Son organizaciones que tienen como fin tener un beneficio económico derivado de la venta de productos, bienes o servicios.
2. Contratan capital/talento humano para la elaboración de sus productos y servicios, y proporcionan a cambio una remuneración.
3. Utilizan la administración (campo de estudio) para la organización de los recursos, definición de procesos y modelos de negocio para el buen funcionamiento y logro de su objetivo.

► Historia

A lo largo de la evolución del ser humano, el sentido de organización para obtener los objetivos comunes ha llevado a que la empresa tenga un sentido más amplio, al cumplir distintos roles en cada momento de la historia de la humanidad. En la tabla 3.1 se mencionan algunas etapas relevantes, así como los sistemas económicos vigentes en su momento.

Tabla 3.1. Etapas relevantes del sistema económico*

Periodo	Época	Características
Siglo xv- finales	Feudalismo (finales)	El feudalismo se caracterizó por ser un régimen de servidumbre bastante ligado al cultivo de la tierra; esta época finaliza con la aparición de los gremios, los cuales se organizan para crear talleres artesanales y de oficios varios.
Siglos xvii y xviii	Mercantilismo	Principal razón de ser: el comercio como actividad económica básica, que protege la economía local por encima de la extranjera. Destaca el desarrollo nacional de la agricultura, minería y manufactura, con el inicio de la industria y las fábricas, que requieren de gran capital.

* Si quieres conocer más sobre este tema, revisa el video siguiente.
<https://www.youtube.com/watch?v=0Arz33KppKk>

Periodo	Época	Características
Siglo XIX	Capitalismo industrial	La revolución industrial, que se originó durante el siglo XVIII, impulsó a las llamadas “empresas industriales”, que se enfocaban en actividades transformadoras; las fábricas como unidades económicas de producción. El trabajo se transforma de manual a mecánico, por lo que la empresa se considera como un sistema.
Siglo XX	Capitalismo financiero/corporativo	En este momento, la empresa deja de ser una unidad de producción y se convierte en una unidad financiera; surge la necesidad de obtener nuevas fuentes de financiamiento, con la intención de incorporar nuevas tecnologías. En esta época el desarrollo de la banca y el crédito tienen un auge importante.
Siglo XXI	Revolución digital/actualidad	Enfoque en el desarrollo de la capacidad intelectual; uso primordial de la tecnología gracias a la llegada de internet y el acceso a un conocimiento global; los trabajadores se convierten en colegas y capital humano a desarrollar y mantener en las organizaciones; el empresario no se gestiona de manera aislada sino que existen juntas de consejo que se encargan de la toma de decisiones de una manera más imparcial.



Para ampliar el tema, observa el video sobre la historia de la economía.

Fuente: Elaboración propia con base en: <http://econosublime.com> y <http://cursos.clavijero.edu.mx>
Si quieres conocer más sobre este tema, revisa el video siguiente: <https://www.youtube.com/watch?v=0Arz33KppKk>

► La realidad de las empresas y los emprendimientos en el México actual

A finales del siglo XX, México tuvo que hacer frente a un cambio económico relevante: la incorporación al Tratado de Libre Comercio entre la región norte de América (Canadá, Estados Unidos y México). Con este tratado el país se enfrentó al comercio globalizado y con ello tuvo que comenzar el desarrollo de capacidades para cumplir con normativa internacional, para poder generar productos y servicios altamente competitivos para la región y, más tarde, el resto del mundo.

Algunos autores opinan que las condiciones pactadas no fueron las más favorecedoras para el país; sin embargo, fue un parteaguas para que en los tiempos actuales (siglo XXI) los emprendimientos puedan tener mayor exposición a nivel internacional y posibilidad de crecer, con todos los retos que esto representa.

Ricardo Estrada (2008), colaborador del Centro de Investigación para el Desarrollo, afirma que: “las empresas del siglo XXI no van a surgir a partir de buenos deseos”, y que los elementos fundamentales para que las empresas mexicanas nazcan, crezcan y se mantengan vivas en el tiempo son:

- “Que sean capaces de competir a nivel mundial”, esto es, que sean competitivas.
- “Que construyan liderazgo en los sectores que generan mayor valor agregado a la economía”; en otros apartados se abordará el tema de la propuesta de valor en particular.
- “Que conviertan a la innovación en su *karma* (sentido de vida).”

A la par de lo anterior se encuentra el desarrollo tecnológico, que por lo general surge de las universidades y sus laboratorios, para llevar al mercado ese conocimiento mediante la transferencia de tecnología.

► Resumen

A lo largo de las épocas mencionadas en la tabla 3.1, el común denominador para las empresas ha sido el cuestionarse: ¿evolucionar o morir? Las que han decidido evolucionar para mantenerse vigentes en los distintos mercados han tenido que buscar formas innovadoras de hacer llegar sus productos y servicios a los clientes; pareciera que es en el siglo XXI cuando es más evidente este cambio, ¿este avance lo notaremos de esa manera, dado que es la época en que nos tocó vivir?



● **Figura 3.3** Transformación digital en las empresas.

Para lograr adaptarse a los cambios, y más en esta era digital, es necesario que los directivos y dueños de empresas comiencen a incorporar nuevas formas de trabajo, procesos denominados ágiles, y modelos de negocio que proporcionen un fácil y rápido acceso a sus productos y servicios; lo anterior con base en la oferta tan amplia que se tiene no solo a nivel local sino también global. El no incorporar estos elementos en la dinámica de las empresas, las puede dejar obsoletas y, tarde o temprano, fuera del mercado, morir.

En otros apartados se abordan temas relacionados a los tipos de empresas y metodologías que han revolucionado las formas de trabajo en empresas pequeñas y grandes

corporaciones, los cuales también son útiles para aplicar ciertos conceptos en la vida cotidiana y ayudan a responder la siguiente cuestión: *¿cómo enfrentar la transformación digital?*

Fuente: Tomada de: <https://www.stringnet.pe/blog/importancia-transformacion-digital-empresas/>

Y con todo lo revisado, ¿te interesa formar una empresa?



EJERCICIO

Conocer casos de emprendedores.

En el siguiente link podrás encontrar un artículo inspirador que incluye las historias de emprendedores que han logrado tener su empresa. Consúltalo y, quién sabe, quizás próximamente estemos leyendo tu nombre.



<https://www.youtube.com/watch?v=SWOUQAusLDc>

3.2 Tipos de empresa

Te has preguntado ¿por qué se clasifican las empresas?, ¿de qué sirve hacerlo?, ¿para qué me sirve conocer estas clasificaciones si quiero emprender? y ¿cuántas existen?

En este apartado se muestran las clasificaciones más comunes por las cuales se puede catalogar a una empresa, los elementos que la conforman y algunos conceptos generales.

► MiPyMES: Micro, pequeñas y medianas empresas

En México, con base en datos del INEGI (febrero de 2020), se estima que 72% de las MiPyMEs son las que proporcionan empleos y se considera que existen más de 4 millones en el país, juntas contribuyen con 52% del PIB (Producto Interno Bruto) anual.

El impacto económico que generan en el país es de suma importancia, por ello se debe conocer y tener claridad respecto de su clasificación.

Si bien durante el sexenio actual el ecosistema emprendedor en el país ha dejado de recibir atención y apoyo por el sistema de gobierno, es necesario buscar alternativas para impulsar modelos de alto impacto y programas específicos para el desarrollo de proyectos emprendedores, que una vez fortalecidos se conviertan en empresas y constituyan los motores que impulsen la economía del país.

La tabla 3.2 muestra la clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño y sector.

Tabla 3.2 Clasificación de las empresas por su tamaño y sector				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Industria, comercio y servicios	Hasta 10	Hasta 4.00	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 4.01 hasta 100.00	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde 4.01 hasta 100.00	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250.00	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde 100.01 hasta 250.00	250
Grande*	Industria	251 en adelante	Sin datos específicos en el DOF	Sin datos específicos en el DOF
	Comercio	101 en adelante		
	Servicios	101 en adelante		

Fuente: Carrera Sánchez, Margarita, *Introducción a las actividades empresariales*; Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de junio de 2009; **Diario Oficial de la Federación* del 30 de diciembre de 2002.

► Elementos que conforman a las empresas

En toda organización, empresa o emprendimiento existen cuatro grandes rubros que se deben considerar:

- 1. Capital humano.** Si bien se trata de las personas que colaboran en la organización, lo relevante es su aportación a la misma, tanto de manera intelectual como con su trabajo físico.
- 2. Elementos materiales.** Todo aquello tangible con lo que se cuenta. En el caso de un emprendimiento, por lo general se comienza con las herramientas con que cada integrante cuenta, como sus equipos de cómputo, la posibilidad de rentar un espacio físico para reunirse y tener una oficina.
- 3. Entorno.** Se refiere a todo lo que rodea la organización o empresa. En el caso de los emprendimientos se denomina ecosistema emprendedor: clientes, competidores, regulación del país, entre otros.
- 4. Elementos inmateriales.** Es todo aquello que suma a la organización o empresa, como la cultura organizacional (valores y creencias que dictan la pauta del comportamiento de los integrantes), la imagen y el logotipo.

► Empresas familiares

Las empresas familiares nacen de negocios propios que van pasando de generación en generación.



● **Figura 3.4** Empresa familiar.



EJERCICIO

Elementos de una empresa.

Identificar qué hace falta y lo que se debe hacer para el emprendimiento. En la siguiente liga se muestra un video en el cual se explican, de manera bastante sencilla, los elementos de una empresa.



<https://youtu.be/OXKVFHY9c9c>

Elabora una lista con cada uno de los elementos con los que cuentas en la actualidad.



EJERCICIO

Investigar el tema de las empresas familiares.

Con la ayuda de tu profesor, consulta el capítulo 11 de la obra de Ocampo y Aguilar (2020): *De emprendedor a empresario: haga que su negocio sea negocio*, en donde se detalla a fondo este tipo de empresas, desde el sistema, cómo se gestionan y la sucesión.

3.3 Objetivos de la empresa

Y, ¿cómo fijo el rumbo hacia donde quiero llevar mi emprendimiento?, ¿es algo temporal o quiero que trascienda? Hemos llegado al punto en donde se identifica qué es lo que quieres lograr con el emprendimiento o idea de negocio. Para ello debes plasmar las ideas en papel, ponerles fecha y saber cómo se medirán para que, llegado el tiempo fijado, puedas evaluar si se alcanzaron o hubo cambios en el camino.

Un método efectivo que se utiliza desde hace varios años es el denominado SMART: por sus siglas en inglés de *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Achievable* (alcanzable), *Relevant* (relevante), *Realistic* (realista) y *Time* (tiempo). Esta guía o herramienta no solo se aplica al mundo de los negocios, de manera general en la vida es de gran utilidad. Por ejemplo, si quieres planear vacaciones o ahorrar para iniciar tu primer negocio para independizarte, entre otros temas, esta es una forma de enfocarte en conseguir lo que quieres.

Tabla 3.3 Elementos de SMART

S	<p>El primer punto es ser específicos en lo que se pretende alcanzar; ser concretos y comenzar con metas simples y claras. Algunas preguntas que se deben hacer en este apartado incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que quiero alcanzar? • ¿Dónde quiero lograrlo o lo visualizo? • ¿Cómo llegaré a él?
M	<p>Aquello que se quiere alcanzar, el objetivo, debe ser medible; esto ayudará a evaluar el éxito o fracaso del proyecto. Deben redactarse de manera objetiva para poder evaluarlos; se puede asignar un porcentaje de avance.</p>
A	<p>Es importante establecer objetivos que sean alcanzables, plantear metas que se encuentren en el ámbito de lo posible. La pregunta: <i>¿el objetivo está dentro del alcance del proyecto?</i>, te ayudará a saber si estás elaborando de manera correcta el planteamiento; si la respuesta es no, lo mejor será que vuelvas a escribir el objetivo.</p>
R	<p>Este punto se encuentra estrechamente relacionado con el anterior; el objetivo debe elaborarse de manera realista y, de alguna forma, tiene que cubrir un punto relevante de lo que pretendas lograr; debe existir una buena razón para lograr el objetivo y que se encuentre orientado a resultados.</p>
T	<p>El tiempo: representa el punto de corte que te hará fijar la fecha final en que el objetivo deberá alcanzarse. Al fijar una fecha te comprometes a hacer todo lo necesario para lograr el objetivo, un cronograma de trabajo te ayudará a fijar este punto de manera más fácil. Los periodos que se utilizan generalmente son corto (máximo 12 meses), mediano (un año y máximo tres) o largo (más de 3 años) plazo.</p>

Fuente: Elaboración propia.



EJERCICIO

Crear y plasmar objetivos.

Realiza tu primer ejercicio de objetivos SMART, utilizando tu propuesta de valor plasmada en la actividad de la página 42 “Creación de propuesta de valor”.

En la siguiente tabla localizarás algunos enunciados y/o palabras clave que te servirán de apoyo para crear y plasmar tu objetivo.

Elemento	Pregunta	Apoyos	Respuesta
S Específico	¿Qué quieres lograr?	Puedes utilizar los siguientes verbos: alcanzar, aumentar, cumplir, detectar, disminuir, desarrollar, establecer, finalizar, lograr, mantener, supervisar, etcétera.	
M Medible	¿Cómo lo vas a medir? Este dato te ayudará a conocer tu avance.	Puedes expresarlo en los siguientes términos: días, meses, porcentajes, cantidades (\$), número de personas, clientes, etcétera.	
A Alcanzable	Debe ser realista y considerar la forma como lo vas a conseguir.	Puedes expresarlo tomando en cuenta las tareas y actividades que se deben realizar en la organización o el emprendimiento.	
R Relevante	Debe ser realista y relevante para los clientes y el negocio.	Te puedes preguntar qué es lo que contribuye o apoya a lograr el objetivo.	
T Tiempo	Debe ser acotado en el tiempo.	Menciona en qué momento debe ser concretado tu objetivo; indica una fecha.	

Concentra todas las respuestas de la última columna en el siguiente espacio, para generar el enunciado completo.

Una vez que hayas elaborado el o los objetivos, es necesario que todos los integrantes del equipo lo(s) conozcan y tengan claro qué se quiere lograr, esto será fundamental para que todos caminen en el mismo sentido y se mantengan enfocados en lograrlo(s).

Pero no basta solo con elaborar los objetivos, es necesario que te mantengas supervisando los avances con regularidad; evalúalos con frecuencia, ya que esto te ayudará a identificar qué salió bien y qué mal, así podrás mejorar la próxima vez.

3.4 Misión y visión: el ADN de la empresa

¿Te has preguntado hacia dónde estás dirigiendo tu vida?, ¿consideras que aún estás a una edad temprana para saberlo? En las organizaciones y empresas conocer el rumbo por el cual van a dirigir su camino es de suma importancia, esto es lo que permite dar dirección y sentido a todo el entorno y las actividades que se estarán ejecutando.



● **Figura 3.5** ADN de la empresa.

► Misión

Algunos autores consideran que la misión es *la razón de ser de la empresa*, ya que es en este enunciado donde se plasma lo que se quiere hacer, con base en el entorno actual en que se encuentre la organización y, sobre todo, para quién se hará. Representa su compromiso y el papel que jugará el emprendimiento, organización o empresa en la sociedad a lo largo del tiempo. Una misión bien redactada debe inspirar tanto a colaboradores como a clientes/consumidores, y debe lograr que estos últimos puedan reconocer de modo correcto la marca y los productos o servicios, lo que se conoce como *branding awareness*.

Para Strickland y Thompson, autores de libros especializados en planeación estratégica: “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes, se califica como la *misión* de la compañía”.

Si bien no existe una regla o guía a seguir para crear la misión, los elementos que se deben incluir son:

- **Identidad:** responde a la pregunta *¿quiénes somos?*
- **Actividad:** corresponde a la cuestión *¿a qué nos dedicamos?*
- **Objetivos:** responde a las preguntas *¿qué queremos lograr?*, *¿para quienes lo hacemos?*

► Visión

La visión se define como acción y efecto de ver. Es la imagen que le permite al empresario o emprendedor verse a sí mismo, su imagen, así como a su empresa o emprendimiento en un tiempo definido. Permite realizar una planeación deseable del futuro y tiene la intención de motivar, de manera externa, al equipo de colaboradores. La visión enfatiza el futuro en el largo plazo.

Responde a la pregunta: *¿qué queremos llegar a ser?*, y es fundamental tanto para el establecimiento de los objetivos como para el diseño de estrategias empresariales.

Ejemplos de misión y visión en empresas en la actualidad

■ Spotify

Misión: “Brindar a las personas acceso a toda la música que deseen, en cualquier momento, de manera completamente legal y accesible”.

Visión: “Tener momentos con música en cualquier lugar”.

■ Girls in Tech

Misión: “Eliminar la brecha de género en la tecnología proporcionando experiencias y oportunidades educativas”.

■ YouTube

Misión: “Permitir que todos puedan expresarse y que puedan conocer el mundo”.

■ Samsung

Visión: “Inspirar al mundo para crear el futuro”.

■ Tiktok

Misión: “Nuestra misión consiste en potenciar la creatividad y hacer disfrutar a la gente. Inspirar y enriquecer la vida de las personas ofreciendo un hogar para la expresión creativa y una experiencia que sea genuina, alegre y positiva”.

■ Facebook

Misión: “Brindar a las personas el poder de compartir y hacer un mundo más abierto y conectado”.

Visión: “Las personas utilizan Facebook para estar en contacto con amigos y familia, para descubrir qué ocurre en el mundo y para compartir y expresar las cosas que les importan”.



EJERCICIO

Crear la misión y visión del emprendimiento..

Para encontrar más inspiración sobre cómo crear la misión y visión de tu emprendimiento, consulta en el siguiente link la TED Talk de Simon Sinek sobre su herramienta Círculo Dorado, en donde se recomienda empezar por el por qué (*start with why*):



<https://youtu.be/qp0HIF3Sf14>

Después de observar el video, reúnete con tu equipo y comiencen a trabajar en la elaboración de la misión y visión de su proyecto emprendedor. Definan qué quieren hacer, cómo quieren impactar a la sociedad, hasta dónde quieren llegar y cuándo pretenden hacerlo. Si bien estos son enunciados que se fijan para tener claridad sobre hacia dónde ir y cómo llegar ahí, la visión es dinámica, y llegado el plazo fijado puede (y debe) modificarse y adaptarse al tiempo en que se elabore o revise.

3.5 Modelo de negocio

La prueba de una innovación no es su novedad, ni su contenido científico, ni el genio de la idea, sino su éxito en el mercado.

Peter Drucker

En esta sección se analiza el tema del modelo de negocio: su definición, utilidad, metodologías y herramientas que complementan su creación. ¿Qué sabes de los modelos de negocio?, ¿puedes describir o comentar alguno que consideres interesante?

► Definición

Un modelo de negocio es la planificación del rumbo que la empresa u organización seguirá con respecto a los recursos con los que cuenta, los ingresos que genere y los beneficios que intenta otorgar a sus clientes y consumidores.

El modelo de negocio es una herramienta que permite establecer las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de productos o servicios, así como

implementar estrategias, todo lo anterior vinculado con los recursos con los que cuenta la organización.

► ¿Para qué hacer un modelo de negocio?

La ventaja que brinda esta herramienta es contar con una primera visión sobre cómo puede funcionar la dinámica de la organización, empresa, negocio o emprendimiento; es útil a cualquier escala.

► *Business Model Canvas* (Modelo de Negocios Canvas)

Esta metodología se ha vuelto popular en los últimos 10 años. Fue creada por el suizo Alexander Osterwalder, doctor en sistemas de gestión de la información y uno de los expertos más respetados en el mundo de los negocios, el marketing y la innovación estratégica.

Antes, al iniciar un emprendimiento o hacer crecer una pequeña empresa el foco principal se encontraba en el documento conocido como *plan de negocio*, que es una guía completa de todos los elementos y áreas que requiere una empresa u organización.

Sin embargo, con la incorporación de nuevas metodologías ágiles como el *Business Model Canvas*, se ha podido identificar que antes de elaborar todo un documento con el detalle de procesos, puestos y áreas, es importante tener claridad en el mercado a quien se está dirigiendo el producto o servicio, identificar los recursos con los que se cuenta, saber cómo generar ingresos y, por supuesto, tener clara la propuesta de valor; en pocas palabras, este modelo constituye una herramienta esencial en el análisis y mejora de negocios.

Esta metodología permite tener un pensamiento *fuera de la caja* y comenzar a generar innovación, al considerarse que el modelo de negocio “describe los fundamentos sobre cómo una organización crea, desarrolla y captura valor”.



● **Figura 3.6** Modelo de negocios Canvas

EJERCICIO

Conocer el *Business Model Canvas*.

Analiza en el link siguiente el video para conocer de manera general la metodología *Business Model Canvas*.



<https://www.youtube.com/watch?v=ZQgXyiozmYY>

► Las nueve etapas del *Business Model Canvas*

Después de haber observado el video en la actividad anterior, es momento de revisar cada etapa:

1. Los clientes: ¿a quién se dirige la propuesta de valor?

En esta primera etapa se busca identificar a los clientes potenciales para comenzar a segmentarlos; es decir, se identifica al grupo de personas a las cuales se dirigirá la propuesta de valor y todos los esfuerzos para convencerlos de que su elección de compra debe ser nuestro producto o servicio.

Los usuarios y clientes son la base del negocio. No son conformistas, tienen necesidades que requieren ser satisfechas, quieren sentirse únicos, son en especial demandantes y sus emociones y percepciones guían sus decisiones.

Un ejercicio básico con el que se puede comenzar a tener claridad sobre quiénes son o podrían ser tus clientes y usuarios consiste en identificar algunos datos, que incluyen:

- Edad
- Sexo: considera que ya no solo se considera hombre o mujer, sino también los términos que se han estado incorporando a la sociedad como no binario.
- Situación geográfica
- Nivel adquisitivo
- Medio por el que se consume el producto o servicio

Una herramienta que te puede ayudar a tener una visión gráfica es el mapa de empatía, que ayuda en la segmentación de los clientes por medio de siete preguntas.

¿Por qué enfocarse en el cliente al iniciar un emprendimiento? Más allá de buscar solo el producto o servicio perfecto, es necesario entender si este será de utilidad y cubrirá las necesidades y deseos de los clientes a los que se busca llegar; estar enfocado en el cliente ayudará al equipo de trabajo (equipo emprendedor) a generar una “mentalidad organizacional” que responda a las necesidades de los usuarios/clientes como punto focal de su estrategia de negocio. En seguida se ilustran dos ejemplos de organizaciones: una que logró centrarse en el cliente y otra que no lo hizo:

NETFLIX

Está centrada en el cliente:

los empleados de Netflix analizan al cliente, sus necesidades, deseos y preferencias, para sugerir en sus perfiles (cuentas) series y películas de su interés.



No está centrada en el cliente:

Blockbuster se declaró en quiebra en el año 2010, al no centrarse en las expectativas de sus clientes y por no apostar a las tendencias de modelo de negocio que recién nacían: *streaming*.



Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

● **Figura 3.7** Segmentos de clientes.

Tips sobre el enfoque en el cliente. Si tienes una idea de negocio o inquietud por comenzar algún emprendimiento, debes considerar lo siguiente para enfocarte en los clientes potenciales:

1. Recuerda que no todos los usuarios o clientes son iguales, clarifica sus características, necesidades y particularidades.
2. Considera un valor diferencial de tu producto o servicio para cada cliente o usuario.
3. Personaliza experiencias para hacer sentir especiales a tus posibles clientes o usuarios.
4. Mantén constante comunicación con tus clientes o usuarios potenciales y presta atención a sus deseos y necesidades.
5. Practica la escucha activa, es decir, utiliza los comentarios ofrecidos por tus usuarios o clientes para mejorar de manera constante tus productos o servicios.



● **Figura 3.8** Enfoque en el cliente.

2. La propuesta de valor: ¿qué nos hace diferentes del resto de los competidores?

En esta etapa se debe identificar la propuesta de valor, que no solo incluye el producto físico o servicio, sino todo lo que hay alrededor de la oferta que estarás llevando a tus usuarios y clientes. Una vez que tienes claro a quién le quieres vender, es en este punto donde tendrás que reunir el “paquete” de beneficios que ofertarás y te diferenciarán de otras ofertas que ya existen en el mercado.

Es aquí donde debes preguntarte: *¿por qué elegirían comprar mi producto o servicio en lugar del de la competencia?, ¿qué hace único a mi servicio, lo innovador, lo accesible económicamente, su utilidad?*

La propuesta de valor es la suma o combinación única de: Producto + Precio + Servicio + Imagen, y debe comunicar lo que el emprendimiento o empresa pretende hacer diferente a lo que hace la competencia. Algunos factores para considerar en la propuesta de valor incluyen:

- **Novedad:** personalización, necesidad satisfecha, diseño, marca/estatus.
- **Precio:** costo-reducción de costos, accesibilidad, usabilidad, conveniencia.

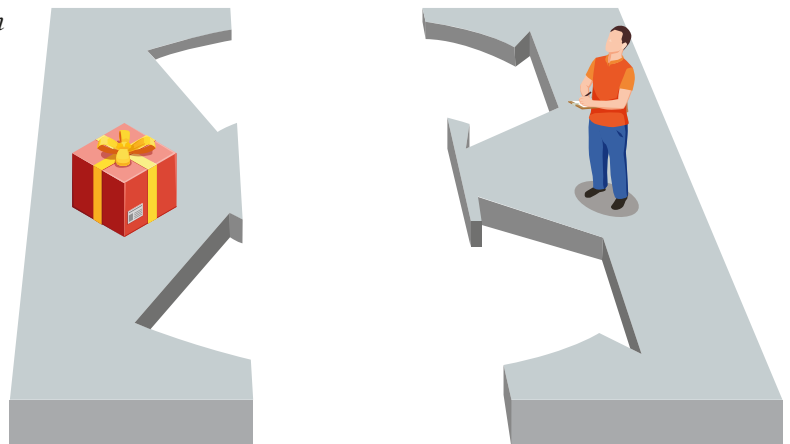


Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

● **Figura 3.9** Propuesta de valor.

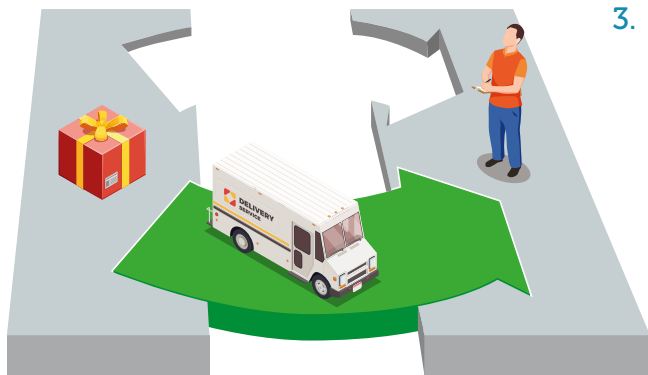


Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

● **Figura 3.10** Canales de distribución y comunicaciones.

3. Distribución y comunicación: ¿cómo damos acceso a los clientes para consumir la propuesta de valor?

En este punto se debe describir cómo la organización o empresa comunica y hace llegar a sus clientes la propuesta de valor. Los canales deben elegirse con base en el segmento de clientes que se quiere atender.

A partir del inicio de la pandemia de COVID-19 los hábitos de compra de los consumidores se han modificado, las compras en línea y por medio de aplicaciones se han disparado de manera exponencial, por tanto, este punto debe considerarse al establecer la estrategia de comunicación y distribución de la organización o emprendimiento.



EJERCICIO

Conocer los tipos de canales: directos, mayoristas, puntos de venta, vía web y aplicaciones.

Observa en el siguiente link la charla TED Talk, en donde se habla de la economía digital.



<https://youtu.be/LR5Mz6w8Ca8>



Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

● **Figura 3.11** Relación con el cliente.

4. Relación con los clientes: ¿cómo hacemos esta relación única?

Si bien todas las etapas de Canvas están relacionadas, esta se encuentra estrechamente vinculada con la anterior: relación con los clientes. Es aquí donde se explica el tipo de interacción que se va a establecer con un segmento de clientes determinado; es decir, cómo se va a conectar la propuesta de valor con ese segmento.

Algunas motivaciones de la organización o emprendimiento incluyen:

- Generar nuevos clientes.
- Retener clientes existentes y hacer que consuman nuevos productos o servicios.
- Incrementar las ventas.

Algunos ejemplos de relación con los clientes son:

- **Personal:** automatizada, colectiva.
- **A distancia:** individualizada, de autoservicio.



EJERCICIO

Investigar acerca de la relación con los clientes.

Observa en la siguiente liga un video que expone de manera sencilla la *customer relationship*.



<https://www.youtube.com/watch?v=04POJsnzJZg>

5. Ingresos: ¿cómo monetizamos la oferta de valor?

En esta etapa se debe explicar cómo se pretende generar flujo de efectivo para el emprendimiento o empresa; es decir, exponer cuáles y cómo serán las fuentes de ingreso que se espera tener con cada segmento de clientes.

Las formas para generar ingresos que se utilizan con mayor frecuencia incluyen:

- Venta de productos o servicios
- Suscripciones
- Pago por el uso de licencias
- Venta de espacios para publicidad

Para ejemplificar este apartado se puede revisar el caso de YouTube, que como se dedica al alojamiento de contenido en video por medio de su plataforma, fundamenta la mayor parte de sus ingresos en la venta de publicidad.

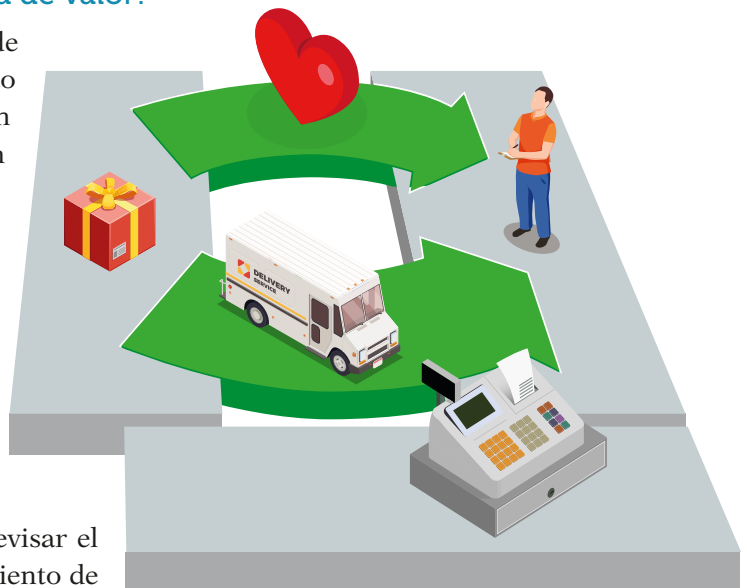


Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Ostelwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

● **Figura 3.12** Flujos de ingreso.



EJERCICIO

Crear y plasmar objetivos.

Revisa en el siguiente link un video donde se explica de manera práctica y fácil de comprender esta etapa de Canvas.



<https://youtu.be/MlafbWJqwYo>



6. Recursos clave: ¿cuáles son los “ingredientes” con los que contamos?

En esta etapa se deben listar los recursos que se requieren para que el emprendimiento o empresa opere.

Si estás por iniciar tu emprendimiento, puedes elaborar dos listas: una que incluya aquello con lo que cuentas y otra con lo que necesitas en realidad (aunque sea de forma básica) para iniciar el negocio, ya que no solo se trata de identificar los factores económicos, como se observa en la tabla 3.4.

Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Ostelwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

● **Figura 3.13** Recursos clave.

Tabla 3.4 Recursos necesarios para el emprendimiento

Recursos	Ejemplos
Físicos	Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas computacionales, redes de distribución, entre otros.
Intelectuales	Marcas, propiedad intelectual (conocimiento técnico), patentes y registro de marcas. Por ejemplo, en el caso de Coca-Cola, tanto su marca como su fórmula son activos intelectuales de gran valor que se encuentran protegidos por la compañía.
Humanos	Los colaboradores que trabajan en el emprendimiento o la empresa juegan un papel fundamental en su operación. Por ejemplo, las empresas que prestan servicios de limpia requieren de una plantilla amplia de recursos humanos que estén capacitados en esta área, con la cual puedan cubrir la demanda del mercado.

Recursos	Ejemplos
Financieros	Líneas de crédito u operaciones para la contratación de empleados. En algunos casos, cuando la idea de negocio o emprendimiento se encuentra en una etapa de crecimiento o maduración, suele ser el momento para acercarse a inversionistas que apoyen con el soporte económico necesario.
Intangibles	El tiempo es un recurso limitado, por lo que se debe apreciar y distribuir de manera adecuada. Contar con una buena organización y administración del tiempo resulta fundamental para el éxito de todo tipo de emprendimiento.

Fuente: Tomada de Ocampo y Aguilar (2014).

EJERCICIO

Analizar un ejemplo sobre los recursos necesarios para el emprendimiento.

Observa un ejemplo de esta etapa en el siguiente link.



<https://www.youtube.com/watch?v=MlafbWJqwYo>

7. Actividades clave: ¿cuáles son nuestras capacidades?

En esta etapa se deben identificar las actividades clave que se deben realizar o llevar a cabo para que el emprendimiento o empresa funcione de la mejor manera. Por lo general, en las empresas que cuentan con años de operación y tienen una estructura (organigrama) “definida” estas actividades se realizan dentro de cada área: mercadotecnia, producción, finanzas, contabilidad, recursos humanos, etcétera.

En el caso de emprendimientos, al inicio no es indispensable definir estas áreas, pero sí tener claro qué se debe hacer para cumplir los objetivos. Comienza por elaborar una lista de esas actividades, compártela con los integrantes de tu equipo y definan quién se encargará de cada una, con el tiempo estas actividades se transformarán y llegará el momento en que deban integrarse en áreas.



Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Ostelwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

Figura 3.14 Actividades clave.



EJERCICIO

Evaluar capacidades.

Consulta en el siguiente link el video que se relaciona con las actividades clave.



<https://youtu.be/8-3wvJluCGg>



8. Aliados (partners): ¿quiénes son nuestros "cómplices"?

En esta etapa es donde debe identificarse a los socios estratégicos, incluye tanto proveedores como socios (aquellos que aportan económicamente) y constituye una pieza fundamental para hacer que el modelo de negocio funcione, ya que aportan recursos (de distintos tipos) y se pueden generar alianzas con ellos.

Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Ostelwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

La tabla 3.5 describe algunos ejemplos de alianzas.

● **Figura 3.15** Red de aliados.

Tabla 3.5 Ejemplos de alianzas		
Relación	Descripción	Ejemplo
Alianzas estratégicas entre no competidores	Se da entre empresas con modelos de negocio que no compiten por el mismo mercado y cuya cooperación resulta benéfica para ambas partes.	Tiendas de conveniencia, bancos y empresas de telefonía celular: al realizar pagos de servicios bancarios u otros en estas tiendas, y comprar tiempo aire para la telefonía celular.
Cooperación entre socios estratégicos y competidores	Dos o más empresas buscan el mismo mercado, por lo que negocian y coordinan las acciones a realizar a fin de obtener el mayor beneficio posible para ambas.	Industria de la televisión: en México, Televisa y Televisión Azteca organizan programas en conjunto con el fin de atraer público.

Relación	Descripción	Ejemplo
Unión de empresas (<i>joint ventures</i>)	Se realizan para crear o desarrollar nuevos productos o negocios. Dos o más socios participan de manera colectiva en la creación de una nueva empresa.	General Motors y FAW Group producen automóviles comerciales de manera conjunta.
Relación entre comprador y distribuidor	La empresa asegura la adquisición de los recursos que necesita para su operación.	Compra de materia prima.

Fuente: Tomada de Ocampo y Aguilar (2014).

EJERCICIO

Conocer sobre las alianzas.

Revisa en el siguiente link un video relacionado con las alianzas.



<https://www.youtube.com/watch?v=3AUEmlaCgIq>

9. Costos: ¿qué ventajas de costos podemos tener?

Has llegado a la última etapa de esta herramienta: estructura de costos, es en este punto en donde se deben indicar todos los gastos y costos en los que incurre el proyecto empresarial o la empresa.

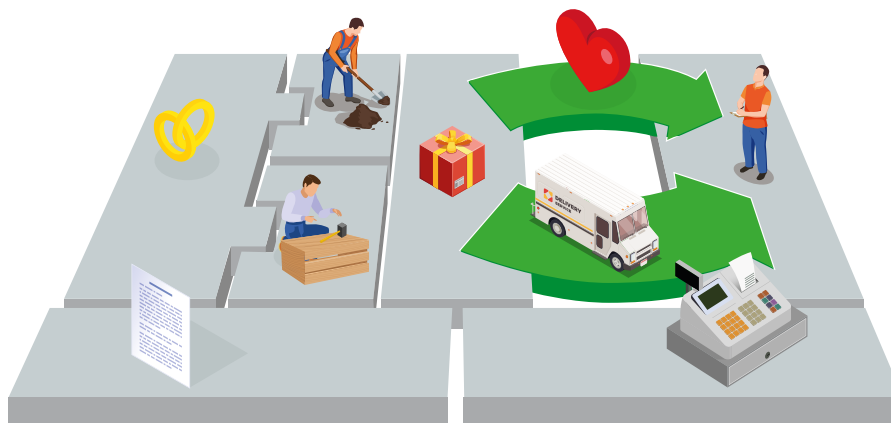


Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

● **Figura 3.16** Estructura de costos.

En la tabla 3.6 se enuncian los dos tipos de costos más comunes.

Costos fijos	Costos variables
<p>Se caracterizan por ser siempre los mismos, sin importar la cantidad de producción de bienes o servicios. Ejemplos: pago de nómina, renta de bienes inmuebles (edificios, oficinas), servicios de mantenimiento, gastos de instalaciones físicas (agua, luz), entre otros.</p>	<p>Dependen del volumen de productos o servicios que se produzcan y ofrezcan al mercado. Ejemplo: las empresas dedicadas a la organización de festivales musicales o culturales por lo general invierten una alta proporción de sus recursos financieros en costos variables como materiales o servicios públicos.</p>

Fuente: Tomada de Ocampo y Aguilar (2014).

La estructura completa del *Business Model Canvas* se ilustra en la figura 3.17.

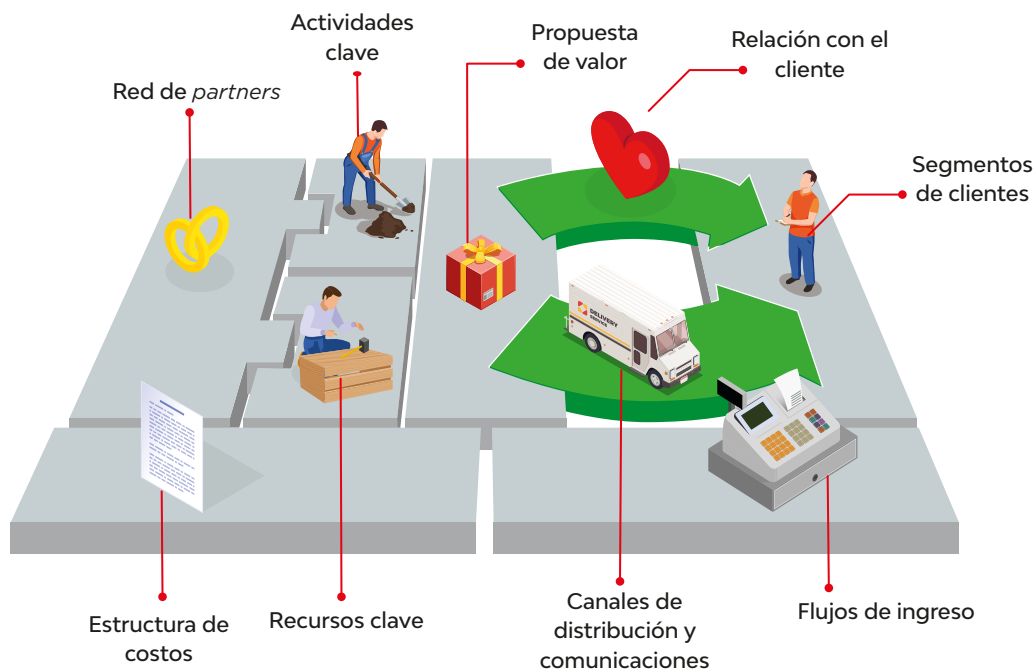


Imagen de Canvas: lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder.

Fuente: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

● **Figura 3.17** Estructura completa del modelo.

Ya que se tienen definidas las nueve etapas del *Business Model Canvas*, estas se pueden sintetizar en cuatro apartados que responden a las preguntas: cómo, qué, quién y cuánto, como lo ilustra la figura 3.18.



Fuente: Elaboración propia.

● **Figura 3.18** Apartados con base en el *Business Model Canvas*.



EJERCICIO

Generar el primer modelo de negocios.

Es momento de aplicar lo estudiado, descarga la plantilla Canvas de la liga siguiente.



<https://www.strategyzer.com/canvas>

En caso de tener alguna dificultad con la descarga, puedes crear tu modelo siguiendo la estructura que ya conoces.

Recuerda que este documento es dinámico, por tanto, puedes generar los canvas que consideres necesarios para llegar a una primera versión de tu modelo de negocio (MVP: *minimum viable product*); en este caso, una primera versión de tu modelo de negocio.

Consulta: En seguida te compartimos algunos ejemplos que muestran cómo algunas empresas han elaborado su modelo de negocio, han llegado a escalar (crecer) y se han reinventado con el paso del tiempo; revisa cada caso con tu equipo de trabajo y comenten sus opiniones. ¿Te gustaría ser el próximo Amazon?

- Mr Beast Burger :



<https://www.youtube.com/watch?v=d3-DowYqoJO>

- Nintendo :



<https://www.youtube.com/watch?v=yTjd9fOspUo>

- Amazon (web services):



<https://www.youtube.com/watch?v=eMeQxbMA6CM>

- Strategyzer Webinar: *Business Model Design For 21st Century Companies*:



<https://www.youtube.com/watch?v=OVajKQmoyz8>

- *Business Model Canvas UBER*:



<https://www.youtube.com/watch?v=HzWNBwrPFGI>

Lo interesante de crear el modelo de negocio para tu emprendimiento es generar nuevas formas de hacer las cosas; no solo el contar con un producto novedoso, sino la manera de hacerlo llegar al consumidor por canales que nadie más ha utilizado. Considera el caso de Uber: los taxis ya existían, la innovación consistió en la forma como dieron acceso a los usuarios a un servicio de transporte mediante el uso de la tecnología.

3.6 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) o SOWT (del inglés *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

¿Qué es el FODA? Es una herramienta que permite analizar y evaluar el entorno en que se desenvuelve la empresa u organización de manera visual. Aplica bastante bien para iniciar emprendimientos o poner en marcha ideas de negocio, ya que proporciona información tanto del ambiente externo de la organización como del ambiente interno. Esta herramienta no solo es funcional para las empresas, también puede utilizarse en cualquier objetivo o meta que se tenga en mente, o para resolver alguna situación problemática, tanto de la vida personal como laboral.

Su origen se atribuye a Albert Humphrey, ingeniero estadounidense que enfocó su carrera como consultor organizacional y quien en la década de los años sesenta del siglo pasado sugirió a algunas empresas evaluar sus entornos con base en la matriz FODA. En la figura 3.19 se exponen sus elementos.



● **Figura 3.19** Elementos FODA.

► ¿Cómo elaborar un FODA?

Dado que es una herramienta, no existe una serie de pasos a seguir para su creación; sin embargo, si lo utilizas para identificar el entorno de tu emprendimiento, te sugerimos lo siguiente:

- Reúnete con tu equipo de trabajo.
- Reserven tiempo en su agenda para realizar el ejercicio sin prisas y con compromiso.
- Elijan un espacio tranquilo donde puedan compartir sus ideas y dibujar el cuadrante correspondiente.
- La información a compartir debe ser realista y objetiva.
- Reúnan la información en pares: primero Fortalezas y Debilidades, y después Oportunidades y Amenazas; en este punto pueden trabajar en una lluvia de ideas con todo el equipo.

► ¿Para qué sirve elaborar un FODA?

El uso de esta herramienta permite que, una vez recopilada la información en cada cuadrante, se puedan generar los cuatro tipos de estrategias que se describen en la tabla 3.7.

Tabla 3.7 Estrategias por cuadrante

Estrategias FO Fortaleza/Oportunidades	Estrategias DO Debilidades/Oportunidades
<p>Objetivo: atacar</p> <p>En este tipo de estrategias lo que se busca es utilizar las Fortalezas de la organización o el emprendimiento para aprovechar las Oportunidades externas.</p>	<p>Objetivo: movilizar</p> <p>Estas estrategias buscan superar las Debilidades internas de la organización o el emprendimiento al aprovechar las Oportunidades externas.</p>
Estrategias FA Fortalezas/Amenazas	Estrategias DA Debilidades/Amenazas
<p>Objetivo: defender</p> <p>Con estas estrategias se pretende utilizar las Fuerzas de la organización o el emprendimiento para minimizar las Amenazas externas.</p>	<p>Objetivo: reforzar</p> <p>Este tipo de estrategias buscan generar tácticas que ayuden a disminuir las Debilidades internas de la organización o el emprendimiento, así como evitar o eludir las Amenazas externas.</p>

Para realizar el ejercicio siguiente se debe tener la relación de cada uno de los cuadrantes, para después evaluar con cada respuesta cómo se podría llegar a generar cada una de las estrategias, como lo ilustra la figura 3.20.

Fortaleza	Oportunidad
Recursos económicos	Tecnología nueva disponible a precio accesible
Estrategia FO	
Adquisición de tecnología	

● **Figura 3.20** Ejemplo de análisis de estrategias.



EJERCICIO

Identificar los elementos FODA.

Con base en la información proporcionada, realiza lo siguiente.

- En la columna izquierda de la tabla se describe una lista de situaciones, coloca el elemento que describe mejor para ti la situación (fortaleza, oportunidad, debilidad, amenaza) en la columna derecha (elementos FODA).

Situaciones	Elementos FODA
1. Una casa editorial identifica que el número de competidores se ha incrementado, sobre todo en la venta en línea.	

Situaciones	Elementos FODA
2. Una escuela de inglés obtuvo el ranking más bajo en la calificación de sus profesores, por tanto se considera que tiene a los docentes menos cualificados en comparación con otras escuelas.	
3. Una empresa de telefonía tiene una cobertura (red) más amplia en la ciudad de Nuevo León que su competencia.	
4. Una cafetería local ha sido testigo de que, tras la pandemia de COVID-19, dos competidores tuvieron que cerrar sus locales.	

II. Elabora la matriz FODA utilizando tu Propuesta de Valor sugerida a lo largo de las actividades. ¡Recuerda que siempre puedes cambiar tu propuesta de valor!, esto ayuda a analizar las propuestas y a elegir la mejor opción.

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
	Utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Supera las debilidades al utilizar las oportunidades.
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Continúa tabla

Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
	Usa las fortalezas para evadir las amenazas.	Reduce las debilidades y evita las amenazas.
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

III. Para obtener mayor información, puedes consultar el capítulo 4 del libro de Ocampo y Aguilar (2020): *De emprendedor a empresario: haga que su negocio sea negocio*.

► Recomendaciones útiles para la etapa 3

En la actualidad existen muchas fuentes de información, ya que se cuenta con la red más grande al alcance de todos: internet. Te invitamos a continuar con tu aprendizaje, para ello puedes buscar actividades e información que te sean de interés y ayuden a fortalecer tus conocimientos en áreas técnicas y de emprendimiento. En seguida te compartimos algunas opciones para consultar. En esta era lo imaginable e inimaginable puede llevarte a hacer un negocio, recuerda que el límite no es el cielo sino hasta donde decidas llegar:

- Podcast *Libros para emprendedores*, donde en cada capítulo resumen un libro de utilidad para emprendedores o para todo aquel interesado en querer serlo, desde *marketing*, pasando por negocios, hasta motivación y *networking*, todo esto en la voz de Luis Ramos.
- Plataforma de aprendizaje *Crehana*, aquí puedes localizar cursos en línea a precios bastante accesibles que incluyen temas de liderazgo, *marketing*, ciencia, arte, emprendimiento y mucho más.
- Podcast *Mándarax*, intenta divulgar la ciencia de una manera divertida, en contexto y con términos fáciles de asimilar, todo en las voces de Leonora Milán y Alejandra Ortiz.
- Dentro del sistema emprendedor en México existen diversas organizaciones y eventos que impulsan el desarrollo de proyectos empresariales, algunas de ellas son: Startup México, New Ventures, Unreasonable México, Endeavor, Talent Land Digital.
- Podcast *Aura al futuro*, conformada por pequeñas cápsulas donde Aura López habla acerca de tecnología, *gadgets*, cultura digital, robots, libros y cine.

► Bibliografía

- Chan Kim W. y Mauborgne R. (1916). *La estrategia del océano azul*. México: Grupo Editorial Norma.
- Chiavenato I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª ed. México: McGraw-Hill.
- Estrada R. *Empresa del siglo XXI*. Centro de Investigación para el Desarrollo. Disponible en: <http://cidac.org/empresa-del-siglo-xxi/>
- García del Junco J. y Casanueva C. (2000). *Fundamentos de gestión empresarial*. España: Pirámide.
- García del Junco J., Casanueva C. et al. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. España: McGraw-Hill.
- <http://cidac.org>
- <https://dle.rae.es/empresa>
- https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1141/mod_resource/content/1/contenido/index.html
- <https://www.alexosterwalder.com/>
- <https://www.strategyzer.com/>
- INEGI. <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>
- Münch L. (1997). *Fundamentos de administración*, 2ª ed. México: Trillas.
- Ocampo L. y Aguilar S. (2014). *De emprendedor a empresario: Haga que su negocio sea negocio*. México: Grupo Editorial Patria.

ETAPA 4

Plan de negocios

Qué maravilloso es, que nadie necesita esperar un momento, antes de comenzar a mejorar el mundo.

Ana Frank

▶ ELEMENTO DE COMPETENCIA

Elabora un diagrama de flujo con los elementos del Plan de negocios aplicado en un proyecto emprendedor, ya sea un producto o un servicio.



4.1 Definición y administración de plan de negocios

Un plan de negocios es un documento guía que permite *la organización clara de un proyecto emprendedor*, en él se “aterrizan” las ideas del proyecto al responder preguntas clave como: ¿cuál es la razón de ser del negocio?, ¿cuál es el mercado objetivo?, ¿cuál es la inversión requerida y el retorno de inversión?, ¿cuál es la estrategia de crecimiento del proyecto en el tiempo?, entre otras. El plan de negocios es también una carta de presentación que permite ofrecer una imagen clara del proyecto ante aliados estratégicos tales como entidades financieras, inversionistas, socios potenciales, entre otros.



● **Figura 4.1** ¿Para qué nos sirve un plan de negocios?

¿Cuál es el objetivo de un plan de negocios?

Cabe señalar que si bien la elaboración de un plan de negocios no garantiza el éxito de un proyecto emprendedor, es una herramienta bastante útil para “aterrizar” y ordenar las ideas de los emprendedores; además, permite dar claridad respecto de la ruta del proyecto en el tiempo, es decir “en qué dirección vamos”, y comunicarlo claramente con todo el equipo emprendedor actual y futuro, así como con socios potenciales.

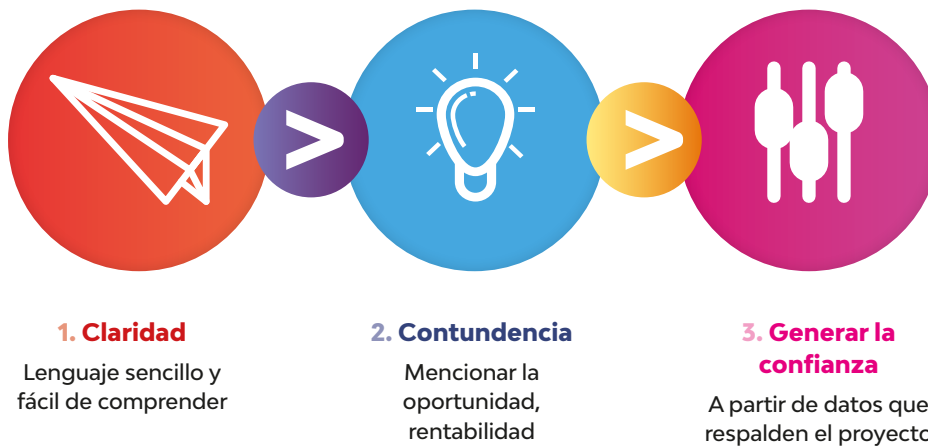
El plan de negocios apoya para “dar claridad”, ya que incluye el análisis del mercado, del sector y de la competencia, información que apoya a definir la

factibilidad de la puesta en marcha de un negocio, y también determina el nivel de atractivo económico a corto y largo plazos mediante un análisis de factibilidad técnica y financiera con una visión organizacional clara, coherente y fundamentada.

Esta etapa es una guía introductoria a los elementos principales que integran los planes de negocios, y su objetivo es apoyar para que los emprendedores tomen los elementos que resulten útiles para organizar y aterrizar su idea de negocio. Antes de iniciar es importante mencionar que existen diferentes estilos de plan de negocios, algunos extensos y detallados, otros dinámicos y concretos; sin embargo, no existe un formato correcto o uno incorrecto, son simplemente formas diferentes de presentar la información del proyecto. En años recientes los plan de negocios se han enfocado en un estilo de los denominados “planes ágiles”, caracterizados por su lenguaje sencillo, fácil comunicación, con una extensión de entre 20 y no más de 40 páginas, que resumen los puntos más importantes del negocio.

Las claves básicas para desarrollar el contenido de un plan de negocios son (véase figura 4.2):

1. *Claridad* en la explicación de la idea de negocio y sus beneficios.
2. *Contundencia* al mencionar el tamaño de la oportunidad de negocio.
3. *Generación de confianza* para el lector mediante la presentación de datos duros y su análisis.



● **Figura 4.2** Claves básicas para el desarrollo de un plan de negocios.

Respecto de la redacción del documento, este no debe contener “ni más información, ni menos información” de la estrictamente necesaria, para que cualquier aliado estratégico (como un inversionista), pueda conocer la idea de negocio. El documento debe tener una estructura simple y clara que permita comprender de manera fácil el concepto de negocio. La redacción debe ser clara y con vocabulario preciso, evitando terminología y conceptos técnicos de difícil de entender para los diferentes involucrados. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.



EJERCICIO

Amplia la visión de los planes de negocios.

Visita los siguientes links para conocer más de la importancia de los planes de negocio en los proyectos emprendedores.



<https://www.youtube.com/watch?v=xwBfAEMlpV4>



<https://www.youtube.com/watch?v=6NvR22I4rgU>

Para dar inicio al desarrollo del plan de negocios es importante realizar la descripción de la naturaleza del emprendimiento, al detallar los datos generales del proyecto emprendedor:

- Nombre de la empresa
- Equipo directivo
- Contacto
- Breve descripción de actividades, productos o servicios

► Misión

La misión es un enunciado, una frase que declara la “razón de ser de la empresa”; es decir, la descripción de lo que busca hacer por sus clientes. En ella se establece el objetivo principal de la empresa, por lo que responde las siguientes preguntas clave: ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes somos y qué hacemos?



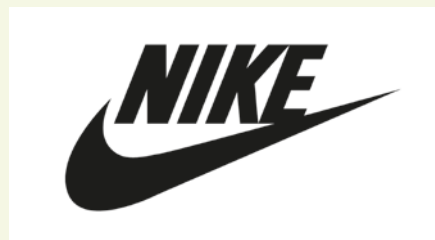
EJEMPLOS

Nike: Llevar la inspiración y la innovación a cada atleta en el mundo.

Google: Organizar la información de todo el mundo, logrando que sea útil y accesible para todos.

Disney: Crear felicidad brindando el mejor entretenimiento para personas de todas las edades en todo el mundo.

Sony: Experimentar la alegría del progreso y el desarrollo de la tecnología para el beneficio de todos.



® Nike



® Google



® Disney



® Sony

► Visión

La *visión* es la meta a la que aspira llegar la empresa en el mediano o largo plazo, una aspiración para el futuro. Define la ruta a seguir, por lo que da respuesta a las siguientes preguntas clave: ¿qué queremos para el futuro?, ¿cómo llegaremos a él?

**EJEMPLOS**

Nike: Permanecer como la marca más auténtica, conectada y distintiva.

Google: Proporcionar acceso a la información del mundo en un solo clic.

McGraw-Hill Latin America: Liberar el potencial de cada estudiante.

Netflix: Convertirse en el mejor servicio de distribución de entretenimiento global; licenciar contenido de entretenimiento en todo el mundo; crear mercados accesibles para los cineastas, y ayudar a los creadores de contenido de todo el mundo a encontrar una audiencia global.

► Objetivos

Son los puntos necesarios para encauzar el rumbo del negocio y acercar los proyectos a la realidad. Los objetivos se deben establecer en forma general tomando en consideración la misión y la visión de la organización, al convertir los deseos en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Por medio de ellos la misión y visión dejan de ser intenciones, para convertirse en realidades alcanzables y concretas.

**EJEMPLOS**

- Crecer al menos 30% las ganancias netas en los próximos 3 años.
- Incursionar en las ventas on-line con un margen de éxito sostenible.
- Fomentar entre los empleados la cultura del crecimiento, el ahorro y la educación de manera sostenida.
- Incrementar el porcentaje de ventas en el exterior en al menos 20% en el próximo lustro.
- Visibilizar los esfuerzos en materia de responsabilidad social empresarial llevados a cabo durante el año anterior.

4.2 Elementos de un plan de negocios

Como existen diferentes estilos de plan de negocios, su estructura y la organización de la información no es estandarizada, sino dependen del tipo de proyecto y estilo del equipo emprendedor. No obstante, el contenido básico, es decir, los puntos vitales que permitan conocer el proyecto emprendedor, incluyen los siguientes:

1. **Resumen ejecutivo.** Se trata de un resumen (no más de una cuartilla) de todas las partes del documento. Su objetivo es presentar de manera clara y sintetizada la idea de negocio, de tal forma que atraiga al lector (inversionistas potenciales) para continuar con la lectura. Si bien el resumen ejecutivo es la primera hoja del documento, este se redacta al final, una vez completadas todas las secciones.

2. **Propuesta de valor.** En esta sección se debe explicar “de qué va” el proyecto, es decir, ¿qué producto/servicio se está ofreciendo?, ¿cómo es?, ¿qué precio tiene?, ¿cuáles son los beneficios para el cliente y para la futura empresa? En el desarrollo de esta etapa podemos apoyarnos de la sección “Propuesta de valor” que se incluye en la etapa 3 de la unidad.
3. **Modelo de negocio.** En este punto se describe en detalle cuál es el modelo de negocio: ¿cómo funciona?, ¿cómo se llega al cliente potencial?, ¿cuáles son las actividades clave y recursos clave?
4. **Estudio de mercado.** En esta sección se define el mercado objetivo, al incluir la expectativa de su crecimiento (desempeño histórico, tendencias, proyecciones). Se analizan la oferta y la demanda de productos competidores y sustitutos, el público objetivo, entre otros.
5. **Estudio técnico.** Presenta una descripción general del flujo de las “actividades diarias del negocio”, así como de las estrategias que las apoyan. Se elabora un breve análisis de todos los factores críticos para la ejecución diaria de la empresa.
6. **Equipo emprendedor.** En este punto se profundiza respecto del equipo emprendedor: cuál es su formación, experiencia profesional, sus éxitos profesionales y personales, la experiencia relativa a la oportunidad de negocio, o qué habilidades tienen para la idea que se está planteando. Las personas son las que hacen la empresa.
7. **Finanzas.** Integra las proyecciones del beneficio derivado de la puesta en marcha del negocio. En esta sección se presentan indicadores financieros como son el retorno de inversión y el valor presente neto; para este efecto se desarrollarán plantillas que ayuden a obtener estos indicadores de manera fácil.
8. **Por qué invertir.** Se inicia con la explicación breve de cuál es la situación actual del proyecto: ¿ya se ha vendido algo?, ¿se ha logrado captar financiamiento?, ¿cómo se ha llegado hasta el día de hoy?, y también se proporciona respuesta convincente a las preguntas: ¿por qué invertir en nuestra empresa? y ¿qué tipo de inversión estamos buscando para poner en marcha el proyecto? Se debe generar confianza en el lector para que decida sumarse al proyecto.

Para el desarrollo de los apartados de propuesta de valor, modelo de negocio y equipo emprendedor, se pueden consultar las etapas 1 y 3 de la unidad.

Respecto a los temas de estudio de mercado, estudio técnico, finanzas e inversión, en las siguientes secciones se profundizará en cuanto a los elementos necesarios para su desarrollo.



● **Figura 4.3** Elementos de un plan de negocios.

4.3 Estudio de mercado

Es una investigación que permite justificar “que existe un mercado dispuesto a comprar el producto/servicio” del proyecto. Un error recurrente entre los empre-

dedores consiste en “diseñar un producto/servicio y después buscar un mercado para ese producto/servicio”; es decir, desarrollar una “solución en busca de un problema”. No obstante, el camino correcto es el opuesto: primero identificar una problemática no resuelta o una necesidad no satisfecha en un mercado objetivo, a partir de ahí diseñar la solución. Dada la importancia del análisis de mercado y el impacto de esta información en otras partes del plan de negocio, se sugiere preparar esta sección antes que cualquier otra.

El objetivo principal de este apartado es responder a las preguntas clave: ¿existe un mercado interesado en el producto o servicio?, ¿de qué tamaño es?, ¿dónde está?, ¿a qué ritmo crece?

La estructura general y los pasos a ejecutar para el desarrollo del estudio de mercado se presenta en la figura 4.4.



Fuente: Elaboración propia.

● **Figura 4.4** Estructura general de estudio de mercado.

► Identificación de los satisfactores o beneficios del producto (problemática que resuelve)

El primer paso es hacer la presentación producto/servicio haciendo énfasis en la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes, o bien la lista de problemas que el cliente resolverá al hacer uso de nuestro producto/servicio. Un ejemplo de estos beneficios puede incluir:

- Reducción de costos.
- Reducción de tiempo de una actividad.

- Reducción de esfuerzo al realizar alguna tarea.
- Hacer sentir mejor al cliente (ya sea física o emocionalmente).
- Facilitar las actividades.
- Eliminar problemas cotidianos de un cliente.
- Simplificar las tareas o disminuir un riesgo al comprar o contratar algún servicio en particular.

Al final, se sugiere explicar de forma breve las razones por las cuales los clientes comprarían el producto/servicio: ¿qué dolor del cliente aliviará su producto? Es importante destacar las razones que tendrán los clientes para comprar el producto/servicio; por ejemplo, ¿por qué un cliente compraría un libro en una librería local y no mediante un distribuidor de libros en línea?

► Identificación y análisis del perfil del cliente y mercado potencial (segmentación)

En este punto se debe elaborar un “perfil del cliente”, es decir, describir con mucha claridad las características del comprador de nuestro producto/servicio.

- **¿Quién es?:** edad, sexo, nivel de ingresos, ocupación, educación, religión, etc. En el caso de que el cliente sea una organización, mencionar su tamaño, nivel de facturación, sector industrial, localización, entre otros.
- **¿En dónde se encuentra?:** puede ser nacional, estatal, suburbano, urbano, vecinal (características demográficas).

En caso de ser relevante, se recomienda mencionar información como la siguiente:

- ¿Cómo es que los clientes compran?: al mayoreo, menudeo, por medio de representantes de ventas, etcétera.
- En el caso de que el cliente sea una empresa, considerar en dónde se toman las decisiones de compra y cuánto tiempo toma el proceso de toma de decisión, así como los criterios que se utilizan: precio, calidad, oportunidad, entrega, capacitación, servicio, contactos personales, presiones políticas, entre otros.
- Describir los procesos de compra de los clientes.



EJEMPLO

En un proyecto emprendedor se busca comercializar un nuevo modelo de camisas juveniles; los esfuerzos de *marketing* se orientan a satisfacer las necesidades de vestimenta de hombres jóvenes de clase media que vivan sobre todo en los alrededores de la ciudad de Monterrey y que, además de estar interesadas en vestir a la moda, gusten de un *outfit* fresco y juvenil.

El mercado meta, definido según los criterios de segmentación determinados, es el siguiente:

- Segmentación demográfica: hombres jóvenes, de entre 15 y 35 años. La ropa se venderá sin perjuicio de que otros segmentos (quizá hombres mayores de 35 años) puedan verse atraídos por los productos de la tienda.
- Segmentación geográfica: que residan sobre todo en la ciudad de Monterrey y sus alrededores.
- Segmentación psicográfica: los esfuerzos de *marketing* se dirigirán hacia la clase media típica.

Una vez identificados los clientes potenciales, es necesario *segmentarlos*, con el objetivo de definir, más adelante, la mejor estrategia comercial para acercarse a ellos.

La segmentación se realiza por medio de variables como edad, sexo, nivel económico, nivel cultural, zona geográfica, etc. Hoy en día, una tendencia se encamina a la segmentación de variables cualitativas como hábitos de consumo, beneficios esperados de los productos, hábitos de compra y, en general, los hábitos en la toma de decisiones comerciales.

Al concluir la segmentación se debe contar con grupos homogéneos de clientes potenciales, de fácil identificación por su perfil y de los cuales sea fácil conocer el tamaño de población que integra cada segmento.

Si los segmentos resultantes no son de fácil identificación, será necesario replantear la segmentación. Una vez segmentados, es necesario conocer el tamaño de cada segmento, y definir en función de la rentabilidad de clientes por cada uno en cuál de ellos se centrarán nuestros esfuerzos comerciales.



EJERCICIO

Investigar sobre la segmentación de clientes.

Visita los links siguientes para profundizar más en la segmentación de clientes.



<https://www.youtube.com/watch?v=c2vBwFjZDFk>



<https://www.youtube.com/watch?v=O74hVuoFn70>

► Tamaño del mercado y tendencias (estimación de la demanda y la competencia)

En esta sección es necesario presentar información que permita conocer qué tan grande es el mercado y cuán rápido está creciendo. Se debe responder al menos a las siguientes preguntas:

- ¿De qué tamaño es la demanda del producto/servicio del proyecto emprendedor?
- ¿De qué tamaño es la competencia en el mercado objetivo?, ¿hay espacio para entrar a ese mercado?
- ¿Hay indicios de un crecimiento del mercado que pronostiquen una oportunidad para el proyecto?

Estimación de la demanda

La metodología más común para pronosticar la demanda del producto/servicio consiste en analizar el comportamiento histórico de la demanda de ese bien y determinar las condiciones en que se ha desarrollado la demanda correspondiente hasta el momento. Con la información histórica de la demanda se plantearán escenarios para predecir su comportamiento futuro y con ello la oportunidad de negocio del proyecto emprendedor. Para el desarrollo de esta actividad es necesario apoyarse en datos históricos de información económica, social, política, ecológica, etc., del mercado objetivo. La información de esta sección se deberá establecer en datos o estadísticas de fácil comprobación, y distinguir si se trata de un mercado ya existente o de un mercado completamente nuevo. En este punto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Medición de la demanda
 - Cuantificar el tamaño de la demanda actual (número de producto/servicio demandados y sus características, como precio, superficie, color, etcétera).
 - Multiplicar la cantidad demandada por su precio unitario.
 - Indicar la relación entre las ventas (unidades físicas o monetarias) de una o varias empresas y el total de la demanda del mercado.
2. Explicar la demanda
 - Expresar las variables que influyen en la demanda y la interacción entre esas variables (precio, condiciones de entrega, canal de comercialización, entre otras).
 - Discutir los principales factores que afectan el crecimiento del mercado (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medio ambiente) y revisar tendencias anteriores en el mercado.
3. Pronosticar la demanda
 - A partir de los datos históricos y las tendencias del mercado, realizar una predicción de la demanda para los próximos 3 a 5 años.

- De ser el caso, efectuar este análisis por segmento de mercado y/o región para cada producto/servicio que se ofrecerá en unidades.

En el caso de un mercado ya existente, los datos serán más fáciles de obtener por medio de estadísticas y bases de datos obtenidas de cámaras de comercio, prensa comercial, datos de organismos públicos, etc., y se indica de dónde se tomaron los datos utilizados.

Cuando se trata de un mercado completamente nuevo (desarrollos con *block-chain* o aplicaciones con inteligencia artificial), para la delimitación del tamaño de mercado se sugiere recurrir a estimaciones a partir de entrevistas con expertos o líderes de opinión en el sector.

¿Dónde buscar información?

Páginas web corporativas

- La mayoría de las empresas de clase mundial cuentan con información relevante de su organización, entre ellas información financiera y de mercado.
- En relación con la información de mercado que se proporciona en las páginas web, en muchas ocasiones es completa, pues se tiene información sobre líneas de productos, marcas, participación en el mercado, competidores, etcétera.

Revistas científicas especializadas

- Dentro de las publicaciones periódicas, las revistas especializadas constituyen una de las principales fuentes de información.
- Cada área del saber tiene su conglomerado de revistas especializadas, sin embargo, el *Ulrich International Periodical Directory* contiene un abanico extenso de revistas de diversas materias y países.

Información bursátil

- Las empresas que cotizan en la bolsa de valores (con las siglas SAB), en sus informes trimestrales, semestrales o anuales incluyen información financiera precisa y algunos datos de mercado.
- Los reportes están disponibles tanto en la web como en el sitio de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) u otras bolsas de importancia mundial, como las de Nueva York, Tokio, París, Londres, entre otras.
- Esta información sirve tanto para el departamento de mercadotecnia como para el de planeación estratégica, ya que al tener mayor cantidad de información de la competencia se pueden crear nuevas estrategias y tácticas.

Agencias gubernamentales de población, estadística y comercio exterior

- Cada gobierno posee agencias u organismos especializados en cuestiones relacionadas con población, comercio y estadística.

- En México, la información económica ha centralizado su gestión por medio del INEGI, que posee una base de datos interactiva denominada Banco de Información Económica (BIE), y dentro de su portal hay textos sectoriales anuales como son: *La industria química en México*, *El sector alimentario en México* y los tradicionales *Anuarios estadísticos de comercio exterior*, que se encuentran divididos de acuerdo con su naturaleza comercial: “Exportaciones” e “Importaciones”.
- El SIAVI (Sistema de Información Arancelaria Vía Internet) de la Secretaría de Economía (SE), ofrece información de productos por fracción arancelaria.
- El gobierno federal cuenta con información relacionada con la población mexicana, la cual es centralizada por medio del Consejo Nacional de Población (CONAPO), así como por una dependencia federal relacionada con la actividad comercial: la Secretaría de Economía.
- Bancomext (Banco Nacional de Comercio Exterior) cuenta con información comercial, en la cual se pueden consultar productos de acuerdo con su fracción arancelaria y los distintos impuestos que se deben pagar de acuerdo con el país origen. Su página web tiene una liga de “Sitios de interés” con información económica del Banxico, INEGI, OCDE, OMC, UNCTAD, USTATS (ONU), US Census Bureau.

Asociaciones y cámaras industriales

Cada sector industrial tiene por lo regular más de una asociación o cámara industrial, en donde muchas veces se realizan estudios de mercado con sus agremiados. Entre las más conocidas destacan: ANIQ (Asociación Nacional de la Industria Química); AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz); ANIPAC (Asociación Nacional de la Industria del Plástico); AMIIF (Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica); ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Servicios Departamentales); ATAM (Asociación Nacional de Tecnólogos en Alimentos de México); CANAINTEX (Cámara Nacional de la Industria Textil); CANACUR (Cámara Nacional de la Industria de la Curtiduría); CANAMI (Cámara Nacional del Maíz Industrializado); CANIFARMA (Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica); CANIPEC (Cámara Nacional de la Industria de Perfumería y Cosmética); CNA (Consejo Nacional Agropecuario); CMIC (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción).

Bases de datos publicadas por agencias de investigación de mercados reconocidas

De manera periódica las agencias de investigación de mercados publican tanto bases de datos como estudios de mercados sectoriales, de todas estas destacan:

- Tendencias 2009, Nielsen.

- Estudios de mercado por sector industrial: Freedonia; Food Marketing Institute; Market Research; High Beam Research; Merchant Research & Consulting, Ltd; Medfield (industria farmacéutica); Business Monitor (industria química); International Market Research Reports (varios sectores).

Identificación de la competencia

Una vez identificado el mercado potencial, se debe analizar la competencia; el análisis debe destacar los puntos débiles y fuertes de los competidores. En este punto se deben seguir los siguientes pasos.

1. Ofrecer el contexto de las empresas competidoras, al responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son mis competidores y dónde están ubicados?
- ¿Qué venden (catálogo de productos que ofrecen) y a quién venden (tipo de clientes a los que se dirigen)?
- ¿Cómo cobran? (formas de cobro que ofertan: a plazos, financiados, descuentos, etcétera).
- ¿Qué precios tienen? (los productos que venden).
- Puntos fuertes y débiles (razones de éxito o de fracaso).
- ¿Qué acciones comerciales realizan? (actuaciones comerciales que llevan a cabo).



2. Análisis:

- Explicar la situación actual y prospectos para la industria en la cual se operará (estructura industrial).
- Realizar una evaluación realista de las fuerzas y debilidades de los competidores.
- Comparar los productos/servicios competidores y sustitutos con base en participación de mercado, calidad, precio, entrega, servicio, garantías y otras características pertinentes.
- Discutir las ventajas y desventajas actuales de los productos/servicios competidores y explicar por qué no están satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Analizar los tres o cuatro competidores claves y las razones por las que los clientes les compran, y determinar y discutir las razones por las cuales los clientes los abandonan.

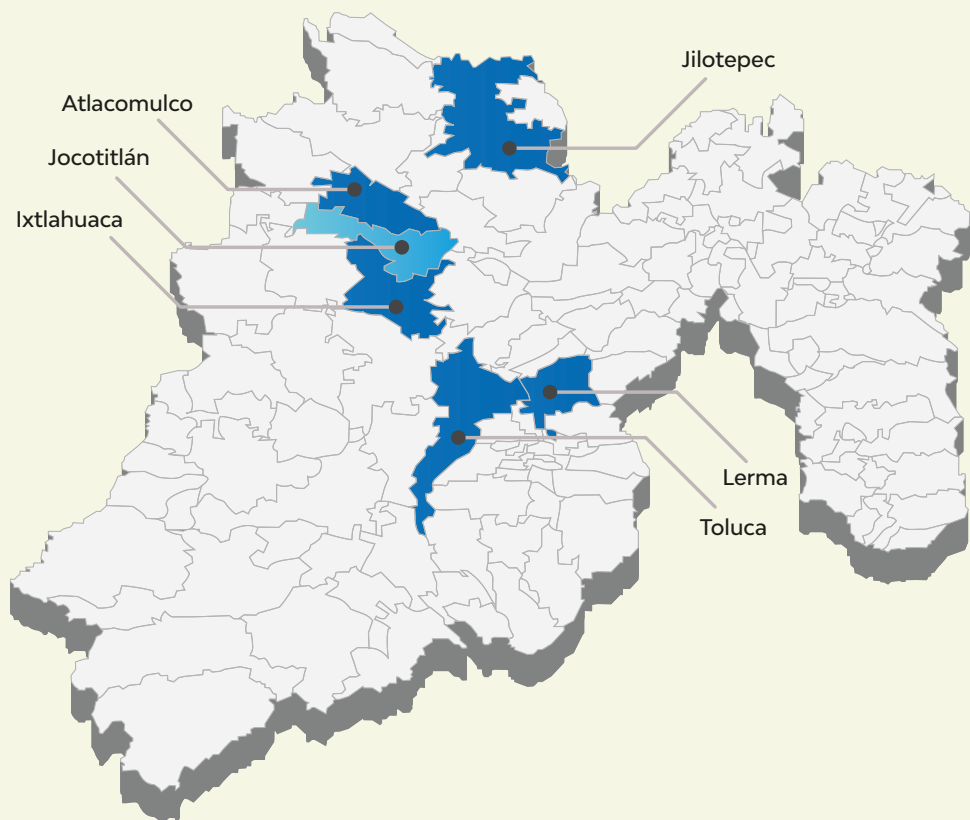


EJEMPLO

Un proyecto emprendedor localizado en la zona norte del Estado de México ha identificado la necesidad no satisfecha de contar con un laboratorio para el desarrollo de prototipos. El mercado objetivo son estudiantes y profesionales que desean emprender o que buscan desarrollar alguna práctica escolar.

El concepto del proyecto incluye brindar una inscripción mensual para tener acceso a impresiones 3D, equipo y maquinaria de corte, laboratorios de electrónica, así como clases presenciales y virtuales de programación en inteligencia artificial.

En la región en donde se busca colocar el laboratorio (véase figura 4.5) ya existen diferentes instituciones que prestan laboratorios similares (la mayoría son universidades públicas). El grupo emprendedor efectuó el resumen de la demanda y la competencia que se presenta en la tabla 4.1.



● **Figura 4.5** Localización (tentativa) del proyecto emprendedor.

Monitorear la actividad y evolución de los servicios de préstamo de laboratorios que se ofrecen hoy en la región de interés, permite analizar con mayor detalle el mercado y definir si existe una oportunidad para el proyecto emprendedor.

Tabla 4.1 Listado de competidores del proyecto emprendedor

Municipio aledaño	Nombre de la institución	Préstamo de laboratorios de mecánica	Préstamo de laboratorios de electrónica	Capacitación en inteligencia artificial
Atlacomulco	Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México	X	—	X
	Colegio Plancarte, A.C.	—	—	—
	Corporativo Internacional Universitario	—	—	—
	Escuela Normal de Atlacomulco	—	—	—
	Instituto Universitario del Estado de México, S.C.	—	—	—
	Universidad Autónoma del Estado de México	X	X	X
	Universidad de Atlacomulco	—	—	—
	Universidad Politécnica de Atlacomulco	X	X	X
Ixtlahuaca	Centro Universitario de Ixtlahuaca, A.C.	X	—	X
	Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México	X	X	X
	Escuela Normal de Ixtlahuaca	—	—	—
	Instituto Tecnológico y Universitario Ises (I.C.A.)	—	—	—
	Universidad de Ixtlahuaca	—	—	X
	Universidad Mexiquense del Bicentenario	X	X	X
	Unidad 151-Toluca de la Universidad Pedagógica Nacional	—	—	—
Jilotepec	Escuela Normal de Jilotepec	X	X	—
	Tecnológico de Estudios Superiores de Jilotepec	X	X	X
	Universidad Continental	X	X	—
	Universidad Mexiquense del Bicentenario	—	X	X
Jocotitlán	Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán	—	—	X
Lerma	Universidad Autónoma Metropolitana	X	X	—
	Universidad Mexiquense del Bicentenario	X	X	X
	Universidad Tecnológica del Valle de Toluca	—	X	—
	Centro de Tecnología Avanzada CIATEQ-Lerma	X	X	X

Se identifica que en la zona de interés son nueve las instituciones que podrían ofrecer servicios similares al del proyecto emprendedor. De ellas solo cuatro promocionan sus capacidades técnicas de laboratorios:

- Universidad Autónoma del Estado de México
- Universidad Mexiquense del Bicentenario
- Universidad Autónoma Metropolitana
- Centro de Tecnología Avanzada CIATEQ-Lerma

Instituciones educativas como la Universidad Mexiquense del Bicentenario, presente en los municipios de Atlacomulco, Ixtlahuaca, Jocotitlán y Lerma, reportan los diferentes servicios de préstamo de laboratorios; no obstante, sus precios están fuera de mercado.

Es importante señalar que cuatro instituciones educativas cuentan con más de diez carreras afines al área de ingeniería y tecnología, pero todas ellas no cuentan con infraestructura de laboratorios para prácticas, por lo cual sus alumnos representan un mercado potencial para el proyecto emprendedor.

► Proyección de la oferta (estimación de la participación de mercado y ventas)

En esta sección se deben describir los “atributos de nuestro producto/servicio que les permitirá venderse a la luz de la competencia actual y potencial”. Se debe mencionar qué clientes pueden llegar a ser los principales compradores en los años futuros y las razones de esto.

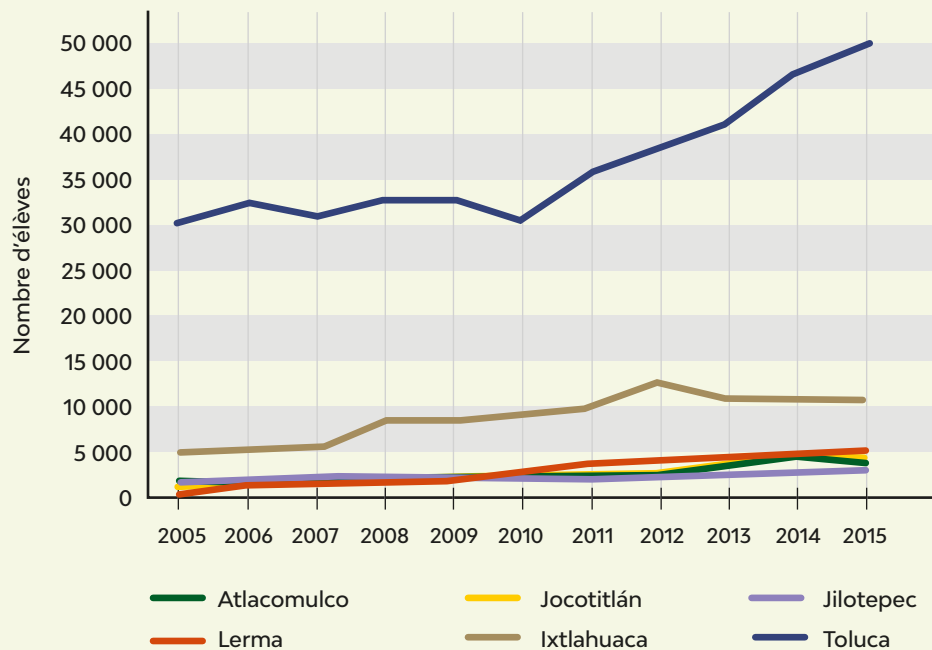
Con base en la evaluación de las ventajas del producto/servicio, el tamaño del mercado y las tendencias, se procede a estimar la participación de mercado y de las ventas en unidades y pesos que se lograrán en cada uno de los próximos tres años. Para esta estimación se deben indicar las suposiciones utilizadas.



EJEMPLO

Para el proyecto emprendedor que busca “brindar una inscripción mensual para tener acceso a laboratorios” analizado en el ejemplo anterior; el grupo emprendedor efectuó el siguiente análisis de las proyecciones de la oferta.

El número de profesores y alumnos de áreas de ingeniería en la región de interés es un dato que permite la visualización del potencial de mercado. Al analizar estadísticas públicas del INEGI en el estado, es posible observar que en los últimos 10 años se ha incrementado de manera sobresaliente el número de estudiantes inscritos en carreras de ingeniería, manufactura y construcción en los municipios de interés (figura 4.6).



Fuente: Gobierno del estado de México, 2015.

● **Figura 4.6** Número de alumnos en carreras de ingeniería, manufactura y construcción en la región de interés.

La gráfica de la figura 4.6 permite observar un crecimiento constante del mercado objetivo.

El siguiente paso consiste en hacer la segmentación de mercado para definir, del universo completo de estudiantes, qué segmento es el de interés y cuál es la tendencia en la demanda de los servicios que busca ofrecer el proyecto emprendedor.

► Plan 4 P

El Plan 4 P hace referencia a: producto, precio, punto de venta y promoción, y es la estrategia general de *marketing* que permite definir las acciones para la comercialización de nuestro producto/servicio; se conforma de los siguientes pasos:

Producto. Es el elemento sobre el cual tratará la estrategia de *marketing*, por ello es necesario definirlo con claridad. En este sentido, es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas clave:

- ¿Cómo se verá tu producto?
- ¿Cuál será su diseño?
- ¿Qué lo distinguirá en el mercado?
- ¿Cuál será tu competencia?

Precio. En este paso se debe indicar:

- ¿Cuánto pagará el cliente para tener nuestro producto/servicio?
- ¿Habrá un precio fijo o será variable, dependiendo de la demanda de los consumidores?
- ¿Cuáles son los precios de la competencia?

La forma estándar de definir el precio es la siguiente.

- **Método de costos:** sumar todos los costos del producto y luego añadirle el margen de ganancia que se desea ganar:
 - Costo de producción = (Costos fijos + Costos variables) / Núm. de piezas
 - Precio de venta = Costo de producción * Porcentaje de utilidad
- **Método de promedio de mercado:** se determina el precio del producto/servicio tomando en cuenta el promedio de los precios de los productos similares al nuestro existentes en el mercado. También se determina cuánto está dispuesto el mercado a pagar por nuestro producto/servicio.



EJERCICIO

Investigar la definición de precio.

Consulta en los links siguientes más sobre estrategias de precios.



<https://www.youtube.com/watch?v=CK1uekmq2QM>



<https://www.youtube.com/watch?v=KTV9QiRXccA>

Punto de venta. En este apartado se debe describir el proceso mediante el cual el producto/servicio llegará hasta tu cliente. No se debe olvidar (en todo momento) la satisfacción de los consumidores y el margen de ganancia; es decir, todas las variables relacionadas con el almacenamiento, transporte, costo de los envíos, tiempos de la operación y canales de comercialización. En este sentido, es necesario dar respuesta al menos a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo encontrarán el producto mis clientes?
- ¿Cuáles serán los puntos de venta?
- ¿Cómo se manejará la distribución?
- ¿Se usarán canales virtuales como el e-commerce o un sitio web?

Promoción. En este punto se incluyen todas las formas posibles de dar a conocer un producto/servicio. En la actualidad y gracias a las nuevas tecnologías se puede realizar con una amplia variedad de herramientas digitales.

- ¿Cómo se dará a conocer el producto/servicio?, ¿a través de qué medios?
- ¿Cómo se identificarán los clientes potenciales y cómo serán contactados?

Dentro de la estrategia de mercadotecnia es necesario mencionar el segmento de clientes meta para un esfuerzo de venta inicial, así como los grupos que serán enfocados en el futuro. Se debe indicar si el producto/servicio será introducido al principio en el mercado local, regional, nacional, explicar razones y agregar planes para aumentar las ventas más adelante.



EJERCICIO

Investigar sobre el método 4 P.

Consulta los siguientes links para ampliar la visión y el contexto de las estrategias de marketing.



<https://www.youtube.com/watch?v=6mCapY1j6jY>



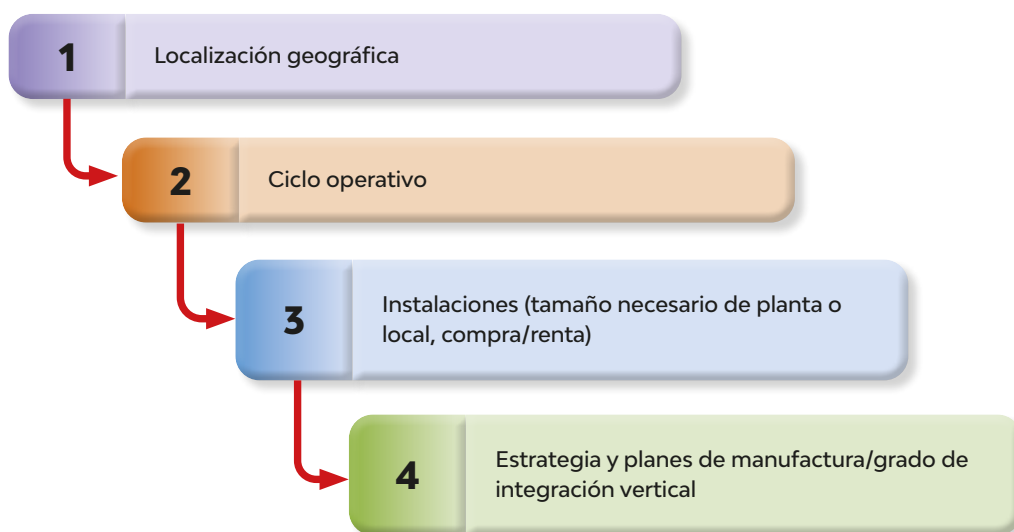
<https://www.youtube.com/watch?v=UD46BQ1FvCg>

4.4 Estudio técnico (plan de manufactura y operaciones)

El propósito principal de esta sección dentro del plan de negocios es ofrecer una descripción general del flujo de las “actividades diarias del negocio”, así como de las estrategias técnicas que las apoyan.

Comprenden la información que permite conocer todos los factores críticos para la ejecución diaria de la empresa, como localización de la planta/oficinas, tipo de facilidades requeridas, mano de obra requerida, insumos, proveedores, recursos necesarios, entre otros.

La estructura general y los pasos para el desarrollo del estudio técnico se presenta en la figura 4.7.



● **Figura 4.7** Estructura general del estudio técnico.

Localización geográfica:

- Describir la ubicación geográfica planeada para el negocio.
- Discutir las ventajas y desventajas de la localización en términos de disponibilidad, situación sindical, niveles de sueldo y posibilidades de subcontratación de actividades no esenciales, cercanía a los clientes y/o proveedores, acceso a transporte, impuestos (locales, estatales, federales), leyes (incluyendo aspectos del medio ambiente), acceso a energía eléctrica, entre otros.

Ciclo operativo:

- Presentar un diagrama general del flujo de procesos.
- En el caso de productos, describir el tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso de producción hasta que este se completa; incluir el tiempo requerido para entregar el producto al cliente.
- Indicar el número de unidades que se podrá producir en forma mínima y máxima, de acuerdo con el número definido de colaboradores, recursos financieros, materias primas, etcétera.
- Expresar, en caso de utilizar maquinaria, el número de productos/servicios que se pueden ofrecer en un determinado periodo con la maquinaria e insumos determinados (dinero, personal, instalaciones).
- Recuperar para cada caso los costos generales del proceso de producción, ya que éstos se usarán en la siguiente sección de “estudio financiero”.

Instalaciones (tamaño necesario de planta o local, compra/renta):

- Presentar el diagrama de distribución de la planta.
- Describir el espacio necesario para las instalaciones. Se debe incluir espacio para la planta productiva, oficinas, almacén, talleres, etc., tanto los actuales

como las futuras expansiones planeadas en función del crecimiento del proyecto emprendedor.

- Discutir si el equipo y el espacio (nuevos o usados) serán rentados o adquiridos, e indicar los costos y el tiempo de dichas acciones.
- Explicar necesidades futuras de equipo para los siguientes tres años.
- Indicar la localización y tamaño del proveedor y discutir las ventajas, riesgos y régimen de monitoreo, si dentro del modelo de negocio del proyecto se planea subcontratar alguna actividad de la manufactura.
- Discutir posibles impactos al medio ambiente relacionados con las instalaciones, así como posibles repercusiones con la comunidad local.

Estrategia y planes de manufactura/grado de integración vertical:

- Presentar un plan de producción que muestre costos, volumen y nivel de inventario para varios niveles de ventas, desglosando el costo en sus componentes principales: materiales, mano de obra, partes compradas y costos indirectos de fabricación (éstos se utilizarán en la sección de estudio financiero).
- Describir el enfoque en relación con la calidad, control de producción y de inventarios, y explicar procedimientos de control de calidad e inspección que se utilizarán para minimizar problemas de servicio y satisfacción del cliente.



EJERCICIO

Conocer sobre el desarrollo del plan de manufactura.

Investiga en los siguientes links sobre el desarrollo del plan de manufactura.



<https://www.youtube.com/watch?v=qt8L-ARkz8M>



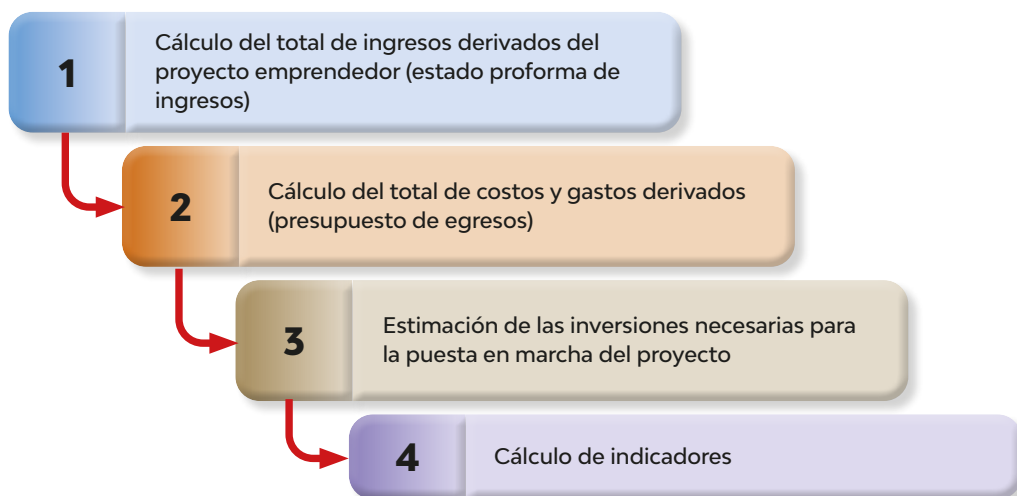
<https://www.youtube.com/watch?v=hBRM5sAva5w>

4.5 Estudio financiero

El propósito del estudio financiero es indicar el potencial económico del proyecto emprendedor y presentar un programa de la viabilidad financiera. También puede servir como un plan operacional para la administración financiera, al utilizar indicadores financieros.

Un estudio integral de factibilidad financiera incluye varios conceptos de finanzas y conocimiento de matemáticas financieras. Sin embargo, como el objetivo del presente texto es ser una guía para emprendedores a nivel de formación media superior, para el análisis financiero solo se profundizará en los indicadores más importantes de la rentabilidad de un proyecto emprendedor (retorno de inversión, valor presente neto y tasa interna de retorno).

La estructura general y los pasos para ejecutar el desarrollo del estudio financiero se presenta en la figura 4.8.



Fuente: Elaboración propia.

● **Figura 4.8** Estructura general del estudio financiero.

► Cálculo del total de ingresos derivados del proyecto emprendedor (estado proforma de ingresos)

- Calcular el total de ingresos esperados para los primeros tres años con base en los pronósticos de ventas.
- Discutir las suposiciones, por ejemplo: cantidad asignada para cuentas por cobrar incobrables o descuentos, o cualesquiera suposiciones hechas con respecto a los gastos de ventas o costos generales y administrativos.



EJEMPLO

Un proyecto emprendedor busca comercializar en todo el país semillas importadas en tres presentaciones: costales de 50 kg, costales de 20 kg y presentaciones de 1 kg. El modelo de negocio contempla también ingresos por servicios de 1. capacitación para el uso de las semillas y 2. asistencia técnica en parcela.

A partir del estudio de mercado desarrollado con el objetivo de definir la factibilidad económica del proyecto, se estima que el número de productos y el precio

base para cada presentación de producto corresponden a los que se presentan en la tabla 4.2.

Tabla 4.2 Número de productos y precio base				
	2021	2022	2023	2024
Venta de producto				
Costales de 50 kg (precio unitario \$850.00)	0.00	6 200.00	6 634.00	7 098.00
Costales de 20 kg (precio unitario \$500.00)	0.00	3 940.00	4 216.00	4 511.00
Presentación de 1 kg (precio unitario \$50.00)	0.00	132 000.00	141 240.00	151 127.00
Asistencia técnica en parcela				
Apoyo para mejorar la productividad (precio unitario \$ 10 000.00)	0.00	0.00	20.00	38.00
Capacitación				
Capacitación (precio unitario \$14 000.00)	0.00	18.00	20.00	37.00

De la tabla 4.2, al multiplicar el precio de venta por el número de productos y servicios comercializados (para cada presentación), se obtiene el presupuesto de ingresos de la tabla 4.3.

Tabla 4.3 Presupuesto de ingresos				
	2021	2022	2023	2024
Venta de producto				
Costales de 50 kg (precio unitario \$850.00)	0.00	5 270 000.00	5 638 900.00	6 033 623.00
Costales de 20 kg (precio unitario \$500.00)	0.00	1 970 000.00	2 107 900.00	2 255 453.00
Presentación de 1 kg (precio unitario \$50.00)	0.00	66 000.00	70 620.00	75 563.40
Asistencia técnica en parcela				
Apoyo para mejorar la productividad (precio unitario \$10 000.00)	0.00	0.00	200 000.00	380 000.00
Capacitación				
Capacitación (precio unitario \$14 000.00)	0.00	112 000.00	280 000.00	518 000.00
	2021	2022	2023	2024
Total de ingresos	0.00	7 418 000.00	8 097 420.00	8 882 639.40

► Presupuesto de egresos

Estimar los costos y gastos para los primeros tres años, con base en los pronósticos de costos de producción y operaciones asociados a las ventas. En este punto es importante diferenciar entre gastos, costos fijos y costos variables.

- *Gasto*: erogaciones relacionadas con las actividades de venta y administración del negocio (sueldos y salarios del equipo de ventas y el administrador, presupuesto de mercadotecnia, entre otros).
- *Costos fijos*: erogaciones relacionadas con la producción del bien o servicio, que son permanentes e independientes de la producción (renta de bodegas, servicio de internet para la producción, mantenimiento, etcétera).
- *Costos variables*: erogaciones relacionadas directamente con el volumen de la producción (materia prima, empaque, consumibles para producción y demás).



EJEMPLO

Un proyecto emprendedor busca comercializar en México semilla importadas en tres presentaciones: costales de 50 kg, costales de 20 kg y presentaciones de 1 kg. El modelo de negocio contempla también ingresos por servicios de: 1. capacitación para el uso de las semillas y 2. asistencia técnica en parcela.

Para la producción de cada una de las presentaciones de semilla, se requerirá una serie de recursos materiales, insumos y capital humano en el área operativa y de administración. La serie de costos fijos, variables y gastos de administración y ventas acumulados de cada año, así como la evolución en el tiempo, se desglosa en la tabla 4.4.

Tabla 4.4

Costos fijos	Costo mensual	2021	2022	2023	2024
Internet y mantenimiento de servicios relacionados	1 400.00	0.00	16 800.00	16 800.00	16 800.00
Seguros	1 000.00	0.00	12 000.00	12 000.00	12 000.00
Telefonía corporativa	4 000.00	0.00	48 000.00	48 000.00	48 000.00
Papelería e impresión	10 000.00	0.00	120 000.00	120 000.00	120 000.00
Cafetería	400.00	0.00	4 800.00	4 800.00	4 800.00
Renta del espacio y bodegas	15 000.00	0.00	180 000.00	180 000.00	180 000.00
Mantenimiento de equipo	20 000.00	0.00	20 000.00	10 000.00	5 000.00

Costos fijos		Costo mensual	2021	2022	2023	2024
Calibración de equipo		150 000.00	0.00	150 000.00	0.00	0.00
Sueldos	Sueldos totales personal responsable de servicios analíticos	50 000.00	0.00	600 000.00	600 000.00	600 000.00
	Sueldos totales personal de técnicos laboratoristas	20 000.00	0.00	240 000.00	240 000.00	240 000.00
	Sueldos totales del personal del sistema de calidad	20 000.00	0.00	240 000.00	240 000.00	240 000.00
Total costos fijos			0.00	1 631 600.00	1 471 600.00	1 466 600.00

Costos variables		Costo unitario	2021	2022	2023	2024
Ventas	Ventas Materia prima (costales de 50 kg)	50.00	0.00	310 000.00	331 700.00	354 919.00
	Materia prima (costales de 20 kg)	25.00	0.00	98 500.00	105 395.00	112 773.00
	Materia prima (Presentación de 1 kg)	15.00.00	0.00	19 800.00	21 186.00	22 669.00
Asistencia técnica en parcela	Costo por asistencia técnica	25 000.00	0.00	0.00	500 000.00	950 000.00
Capacitación	Capacitación ponente nacional (promedio)	18 000.00	0.00	144 000.00	360 000.00	666 000.00
Total costos variables			0.00	572 300.00	1 318 281.00	2 106 360.67

Gastos de administración y ventas	Costo mensual	2021	2022	2023	2024
Asesoría fiscal-contable	0.00	0.00	240 000.00	240 000.00	240 000.00
Gastos de representación	50 000.00	0.00	600 000.00	300 000.00	150 000.00
Gastos iniciales para abrir plaza	5 000.00	0.00	60 000.00	30 000.00	15 000.00
Sueldo total de personal de ventas	28 000.00	0.00	336 000.00	336 000.00	336 000.00
Sueldo total apoyo administrativo tipo B	15 000.00	0.00	180 000.00	180 000.00	180 000.00
Subcontratación de servicio de aseo	15 000.00	0.00	180 000.00	180 000.00	180 000.00
Subcontratación de servicio de vigilancia	15 000.00	0.00	180 000.00	180 000.00	180 000.00
Total gastos administración y ventas		0.00	1 776.00	1 446 000	1 281 000.00

► Estimación de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto

Una inversión es la colocación de capital en una iniciativa empresarial para que esta tome fuerza. El fin último de una inversión es recuperar el capital con intereses en caso de que el mismo genere ganancias. Ejemplo de inversión son las erogaciones para adquirir maquinaria, equipo o infraestructura para la puesta en marcha de una empresa.

Para calcular la inversión se utilizan los datos generados en el estudio técnico de la sección anterior. Se requiere sumar el capital total para adquirir equipo, maquinaria, acondicionar infraestructura, etc., para la puesta en marcha del proyecto emprendedor. Es importante determinar el momento de llevar a cabo financiamientos adicionales de ser el caso.



EJEMPLO

Un proyecto emprendedor busca comercializar en México semillas importadas en tres presentaciones: costales de 50 kg, costales de 20 kg y presentaciones de 1 kg. El modelo de negocio también contempla ingresos por servicios de: 1. capacitación para el uso de las semillas y 2. asistencia técnica en parcela.

A partir del estudio técnico, se determina el total de infraestructura necesaria para la puesta en marcha del proyecto emprendedor, así como el año en el que se necesitará dicha inversión (véase tabla 4.5).

Tabla 4.5 Total de infraestructura necesaria

Inversión	2021	2022	2023
Laboratorio de calidad	588 951.76	0.00	0.00
Maquinaria y equipo de producción	107 732.80	0.00	00.0
Equipo para administración de inventario	729 663.20	0.00	0.00
Inversión en equipo de cómputo y telecomunicaciones	0.00	363 683.56	0.00
Inversión en mobiliario y equipo de oficina	0.00	464 340.32	0.00
Total de inversión	1 426 347.76	828 023.88	0.00

► Cálculo de indicadores financieros

Determinar los ingresos y egresos totales del proyecto durante los primeros años de operaciones, y detallar la cantidad y el momento de los ingresos y egresos esperados, así como discutir las suposiciones asociadas, como el tiempo para lograr las cuentas por cobrar, descuentos, pago a proveedores, incrementos planeados en sueldos y salarios, incrementos esperados en los gastos operativos, características estacionales del negocio y su impacto en los requerimientos de inventario, rotación anual de inventarios, entre otros.

Una vez que se cuenta con los datos totales de inversión, ingresos, costos y gastos pronosticados a lo largo de la vida del proyecto, se integra un modelo de *flujo de efectivo* que tendrá la siguiente estructura:

+	Total de ingresos (ventas)
-	Total de costos y gastos fijos
<hr/>	
=	Utilidad de operación antes de depreciación y amortización
-	Depreciación
=	Utilidad antes de impuestos
<hr/>	
-	Participación de los empleados en las utilidades (PTU = 10% de la utilidad)
-	Impuestos (ISR) 35%
=	Utilidad neta
<hr/>	
+	Depreciación
-	Inversión a largo plazo
+/-	Capital de trabajo
+	Valor de rescate
<hr/>	
=	Flujo de efectivo

Sin embargo, como el objetivo del presente texto es ser una guía para emprendedores a nivel de formación media superior, no se analizarán los elementos de “depreciación”, ya que para ello se requiere profundizar en conceptos de finanzas y conocimiento de matemáticas financieras que están fuera del alcance del presente texto.



EJEMPLO

Para el ejemplo de proyecto que busca comercializar semillas importadas, a partir de la información del total de costos, total de ingresos e inversión, se presenta un flujo de efectivo para los primeros años de operación del proyecto (véase tabla 4.6).

Tabla 4.6 Flujo de efectivo

	Periodo del proyecto	2021	2022	2023	2024
+	Total de ingresos	0.00	7 418 000.00	7 566 360.00	7 717 687.20
-	Total de costos fijos	0.00	1 631 600.00	1 471 600.00	1 466 600.00
-	Total de costo variable	0.00	572 300.00	1 318 281.00	2 106 360.67
-	Total gastos generales de adm. y ventas	-	1 776 000.00	1 446 000.00	1 281 000.00
=	Total egresos	0.00	3 979 900.00	4 235 881.00	4 853 960.67
=	Utilidad antes de impuestos	0.00	3 438 100.00	3 330 479.00	2 863 726.53
-	Depreciación total	-	-	-	-
=	Utilidad antes de impuestos	0.00	3 438 100.00	3 330 479.00	2 863 726.53
-	PTU	0.00	0.00	0.00	0.00
-	ISR	-	1 031 430.00	999 143.70	859 117.96
=	Utilidad después de impuestos	0.00	2 406 670.00	2 331 335.30	2 004 608.57
+	Depreciación total	0.00	0.00	0.00	0.00
-	Inversiones a largo plazo	1 426 347.76	828 023.88	0.00	0.00

	Periodo del proyecto	2021	2022	2023	2024
+/-	Cambios capital de trabajo	0.00	0.00	663 316.67	42 663.50
+	Valor de rescate	0.00	0.00	0.00	0.00
=	Flujo de efectivo libre	-1 426 347.76	1 578 646.12	1 668 018.63	1 961 945.07

La evaluación de proyectos de inversión se logra mediante tres métodos:

Años de recuperación de la inversión. Se determina el tiempo, una vez puesto en marcha el proyecto emprendedor, en el cual se recupera la inversión efectuada. Este es un indicador no del todo confiable, ya que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Para el caso del proyecto de semillas, la suma de todos los ingresos menos la suma de todos los egresos (considerando la inversión), permiten observar que el proyecto tiene un retorno de la inversión inicial (1 426 347.76 pesos) en un periodo de un año (ver cálculo del ejemplo anterior). Debido a que existe un retorno de inversión en el corto plazo, podría ser un proyecto atractivo; no obstante, al comparar este valor con otros proyectos de inversión es como se puede determinar una mayor o menor factibilidad financiera.

Valor presente neto (VPN). Se determina al traer a valor presente los flujos futuros (beneficios o pérdidas) generados por el proyecto emprendedor. Para el ejemplo de semillas, el VPN será la suma de la “inversión” más los “beneficios o pérdidas en 2022” más los “beneficios o pérdidas en 2023” más los “beneficios o pérdidas en 2024”, todos ellos traídos a “valor presente”. Si el valor es positivo, significa que el proyecto es atractivo desde un punto de vista financiero, de lo contrario, el proyecto no es viable.

El VPN se obtiene con la siguiente ecuación:

$$\text{VPN} = -A + \frac{C_1}{(1+i)} + \frac{C_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+i)^n}$$

En donde:

VPN = valor presente neto o valor actual neto: es el método financiero que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de futuros.

C_n = flujo neto de efectivo del periodo “n”: representa la diferencia entre los ingresos y gastos que podrán obtenerse por la ejecución del proyecto durante su vida útil.

n = momento temporal, por lo general expresado en años, en el que se genera cada flujo de caja.

A = inversión desembolsada en el momento inicial del proyecto.

i = tasa de descuento para traer los valores futuros a valores presentes (para efecto de la presente guía, nos limitaremos a sugerir aplicar una $i = 12\%$).

Para el caso del proyecto de semillas, la suma de ganancias y pérdidas en el periodo de análisis es el siguiente:

$$\text{VPN} = -1\,426\,347.76 + \frac{1\,578\,646.12}{(1 + 0.12)} + \frac{1\,668\,018.63}{(1 + 0.12)^2} + \frac{1\,961\,945.07}{(1 + 0.12)^3}$$

$$\text{VPN} = 2\,709\,365.69$$

Como el VPN es positivo, el proyecto es viable. Al comparar el VPN de este proyecto emprendedor con otros semejantes, es posible determinar mayor o menor factibilidad financiera.

Tasa interna de retorno (TIR). Es la tasa de interés con la cual el VPN es igual a cero. Determina el rendimiento efectivo de la inversión.

- Si la $\text{TIR} > i$, se acepta el proyecto de inversión, debido a que la tasa de rendimiento interno que obtendremos será superior a la tasa mínima de rentabilidad que exige la inversión.
- Si la $\text{TIR} = i$, podría llevarse a cabo la inversión, en caso de que se mejore la posición competitiva de la empresa y no existan alternativas más favorables.
- Si la $\text{TIR} < i$, se debe rechazar el proyecto, ya que no se está alcanzando la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

La forma de obtener el valor de la TIR es mediante hoja de cálculo o con calculadora financiera, ya que se calcula por interacciones numéricas. Para nuestro caso, se cuenta con una hoja de cálculo que acompaña al lector para efectuar obtener los diferentes indicadores financieros.

En el caso del proyecto de semillas, la TIR resultante es de 89 por ciento.

4.6 Propiedad intelectual

Imaginemos que nuestro proyecto emprendedor, al que denominamos “Hamburguesas Crunch”, ha desarrollado un concepto de negocio que incluye una salsa especial (desarrollo propio), así como un estilo de parrilla que se ha diseñado de manera especial para ofrecer un sabor sobresaliente respecto del mercado. Al terminar el primer año de operaciones, la aceptación por parte de los clientes es tal, que decidimos abrir dos nuevas sucursales en estados aledaños.

Al identificar la oportunidad de negocio, uno de nuestros trabajadores renuncia y decide abrir un local para “hacernos competencia”, para lo cual usa nuestro

mismo diseño de parrilla, así como nuestra formulación de salsa e imagen con el nombre de “Hamburguesas Crunch”.

¿Cómo podemos evitar que nos plagien nuestras invenciones? Las invenciones y creaciones del intelecto humano se pueden proteger mediante diferentes mecanismos de propiedad intelectual (PI), la cual otorga el derecho exclusivo para explotar comercialmente de manera exclusiva (monopolio autorizado por el estado) nuestras invenciones, impidiendo así la utilización o explotación por parte de terceros de elementos tales como marcas, diseños, formulaciones, entre otros. Por tanto, la propiedad intelectual permite:

- Proteger productos y servicios innovadores.
- Aumentar la visibilidad, el interés y el valor de nuestros productos en el mercado.
- Diferenciar a las empresas y sus productos de la competencia.
- Evitar el riesgo de utilizar de modo involuntario contenidos pertenecientes a terceros o de perder, de la misma manera, información, innovaciones o producciones creativas propias y valiosas.

Por ejemplo, el registro de nuestra marca, que permite a los clientes distinguir nuestros productos o servicios respecto de la competencia, evita que alguien más pueda hacer uso de ella sin nuestro consentimiento. El registro de diseños industriales otorga una comercialización exclusiva del aspecto estético de diseño para nuestro negocio (parrilla, empaques de producto, etc.). Un diseño visualmente atractivo puede atraer por sí mismo a un mercado objetivo, y este diseño, que podría constituir el elemento distintivo más importante de su producto, también se puede proteger si se aplica una estrategia de PI.

Cuando la propiedad intelectual está protegida por algún medio, se le asignan “derechos de propiedad intelectual”, que se dividen en los siguientes.

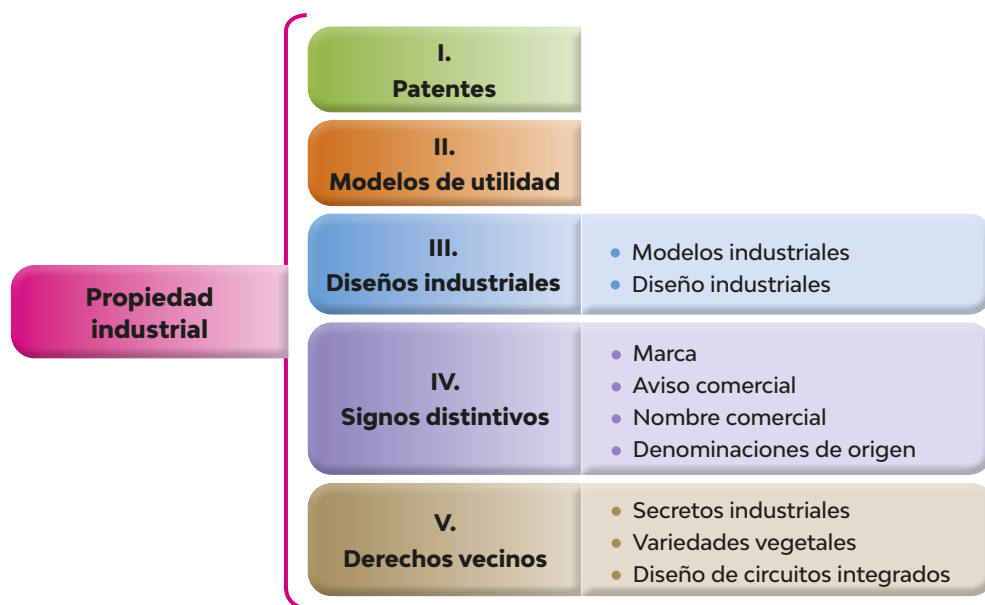
Derechos de autor

Protección que se otorga a las creaciones u obras literarias y artísticas. Las leyes de cada país definen de una manera general el tipo de creaciones que se protegen; sin embargo, casi siempre incluyen libros, artículos, manuales, pinturas, esculturas, obras musicales, planos, fotografías, obras de teatro, etc. En México, la institución que regula esta sección de la propiedad industrial es el *Instituto Nacional de Derechos de Autor*.

El *software* o los programas de computadora merecen mención especial, ya que su protección por medio de derechos de autor sigue siendo objeto de controversia. En la mayoría de los países se protegen de esa manera; sin embargo, hay que tener en cuenta que, de acuerdo con algunas legislaciones como la de Estados Unidos, los programas de computadora pueden protegerse por medio de patentes bajo ciertas condiciones. Los derechos de autor tienen una duración que cubre la vida del autor más cien años; pasado ese plazo, la obra pasa a ser de dominio público y no es necesario pedir autorización para utilizarla.

Propiedad industrial

Es un conjunto de derechos que puede poseer una persona física o jurídica sobre una invención (patente, modelo de utilidad, topografía de productos semiconductores, certificados complementarios de protección de medicamentos y productos fitosanitarios), un diseño industrial, un signo distintivo (marca o nombre comercial), etc. Otorga dos tipos de derechos: el derecho a utilizar la invención, diseño o signo distintivo, y el derecho a prohibir que un tercero lo haga. Los diferentes registros de propiedad industrial son (figura 4.9):



● **Figura 4.9** Estructura de la propiedad industrial.



● **Figure 4.10** El propietario de la patente puede impedir que otros utilicen la invención patentada sin permiso.

Patentes. Una patente es un derecho exclusivo concedido para proteger una invención. La patente da a su titular el derecho exclusivo para impedir que otros exploten de modo comercial la invención durante un lapso limitado de tiempo, a cambio de revelar la invención al público. Por tanto, el propietario de la patente (su titular) puede impedir que otros fabriquen, utilicen, ofrezcan a la venta, vendan o importen la invención patentada sin permiso, y pueden demandar a quien explote la invención patentada sin su permiso.

Las patentes tienen una vigencia de 20 años contados a partir de la fecha de solicitud. Para que una invención pueda ser acreedora de un título de patente, ésta debe cumplir con tres características:

- Tener aplicación industrial.
- Ser una actividad inventiva: que la invención no sea algo obvio para un experto en el área.
- Tener novedad: que sea una invención inédita a nivel mundial y no exista algo similar en el estado de la técnica.

Modelos de utilidad. Ofrecen un tipo de protección similar al de las patentes, pero sus requisitos son menos estrictos, como las relacionadas con el nivel inventivo. Se consideran modelos de utilidad los objetos, utensilios, aparatos o herramientas que como resultado de una modificación en su disposición, configuración, estructura o forma, presenten una función diferente respecto de las partes que la integran o ventajas en cuanto a su utilidad. La vigencia de los modelos de utilidad es de 10 años contados a partir de la fecha de solicitud. Los requisitos son:

- Novedad
- Aplicación industrial
- No se requiere “actividad inventiva”

Diseños industriales. Los diseños y dibujos industriales son un medio para proteger la apariencia estética u ornamental de los artefactos o aparatos. El diseño puede consistir en figuras tridimensionales o bidimensionales como patrones, líneas o colores. Estas protecciones pueden coexistir o no, dependiendo de la legislación de cada país, con protección por medio de derechos de autor. Cabe destacar que por medio de esta protección no se protegen las características técnicas de los aparatos sino su aspecto puramente estético. Ejemplos se pueden encontrar en la apariencia estética de artefactos electrodomésticos, muebles y patrones de telas. Su vigencia es de 10 años contados a partir de la fecha de solicitud.

Signos distintivos. En México existen tres tipos de diseños distintivos:

Marcas: una marca es todo signo visible que se utiliza para distinguir e individualizar un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie. Su función principal es la de servir como elemento de identificación de los diversos productos y servicios que se ofrecen y se prestan en el mercado. Es importante mencionar que no es posible registrar como marca los nombres genéricos o formas de dominio público, ni las indicativas o cualitativas de productos o servicios.

Avisos comerciales: son una frase, enunciado, expresión u oración que tiene por objeto anunciar, dar a conocer o hacer saber al público consumidor la existencia de productos o servicios en el mercado, o la presencia de establecimientos, de negociaciones comerciales, industriales o de servicios para distinguirlos de los de su misma especie.

Nombre comercial: es aquel signo visible que distingue en el mercado los productos y servicios de las asociaciones y sociedades de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios legalmente constituidas, respecto de los productos o servicios de terceros.

Derechos vecinos. Son los siguientes.

Secretos industriales: algunos tipos de propiedad intelectual no se ajustan a lo establecido en los otros tipos de derechos, en estos casos el titular puede simplemente decidir no buscar protección por estos medios. Las leyes de protección de secretos industriales o información no divulgada pueden constituirse en una buena opción para otorgar protección ante estas situaciones. Se considera secreto industrial toda

información que no sea de dominio público y que brinde a su propietario alguna ventaja comercial o tecnológica sobre sus competidores. Dentro de esta categoría se encuentra el know-how o saber hacer. La fortaleza de la protección depende de la habilidad para mantener en secreto la información.

Variedades vegetales: por medio de un título de obtentor vegetal se ofrece un sistema de propiedad intelectual acorde con las necesidades y condiciones de los fitomejoradores tradicionales. Este tipo de protección se otorga a variedades que son novedosas, distintas, uniformes y estables. La novedad implica que la variedad no haya sido vendida previamente, aunque se concede un periodo de gracia de uno a varios años, dependiendo del país y de la especie. La distinción implica que la variedad sea claramente distinguible de otras variedades previas; la uniformidad y la estabilidad exigen que la variedad sea uniforme y que ésta reproduzca de verdad al fenotipo y al genotipo, pero está definida de tal manera que permite también la protección de los híbridos.



EJERCICIO

Investigar sobre propiedad intelectual.

Visita los siguientes sitios web para conocer más sobre la propiedad intelectual.



<https://www.youtube.com/watch?v=LDzToyes2zA>



<https://www.youtube.com/watch?v=pfoKApUL9QE>



<https://www.gob.mx/impi>



<https://www.wipo.int/portal/en/index.html>

4.7 Incubadoras de empresas (lanzamiento de producto, *pitching*)

La incubación de empresas es un proceso dinámico que apoya el proceso de desarrollo de nuevos negocios en etapas tempranas. Su concepto y/o definición no es un estándar; existen por lo menos una treintena de definiciones que son aceptables en la literatura académica y que han sido adoptadas por asociaciones industriales, así como por gobiernos, y refleja las culturas locales y políticas nacionales.

Las incubadoras suelen funcionar como prestadoras de servicios que, por medio de patrocinadores y esfuerzos compartidos brindan conocimientos, instalaciones, servicios e infraestructura administrativa y operativa a los proyectos emprendedores, dotándolos de mayores capacidades técnicas y gerenciales. Las funciones principales de las incubadoras incluyen:

- Facilitar la formación de empresas innovadoras.
- Promover la innovación en las empresas existentes.
- Estimular la formación de empresas egresadas de la universidad y de los centros de investigación y desarrollo mediante estructuras como alianzas conjuntas con empresarios, venta y comercialización de los productos de la investigación.
- Proporcionar apoyo administrativo en áreas no técnicas como comercialización y administración financiera mediante consultoría y capacitación, y relacionarlos con grupos de interés.
- Estimular la transferencia de tecnología por medio de sus redes de contactos con universidades, corporaciones y cualquier otra estructura mediante el uso de su infraestructura o capacidades tecnológicas.
- Proporcionar espacios para el establecimiento de nuevas empresas.
- Facilitar el acceso al capital semilla y de riesgo.
- Utilizar los programas empresariales, reconocimientos y competencias patrocinadas por los sectores público y privado para apoyar la creación de nuevas empresas.
- Estimular la cultura emprendedora.
- Ser un negocio exitoso por sí mismo.

Por lo general, por el apoyo a las necesidades de cada proyecto empresarial, las incubadoras se clasifican en tres tipos:

- **Incubadoras tradicionales.** Brindan soporte para la creación de empresas de sectores tradicionales cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación, son básicos, al proporcionarles las herramientas necesarias para arrancar el negocio.
- **Incubadoras de tecnología intermedia.** Bajo este esquema de incubación se atienden empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tec-

nológica, así como sus mecanismos de operación, son semiespecializados. En este proceso se requiere de proyectos con ideas que contengan elementos de innovación.

- **Incubadoras de alta tecnología.** Apoyan la constitución de empresas en sectores especializados tales como tecnologías de la información y comunicación, microelectrónica, sistemas microelectromecánicos (MEM's), biotecnología, farmacéuticos, entre otros.

Cuando se tiene una idea de negocio, se recomienda acercarse a una incubadora de empresas, ya que es la institución que apoya a la maduración del proyecto y análisis de su viabilidad. De acuerdo con el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE), en 2019 había poco más de 500 incubadoras en México en 190 ciudades. Éstas son operadas al interior de instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil, organismos empresariales y asociaciones civiles, que cuentan con un modelo de incubación de empresas reconocido por la Secretaría de Economía.



EJERCICIO

Conocer el directorio de incubadora de empresas.

Accede en el siguiente link al Sistema Nacional de Incubación de Empresas para abundar sobre el tema.



<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/casos-de-exito/19-mexico-emprende/281-sistema-nacional-de-incubacion-de-empresas>

El proceso de incubación de empresas es un proceso complejo que conjunta enfoques multidisciplinarios y métodos de gestión de proyectos; de manera general involucra las siguientes etapas:

- **Preincubación**
 - Talleres para la formación de ideas
 - Creación de ideas
 - Definición de modelo de negocio
 - Orientación al emprendedor
 - Actividades de desarrollo del potencial creativo del emprendedor
- **Incubación**
 - Asistencia en plan de negocio y mercadotecnia
 - Vinculación con financiamientos
 - Asesoría y consultoría en aspectos legales, administrativos, contables

- Facilidades físicas
- Propiedad intelectual (sobre todo en incubadoras de alta tecnología)
- Educación y acceso a conocimiento
- Mentoría, *coaching*, consultorías

■ **Postincubación**

- Consultoría especializada (mercadotecnia, internacionalización, transferencia tecnológica, etcétera)
- *Networking*

Además de ayudar a “darle forma” a los proyectos emprendedores, una de las actividades importantes del proceso de incubación es el *networking* y la presentación de los proyectos ante inversionistas potenciales para lograr que apoyen el financiamiento de las ideas de negocio.

En este contexto existen diferentes estrategias, una de ellas es el conocido *pitch*, término que proviene de “*sales pitch*” o “discurso de venta”. Consiste en la presentación breve (5-10 minutos), pero contundente, de la idea de negocio. El objetivo es mostrar todo el potencial del proyecto con apoyo de información estratégica que puede incluir posibles escenarios.

Uno de los aspectos básicos de un buen *pitch* es mantener la atención de los posibles inversores o socios estratégicos y despertar su interés. En este sentido y con el objetivo de ser precisos y contundentes, se recomienda seguir la siguiente guía de presentación:

Diapositiva 1

Buenas tardes, sabías que, en México, existen más de...

“Crush” es una empresa de jóvenes apasionados y comprometidos con...

Nuestra empresa es la suma del talento representado por mi socia Luisa...

Diapositiva 2

Problemática: el 80% de la electricidad que se produce en nuestro país es por...

Diapositiva 3

Nuestra solución a esta situación es un novedoso dispositivo ahorrador de...

Diapositiva 4

Ventajas competitivas (de ser necesario, apoyarse con un video de unos 2 minutos)

Diapositiva 5

Oportunidad de mercado

Diapositiva 6

Nicho de mercado (si se requiere indicar este detalle de información, mencionarlo, de lo contrario, omitir esta diapositiva).

Diapositiva 7

Nuestro modelo de ingreso se define principalmente por la venta de..., así como por la venta de... Nuestra tercera fuente de ingresos son los servicios de...

Diapositiva 8

Demanda estimada y proyecciones de venta: con un total de 1 millón 436 mil 120 clientes potenciales.

Diapositiva 9

Estrategia de mercadotecnia

Diapositiva 10

Plan de trabajo (actividades efectuadas y por ejecutar)

Diapositiva 11

Fondos que se necesitan y punto de equilibrio financiero

Diapositiva 12

Futuro del proyecto

De igual manera, para el discurso del pitch se sugiere considerar las siguientes líneas.

Nuestro negocio [*nombre del proyecto*] entregará [*enumerar los productos o servicios con un enfoque de “propuesta de valor”*] a [*detallar los beneficiarios*] para permitirles [*especificar los beneficios clave de la propuesta de valor*]. El cliente/consumidor objetivo es [*explicar el mercado, segmento y sus tendencias*], que está dispuesto a pagar [*indicar cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el servicio/producto*].

El negocio es encabezado por [*describir los antecedentes y calificaciones del personal clave para el proyecto*]. Este equipo de trabajo es el ideal para ejecutar el negocio por [*indicar las razones por las cuales el inversionista debería de invertir en este equipo emprendedor*].

Este negocio (*será lanzado/inicia operaciones*) el [*fecha*] y (*empezaremos/empezamos*) a entregar (*el primer producto o servicio*) el [*fecha*]. Esperamos obtener un crecimiento rentable para [*fecha*], y prevemos que el valor final de este negocio será de [*valor previsto*], lo que representa un [*cuantificar el retorno*] para los inversionistas. El costo total para lograr esta meta será de [*especificar el costo total*], lo que incluye las siguientes categorías clave de costo [*detallar*]. Al momento hemos recibido [*especificar si se ha adquirido financiamiento o el capital con que se cuenta para el desarrollo del proyecto*]. Tenemos

previsto recibir el complemento del financiamiento para [fecha]. Los riesgos clave para el proyecto son [especificar]. Estos riesgos serán destinados a [indicar las actividades clave para manejar cada uno de los riesgos].

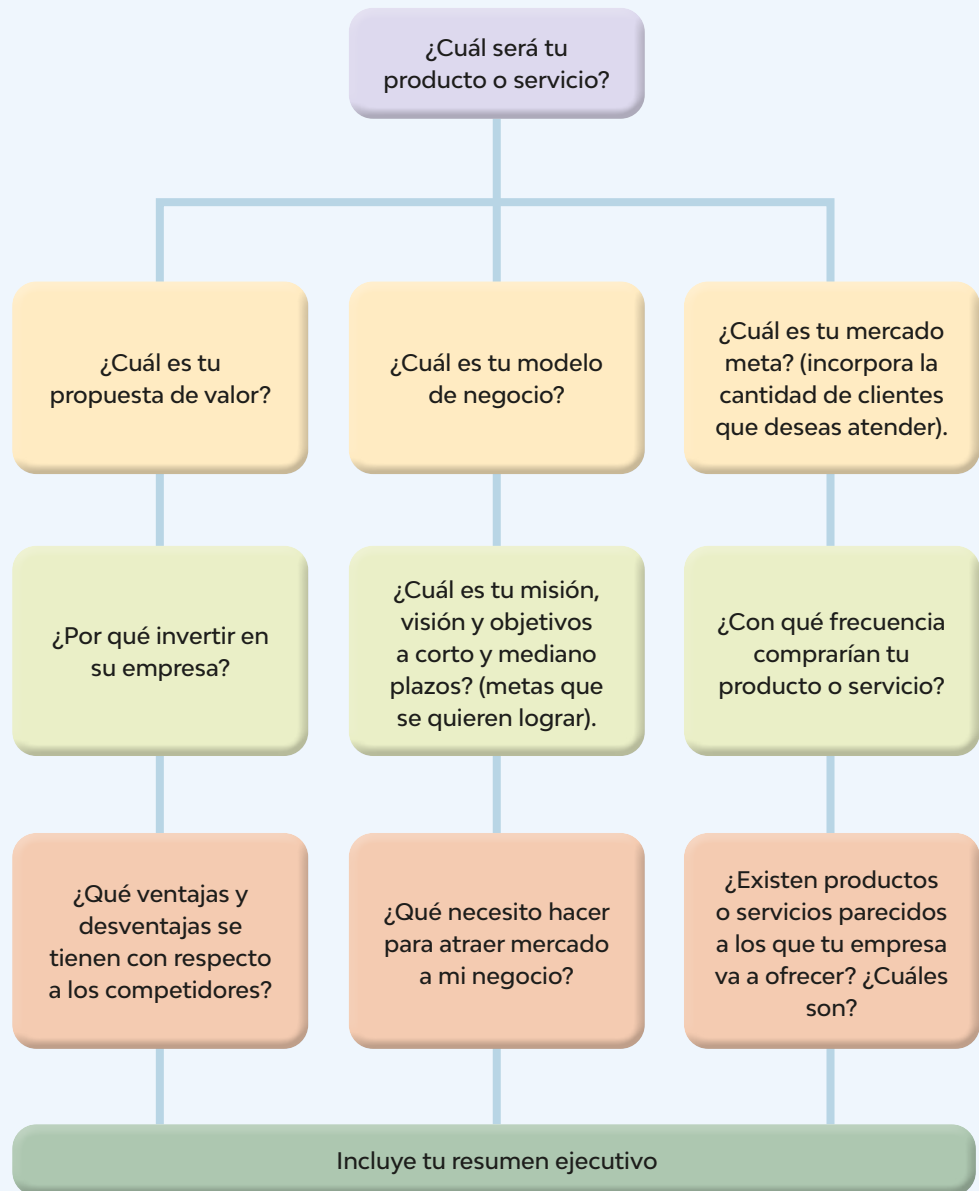


ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1. Desarrolla el primer borrador del plan de negocio de tu proyecto emprendedor apoyándote en las siguientes preguntas estratégicas:
 - ¿Cuál será tu producto o servicio?
 - ¿Cuál es tu misión, visión y objetivos a corto y mediano plazos? (metas que se quieren lograr)
 - ¿Cuál es tu propuesta de valor?
 - ¿Cuál es tu modelo de negocio?
 - ¿El mercado que se identifica es local, regional, nacional o internacional?
 - ¿Quiénes serán tus clientes?
 - ¿Cuántos clientes potenciales tienes?
 - ¿Cuál es tu mercado meta? (incorpora la cantidad de clientes que deseas atender)
 - ¿Con qué frecuencia comprarían tu producto o servicio?
 - ¿Existen productos o servicios parecidos a los que tu empresa va a ofrecer? ¿Cuáles son?
 - ¿Qué ventajas y desventajas se tienen con respecto a los competidores?
 - ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de mis competidores?
 - ¿Qué necesito hacer para atraer mercado a mi negocio?
 - ¿Cómo será la organización y división del trabajo?
 - ¿Cuáles serán los precios que estimas que tendría tu producto?
 - ¿Cuáles son los objetivos personales de cada uno de los integrantes del equipo en relación con el proyecto?
 - ¿Qué funciones tendrá cada equipo de trabajo de la empresa? (especificar)

(Continúa)

2. Tomando el siguiente esquema como formato, realiza las preguntas con base en tu producto y propuesta de valor trabajado a lo largo del semestre.



3. Desarrolla tu *pitch* de venta de acuerdo con la guía proporcionada.

► Bibliografía

- Aldreen J. (1999). *Valores: la mejor herencia*. México: Libra.
- Bell L. (2007). *Mercadotecnia: conceptos y estrategia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Buckingham M. y Clifton D. (2006). *Ahora descubra sus fortalezas*. Colombia: Norma.
- Cleland I. y King W. (2008). *Manual para la administración de proyectos*. México: Patria.
- Cruz A. (2007). *Gimnasia cerebral*. México: Selector.
- Cuéllar H. (2006, octubre). *Cultivando el emprendedurismo para impulsar el crecimiento*. El Salvador. Fusades/Dees.
- Danel P. (2005). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Trillas.
- De Bono E. (2008). *Creatividad: 62 ejercicios para desarrollar la mente*. España: Paidós.
- Dornelas J. (2002). *Planeando incubadoras de empresas: cómo desenvolver un plan de negocios para incubadoras*. Brasil: Campus.
- Egan G. (1996). *El valor agregado de los empleados en las organizaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- González J. (2007). *Impacto de un modelo de negocio aplicado a la gestión de las Pymes*. México: Universidad Autónoma Nuevo León.
- Guns B. (1996). *Aprendizaje organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández R. (2006). *Metodología de la investigación*, 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- Kappler L. (2007, noviembre). "Entrepreneurship and Firm Formation Across Countries", en *Policy Research Working Papers*, junio de 2013.
- Kiley D. (1996). *Todo sobre los adolescentes*. México: Selector.
- Kotler P. (2006). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. México: Prentice Hall.
- Kotler P. y Armstrong G. (2007). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Matthews A. (1998). *Por favor sea feliz*. México: Selector.
- Porter M. (2004). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Puchol L. (2005). *El libro del emprendedor*. España: Díaz de Santos.
- Ribeiro L. (2000). *El éxito no llega por casualidad*. España: Urano.

