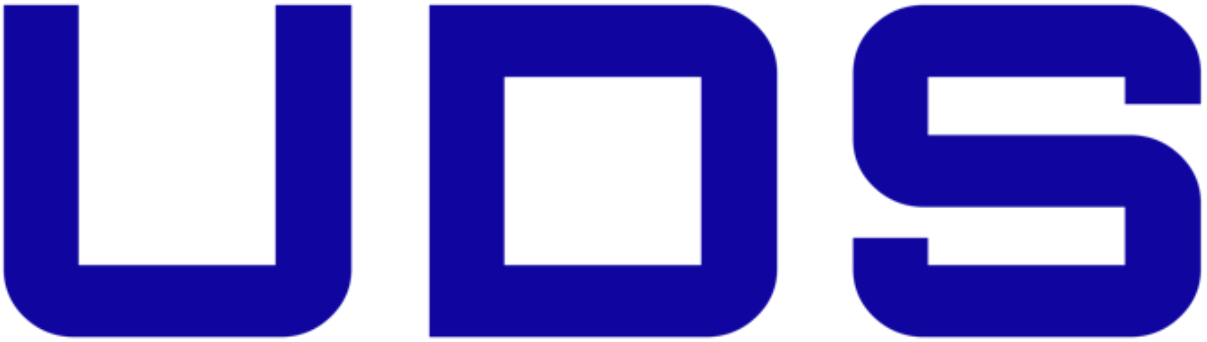


LIBRO

NOMBRE DE LA MATERIA: Taller del emprendedor

LICENCIATURA: Sello UDS

CUATRIMESTRE: Noveno

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras "Edgar Robledo Santiago", que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO

El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

"Mi Universidad"

ALBORES

Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Nombre de la materia

Objetivo de la materia:

Al final del curso el alumno podrá generar a partir de una idea inicial y la capacidad de tomar decisiones, conocer, diseñar, abordar e implementar un proyecto empresarial que le permita introducirse en el mercado del emprendimiento.

INDICE

UNIDAD I. INTRODUCCIÓN AL EMPRENDEDURISMO 8

1.1 Espíritu emprendedor 11

1.2 Características del emprendedor 13

1.3 Tipos de emprendedores 16

1.4 Evaluación de la capacidad de emprender 18

1.5 Creatividad y términos afines 20

1.6 El proceso de la creatividad 22

1.7 Tipos de creatividad 23

1.8 Equipo de trabajo 24

1.9 Características de los equipos efectivos de trabajo 27

UNIDAD II. NACIMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO 31

2.1 Propuesta de valor 33

2.2 Generación de ideas 36

2.3 Modelo de negocio 41

2.4 Características de los modelos de negocios 46

2.4.1 Bajos costos 46

2.4.2 Innovación y diferenciación 47

2.5 Elementos de los modelos de negocios 48

2.6 Naturaleza del proyecto 51

2.7 Justificación de la empresa 53

2.8 Propuesta de valor, nombre de la empresa, descripción de la empresa 53

Propuesta de valor 53

2.9 Análisis FODA, misión y visión de la empresa, productos y servicios de la empresa 58
UNIDAD III. IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO 64
3.1 El mercado 64
3.2 Objetivos del Marketing 64
3.3 Investigación del mercado 65
3.4 Estudio del mercado 68
3.5 Las 4 P´s 70
3.6 Producción 74
3.7 Elementos de producción 75
3.8 Organización 81
3.9 Elementos de organización 81
UNIDAD IV. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO 89
4.1 Plan de trabajo 89
4.2 Marketing 89
4.3 Producción 90
4.4 Organización 90
4.5 Costos y gastos 91
4.5.1 Inversiones 100
4.6 Resumen ejecutivo 101
4.7 Contenido del resumen ejecutivo 102
4.7.1 Naturaleza del proyecto 102
4.7.2 El mercado 102
4.7.3 sistema de producción 102
4.7.4 organización 103
4.7.5 contabilidad y finanzas 103
4.7.6 Plan de trabajo 103
4.8 Modelo de negocio 103
Bibliografía básica y complementaria: 106

UNIDAD I. **INTRODUCCIÓN AL EMPRENDEDURISMO**

Séneca mencionó en alguna ocasión que "ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar". Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. También es un medio para concretar ideas; es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El plan de negocios es, en forma general:

- Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Una recolección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Una guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios, ya que:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad de marketing, técnica y económica del proyecto.

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un plan de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el plan de negocios permite cruzar esa línea). También es la guía básica que nos lleva a "aterrizar las ideas" y a contestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación para convertirla en una propuesta de valor con características suficientes para volverse un excelente proyecto. Por otra parte, el plan de negocios también es

una gran ayuda como elemento de medición, sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, para tomar las medidas correctivas. El primer paso para desarrollar el proyecto es ordenar estructuradamente toda la información relativa a él, enfatizando en las áreas de oportunidad y en las ventajas competitivas que garanticen su éxito. Pero, ¿por qué escribir un plan de negocios? Según Welsh y White, porque:

- Los emprendedores exitosos se comprometen con él.
- Los inversionistas lo requieren.
- Los banqueros lo desean.
- Los especialistas lo sugieren.
- Los proveedores y clientes lo admiran.
- Los administradores lo necesitan.
- Los consultores lo recomiendan.
- La razón lo exige.

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, entre otros:

- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- La elaboración del producto y/o la prestación del servicio.
- El sistema de administración (organización).
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.
- Los requisitos legales.

En concreto, el plan de negocios abarca siete grandes áreas de suma importancia, en las que se engloban los puntos mencionados y otros, como:

- ✓ Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).
- ✓ El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción y ventas, etcétera).

- ✓ Sistema de producción (el producto y su proceso de elaboración y/o prestación de servicios).
- ✓ La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- ✓ El aspecto legal en que el proyecto está inmerso.
- ✓ Las finanzas del proyecto.
- ✓ El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

El plan de negocios no es, ni puede ser, un documento muerto, estático, inamovible; por el contrario, es dinámico, cambiante, adaptable y, forzosamente, se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta que obtiene del medio y con los resultados de la aplicación del programa de acción que el proyecto establece.

Es fácil llevar a cabo un "proyecto", todo es cuestión de decidirse; sin embargo, no es fácil hacerlo bien, sobre todo la primera vez, evitando errores y aprovechando oportunidades (esto es: con calidad), a menos de que primero planeemos. Thomas Alva Edison decía: "una idea genial está compuesta de 1% de inspiración y 99% de transpiración. El trabajo arduo de preparación, previo a la acción, facilita alcanzar el éxito; al igual que un deportista requiere de un entrenamiento a veces pesado, fatigante y exhaustivo si pretende ganar una competencia, el emprendedor debe prepararse, antes de echar a andar su proyecto, mediante el desarrollo de un buen plan de negocios. Ésta es la llave de su éxito.

Cada plan es diferente, tan diverso como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que es imposible establecer un patrón completamente igual para todos los proyectos. El objetivo de este documento es guiar al emprendedor en el desarrollo de su plan; no obstante, cada uno deberá ser adaptado a las condiciones particulares, resaltando lo importante e ignorando lo que le sea ajeno.

Mientras más detallada y exacta (veraz) sea la información que provee, mayor será la utilidad del plan, ya que brindará una imagen correcta y precisa de las probabilidades de éxito. Cabe mencionar que, aunque en esta obra los ejercicios tienen el límite impuesto

por el espacio, el emprendedor no deberá sentirse coartado para ampliar en hojas aparte, cuando así lo considere, cualquier paso; con ello dará evidencia de una actitud emprendedora ilimitada.

Según expertos en el área, más de 50% de las empresas cierran durante los primeros cuatro años de existencia debido, entre otras cosas, a la falta de un sistema de planeación que marque la diferencia entre el éxito y el fracaso, que anticipe los eventos en que la empresa puede estar envuelta en un futuro cercano.

Un plan de negocios debe ser:

- Claro. Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no dé lugar a dudas o se preste a confusiones.
- Conciso. Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
- Informativo. Con los datos necesarios, que permitan:
    - Tener una imagen clara del proyecto (incluidas sus ventajas competitivas y áreas de oportunidad).
    - Medir la factibilidad del proyecto.
    - Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado.

1.1 Espíritu emprendedor

Emprender

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en que se le emplee será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios; Say (1800) —citado por Drucker (1989)— lo clasifica como un "buen administrador". En cambio, para el académico, emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Y en esto coincide Ronstadt (1985).

Asimismo, Shefsky (1997) y Baumol (1993) —citado este último por Ibáñez (2001)— señalan que el término describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad para crear e innovar; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Esta forma de visualizar al emprendedor la comparten Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989), quienes se refieren al emprendedor como la persona que "hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado".

Otros le confieren la capacidad para dar un uso adecuado a los recursos disponibles. Tanto Hebert como Link (1989) y Hatten (1997) lo definen como el especialista en asumir la responsabilidad por las decisiones propias de la localización y el uso de bienes, recursos e instituciones; es decir, un "ágil captador y aprovechador de información y recursos" con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.

Morris y Kuratko (2002) dicen que, además de hacer uso óptimo de los recursos disponibles y utilizarlos en combinaciones que maximizan sus resultados factibles, "agrega valor" a cualquier proceso o actividad en la que interviene. Otros autores señalan que el emprendedor es capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignorar otros, esto le permite aplicar su tiempo y esfuerzo en la búsqueda y materialización de oportunidades. Agregan que es un alquimista peculiar que toma un sueño propio y lo transforma en algo espléndido y real, por lo cual tiene "dinamismo creativo". Harper (1991) lo identifica como una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; esto es, tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance, gracias a su autoconfianza.

Joseph Schumpeter (1934) —citado por Jennings (1994)— afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender; es decir, no es propia de los capitalistas,

administradores o inventores, ya que los emprendedores son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir, innovar con ellos.

Entonces existen diversas formas de definir y entender el término emprendedor; sin embargo, los más variados autores coinciden en que tal vocablo se deriva de la palabra entrepreneur, que a su vez se origina del verbo francés entreprendre, que significa "encargarse de", tal como lo señala Jennings (1994) en su libro Multiple perspectives of entrepreneurship.

1.2 Características del emprendedor

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de las personas.

De acuerdo con John Kao (1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca de realimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.

Características de los emprendedores.

1. Factores motivacionales	• Necesidad de logro • Necesidad de reconocimiento • Necesidad de desarrollo personal • Percepción del beneficio económico • Baja necesidad de poder y estatus • Necesidad de independencia • Necesidad de afiliación o ayuda a los demás • Necesidad de escape, refugio o subsistencia
2. Características personales	• Iniciativa personal • Capacidad de decisión • Aceptación de riesgos moderados • Orientación hacia la oportunidad • Estabilidad emocional/autocontrol • Orientación hacia metas específicas • *Locus* de control interno (atribuye a él mismo sus éxitos o fracasos) • Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre • Es receptivo en sus relaciones sociales • Posee sentido de urgencia/tiempo valioso • Honestidad/integridad y confianza • Perseverancia/constancia • Responsabilidad personal • Es individualista • Es optimista
3. Características físicas	• Energía • Trabaja con ahínco
4. Características intelectuales	• Versatilidad/flexibilidad • Creatividad/imaginación/innovación • Búsqueda de la verdad e información • Planificación y seguimiento sistemático de resultados • Capacidad para analizar el ambiente (reflexión) • Visión comprensiva de los problemas • Capacidad para solucionar problemas • Planificación con límites de tiempo
5. Competencias generales	• Liderazgo • Orientación al cliente • Capacidad para conseguir recursos • Gerente/administrador de recursos • Patrón de factores de producción • Exige eficiencia y calidad • Dirección y gestión de la empresa • Red de contacto • Comunicación

Por lo anterior, es aún más complicado definir el término emprender, ya que no se trata sólo de una serie de atributos, sino también de la forma de utilizarlos para sacarles el máximo provecho. Sin embargo, el acuerdo generalizado señala que emprender implica la toma de decisiones, pero decidir de manera correcta requiere contar con las competencias necesarias; las cuales abarcan diversos aspectos que habrán de tomarse en consideración, como lo señalan VanderWerf y Brush (1989) al revisar 25 definiciones de emprender, afirman que emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de las siguientes conductas y acciones:

- Creación: establecimiento de una nueva unidad de negocios.
- Administración general: dirección apropiada para una buena utilización de recursos.
- Innovación: generación y explotación comercial de nuevos productos, servicios, procesos, mercados, sistemas de organización, etcétera.
- Aceptación del riesgo: capacidad para manejar el riesgo de fallas potenciales al tomar decisiones o realizar acciones.
- Mejor desempeño: el intento por lograr altos niveles de desempeño o de crecimiento.

El riesgo es un elemento que, para algunos autores constituye una característica fundamental del acto de emprender, pues consideran que el emprendedor es un "tomador de riesgos" que pondera los beneficios y asume los peligros que son inherentes a su consecución (Baty, 1990). Por su parte, Halloran (1992) señala que los emprendedores son individuos dispuestos a tomar el riesgo y a asumir sus propias ganancias y pérdidas.

De la misma manera, Gray y Cyr (1994) establecen que el término emprendedor es sinónimo de empresario. Pero, sobre todo, es "alguien que organiza, controla y asume riesgos en un negocio ante su deseo de enfrentar desafíos, la oportunidad de alcanzar logros y el impulso por cumplir necesidades personales, emocionales y psicológicas". Por otro lado, Hiam y Olander (1996) definen al emprendedor como un individuo que "inicia, administra y asume los riesgos y recompensas de un nuevo negocio", mientras que

Longenecker, Moore y Petty (1994) lo definen como una persona con "aptitud para innovar y disposición para asumir el riesgo".

Stacey (1980) agrega otro elemento interesante en el perfil del emprendedor, relacionado con la aceptación del riesgo: la capacidad para aprender de los errores o fracasos. Señala que el emprendedor es una persona capaz de levantarse de sus caídas, con una nueva perspectiva de las cosas y un aprendizaje que le permitirá mejorar su desempeño (con perseverancia para el logro de sus metas y objetivos).

En resumen, el emprendedor posee características que le facilitan no sólo emprender, sino también hacerlo con éxito. Entre ellas, algunas de las más mencionadas son:

- Creatividad e innovación.
- Confianza en él mismo y sus capacidades.
- Perseverancia.
- Capacidad para manejar problemas.
- Aceptación del riesgo.

1.3 Tipos de emprendedores

Schollhammer (1980) divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades:

- ***El emprendedor administrativo.*** Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- ***El emprendedor oportunista***. Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- ***El emprendedor adquisitivo.*** Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
- ***El emprendedor incubador.*** En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
- ***El emprendedor imitador.*** Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

McClelland (1971) —citado por Kuriloff y Hemphill (1983), así como por Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC, 1991)— señala que el emprendedor es una persona que posee necesidades psicológicas básicas, las cuales, como en todo ser humano, son tres: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder, pero en él la primera es la más importante, la que determina sus actitudes y actuaciones. Además, estos autores mencionan algunas más que podrían estar consideradas en las anteriores: necesidad de independencia y autonomía, necesidad de dominio de su medio y necesidad de crear. Existen otras formas de clasificar a los emprendedores:

Según la razón por la que emprenden:

- Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.
- Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, es el caso si está desempleado, ya sea porque acaba de ser despedido o porque ha decidido independizarse y requiere procurarse algún ingreso económico.

Según el tipo de empresa que desarrollan:

- El emprendedor social busca, a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, en general lo hace sin tener fines de lucro.
- El emprendedor que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros; por ejemplo en las artes, el deporte o la política.
- Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es la suya se le llama emprendedor interno (intrapreneur) y si lo hace en su propio negocio con fines de lucro es un emprendedor externo (entrepreneur), puede comenzar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricar productos, ofrecer servicios o sólo comercializar de forma diferente a la tradicional un producto que ya existe.

1.4 Evaluación de la capacidad de emprender

A pesar de los inconvenientes a los que se exponen los emprendedores, la búsqueda de los sueños personales y el logro del éxito valen la pena. Es por ello que muchas personas se hacen la pregunta siguiente: ¿soy un emprendedor? Para averiguarlo resuelva el siguiente examen que aparece en el siguiente cuadro:

Para realizarlo adecuadamente, deberá obtener de uno a cinco puntos en cada una de las frases. La puntuación 5 significa que la frase describe con exactitud su personalidad y la 1 que no corresponde con sus características. La escala de puntuaciones está representada por las siguientes categorías:

5. Definitivamente sí
4. Probablemente sí
3. Indeciso
2. Probablemente no
1. Definitivamente no

Deberá contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y pueda obtener conclusiones válidas.

Nombre:

	5	4	3	2	1
1. A menudo tengo ideas originales y las pongo en práctica.					
2. Cometo errores y me equivoco, pero sé que puedo hacer las cosas bien.					
3. Cuando quiero algo, insisto hasta que lo consigo.					
4. Cuando invierto mi dinero, prefiero arriesgarlo en algo que pueda darme más ganancias que en un depósito a plazo fijo.					
5. No me resulta difícil encontrar varias soluciones a un mismo problema.					
6. Puedo resolver problemas con rapidez, incluso bajo presión.					
7. Veo posibilidades creativas (de innovación) en cada cosa que hago.					
8. Creo con firmeza en que tendré éxito en todo lo que me proponga hacer.					
9. Creo con firmeza que si la primera vez no lo logro, debo intentarlo una y otra vez.					
10. Cuando pienso en emprender un negocio, no me asusta la idea de lo desconocido.					
11. Cuando enfrento un problema, me gusta encontrar nuevas maneras para resolverlo.					
12. Me considero una persona ingeniosa, en especial cuando se presentan situaciones difíciles.					
13. Disfruto buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarme por las ideas ya conocidas.					
14. No me desaliento si encuentro obstáculos para alcanzar mis metas.					
15. Considero que a veces el riesgo es estimulante.					
16. Estoy convencido de mis capacidades y sé muy bien cómo explotarlas.					
17. Creo en el refrán: "quien no arriesga no gana".					
18. Estoy seguro de mis propias ideas y posibilidades.					
19. Aunque no alcance mis objetivos en poco tiempo, no pierdo el interés.					
20. Me entusiasma realizar cosas nuevas e inusuales.					
21. Creo que en la vida hay que tomar riesgos para ganar más o alcanzar metas más altas.					
22. Con frecuencia encuentro soluciones rápidas y eficaces a los problemas.					
23. Soy bueno para enfrentar una gran cantidad de problemas al mismo tiempo.					
24. Considero que la perseverancia es importante para llegar al éxito.					
25. Me siento seguro, incluso cuando alguien critica lo que he hecho.					

Interpretación

Si la puntuación que obtuvo en cada una de las características evaluadas suma de cero a ocho puntos acumulados, su nivel es bajo y posee un área de oportunidad para desarrollar. Si acumula entre nueve y 15 puntos, su nivel es medio y posee un área fuerte, aunque susceptible de ser mejorada. Y si los puntos acumulados son 16 o más, su nivel es elevado y posee una fortaleza que deberá aprovechar para el desarrollo de su actividad emprendedora.

De la misma manera, si el puntaje total (de las cinco características evaluadas) es menor o igual que 40 puntos, su perfil total es bajo, mientras que si el puntaje acumulado es mayor que 40, pero menor que 80, es un perfil medio. Con más de 80 puntos tiene un nivel elevado en cuanto a las características evaluadas del perfil emprendedor.

Es importante considerar que el test no es predictivo, aunque sí ofrece una visión general de algunas de las características más señaladas por los autores como cruciales —así como en las investigaciones consultadas— y que, por lo tanto, dan una mejor apreciación de las posibles áreas de mejora o complementación para el desarrollo del emprendedor. En el software que acompaña a este libro se encuentra un archivo con el test, para que quien lo desee pueda autoevaluarse y recibir algunas sugerencias de mejora o aprovechamiento de sus características emprendedoras.

La evaluación del examen se hizo con personas destacadas por su perfil emprendedor y su desempeño en el desarrollo de proyectos de empresa. Los promedios resultan de los perfiles observados en estas personas y del perfil de "no emprendedor" que se encontró en otros sujetos.

Por otra parte, al analizar sus respuestas a la tabla, puede identificar las áreas de personalidad que debe reforzar pues, aunque algunos digan lo contrario, "todos somos emprendedores". De hecho, se emprende en muchos aspectos de la vida, pero no siempre se encuentra uno en el momento adecuado para iniciar un proyecto y si está en esa etapa (de preparación antes de iniciar un plan), puede aprovechar para fortalecer las áreas en que es deficiente, para capacitarse o iniciar con el proceso de planeación de esa

gran idea hasta encontrar el momento conveniente para realizarla. ¿Y cuál es ese momento adecuado? Bueno… ésa es una pregunta que cada quien debe responder; pero si hay dudas todavía, quizás el momento todavía no llega.

1.5 Creatividad y términos afines

La palabra creatividad deriva del latín creare, que significa "dar origen a algo nuevo", es decir, hacer algo que no había, ya sea un invento o una obra de arte. Incluso el término aplica a la introducción de un cambio en algo ya existente, una modificación que le añada particularidades que no tenía o que mejore sus características de funcionamiento o eficiencia, a esto último le llamamos comúnmente innovación. Entonces, la creatividad es un proceso mental que consiste en la capacidad para dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original. Es un estilo de actuar y de pensar que tiene nuestro cerebro para procesar la información y manifestarse mediante la producción de situaciones, ideas u objetivos innovadores que puedan, de alguna manera, trascender o transformar la realidad presente del individuo (López y Recio, 1998; Liberal, 1998).

Algunos autores, como Eduardo Kastika (1999), consideran que la creatividad no se debe definir de modo teórico, porque en el afán de buscar una definición única se limita el potencial del concepto y, por lo tanto, no se le precisa correctamente. No obstante, al consensuar y definir la creatividad, podemos decir que es la capacidad para ver nuevas posibilidades en todo lo que está alrededor; observar las cosas de manera diferente a su apariencia, visualizar lo que no existe, pero que pudiera ser. La persona creativa sobrepasa el análisis de un problema e intenta poner en práctica un cambio (agregar novedades y las formas de hacerlas y verlas).

De modo que entendemos a la creatividad de acuerdo con la siguiente secuencia: ver un problema, tener una idea, hacer algo con ella, analizar los resultados y aplicar posibles mejoras. Esto es, realizar cosas diferentes en situaciones distintas, con la mente abierta al potencial del entorno, sin perder de vista u olvidar lo evidente.

Otros autores explican la creatividad como una actividad intelectual que forma parte de lo que se denomina "pensamiento divergente", el tipo de pensamiento que, ante un

problema específico, formula varias opciones, en oposición al "pensamiento convergente" que ocurre cuando sólo es posible una solución. Un problema típico del pensamiento convergente es encontrar el resultado de una operación algebraica, la cual sólo puede tener como resultado un número preciso, mientras que una respuesta que implica al pensamiento divergente es, por ejemplo: sugerir diversos usos para un clip de oficina o un lápiz, lo cual propiciaría una forma más abierta e imprecisa de pensamiento y la posibilidad de obtener un número ilimitado de respuestas.

Por lo tanto, la creatividad no tiene una definición única, ya que es interpretable de acuerdo con el contexto en que se aplique; sin embargo, para entender mejor el concepto, he aquí algunas definiciones asociadas:

- Facultad de crear.
- Capacidad de creación.

Al observar el párrafo anterior y asociarlo con el acto de emprender, nos damos cuenta clara de que el emprendedor tiene que usar la creatividad para dar origen al producto o servicio en el que sustentará el desarrollo de su empresa, así como para hacerla crecer y perdurar.

Sucede a menudo que algunas personas no se consideran creativas, ya que asocian el término con obras de arte o descubrimientos tecnológicos. Pero no consideran que los seres humanos "crean" todos los días en pequeñas cosas; por ejemplo, al preparar un informe en el trabajo, buscar una nueva forma de presentar un proyecto o, simplemente, al elegir y adaptar algún método que permita hacer más eficientes los procesos laborales cotidianos.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que todas las personas tienen la facultad para crear ideas u objetos nuevos y socialmente valiosos, lo hacen cada vez que transforman ideas e imágenes mentales en hechos concretos. De esta forma práctica, la creatividad es la habilidad para adaptar a cualquier situación lo que se tenga disponible (recursos), con el fin de alcanzar objetivos. Hay otro punto de vista, el empresarial, para el cual una

compañía es creativa cuando sus empleados realizan algo nuevo y potencialmente práctico sin necesidad de que se les muestre o enseñe de forma directa (Robinson, 1997).

1.6 El proceso de la creatividad

Es importante saber de dónde surge la creatividad. Es ampliamente conocido que en nuestro cerebro hay dos hemisferios: izquierdo y derecho (Pablo Cazau, 1999). Cada uno ayuda a desarrollar una 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 está en un completo balance y se logra una creatividad más efectiva.

Según Schnarch (2001), a cada hemisferio se le atribuyen algunas capacidades relacionadas entre sí, como lo muestra el cuadro siguiente, las cuales contribuyen a la aparición de la creatividad:

Los hemisferios cerebrales y sus capacidades.

Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
Lógica	Ritmo
Razonamiento	Música
Lenguaje	Imaginación
Números	Imágenes
Análisis	Color
Pensamiento lineal	Reconocimiento de formas
Pensamiento digital	Ensoñaciones
Pensamiento concreto	Pensamiento abstracto

Por lo anterior concluimos que, por ejemplo, los pintores o los músicos tienen más desarrollada la parte derecha del cerebro, mientras que en los científicos evoluciona más el hemisferio izquierdo y aunque esto puede ser verdad, también es cierto que mediante algunos ejercicios es posible fortalecer el hemisferio menos desarrollado y así lograr un equilibrio, mayor eficacia y desempeño en todos los aspectos intelectuales deseados. Las personas capaces de usar alternadamente los dos lados del cerebro tienen una mayor posibilidad de realizar inventos creativos y de alto valor agregado (De Bono, 1989).

Si la creatividad no sólo es el producto de la herencia genética, entonces todas las personas pueden incrementarla. De modo que el emprendedor se debe capacitar para

generar ideas que sean innovadoras y que le permitan encontrar opciones para realizar proyectos con éxito, a partir de lo siguiente:

- Las ideas surgen espontáneamente, 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 que 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; es decir, no hay que descartar las ideas que no se apliquen, ya que es posible incluir innovaciones poco a poco, centrándose en una cada vez para controlar, facilitar y asegurar su aplicación.

1.7 Tipos de creatividad

Weisberg (1989) divide a la creatividad en dos tipos: científica y artística. En el primer caso es la que actúa en el proceso de reestructuración en el descubrimiento científico, se plasma en la genética, la psicología, la biología y la química, entre otras.

La creatividad artística se aplica en las artes, como la narrativa y la poesía, el teatro, la pintura y la escultura. El artista es el genuino creador, ya que posee capacidad para desarrollar procesos mentales y sensibilidad extraordinarios, así como una actitud abierta a nuevas experiencias.

Ahora bien, de acuerdo con la psicología, hay dos tipos de creatividad: la ordinaria y la excepcional. La ordinaria aparece en individuos comunes, en situaciones normales de la vida; la excepcional rompe paradigmas y genera cambios relevantes y trascendentes en la vida de los hombres.

Guilford (1978), por otra parte, propone un modelo de inteligencia en el que llama creatividad al pensamiento divergente (el que puede dar muchas respuestas a una sola pregunta) y lo distingue del convergente (el que se mueve hacia una sola respuesta), como ya se dijo. La generación de nuevas ideas, el pensamiento divergente, es una condición necesaria, pero no suficiente para la creatividad, ésta depende de un amplio conocimiento del área de interés.

Como se puede ver, existen diversas clasificaciones, algunas de ellas muy arbitrarias, ya que están fundadas en las observaciones de cada experto; no obstante, todos coinciden en que la creatividad es la capacidad para dar existencia o generar algo nuevo, y se clasifica de acuerdo con el contexto en que se aplica

1.8 Equipo de trabajo

El hombre, por naturaleza, es un ser social y debido a ello necesita de otros individuos para crecer y desarrollarse. Ésta es la razón de que al interior de los diversos grupos de interacción humana, como la familia, los colegas de oficina, los compañeros de la escuela o los amigos, surjan y se formen los equipos de trabajo al organizar alguna actividad específica para alcanzar una meta, como lo afirman Thiagarajan y Parker (2000).

En los equipos se ponen en juego las personalidades de los involucrados, así como sus habilidades y cualidades. Las cuales se otorgan al equipo para lograr una meta común (Stewart y otros, 2003). En esta forma práctica observamos el significado del trabajo conjunto, aunque definirlo es un poco más complejo. Con frecuencia se escucha la expresión "trabajo en equipo" durante la realización de tareas que exigen la colaboración grupal, el desarrollo de proyectos o al emprender ideas con varias personas que se conocen entre sí, pero, ¿realmente es trabajo en equipo?

En su definición, Smith (2001) aclara que un equipo es un número reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un plan comunes; además de compartir las responsabilidades.

Entonces, un equipo es una unidad compuesta por un número indeterminado de personas, quienes se organizan para la realización de una tarea concreta, relacionadas entre sí y, por esta condición, interactúan para alcanzar los objetivos que se han propuesto. Reconocen, también, que se necesitan mutuamente para dicho fin y se ven como una unidad.

Según Holp (2003), "un equipo […] se puede definir como un grupo de personas que trabajan juntas hacia una serie de objetivos específicos dentro de una esfera operativa determinada". Hayes (2002) dice que es "un grupo de personas que persiguen un objetivo, trabajan coordinadas y contribuyen con su talento, sus aptitudes y sus energías al trabajo". Katzenbach y Smith (2000) señalan que "un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Borrell (1996) afirma que el trabajo en equipo encuentra diversas definiciones, pero que la idea más aceptada es de una actividad en la que participan varias personas para conseguir un objetivo compartido.

Una definición muy completa es la de Manrique y Sarabia (1996): "Existe un equipo cuando se forma un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente, a través de un contacto regular, en el que los miembros conocen sus objetivos y han participado en el diseño de éstos y contribuyen con efectividad y entusiasmo a la realización de la tarea, apoyándose mutuamente".

Así, para complementar, el trabajo en equipo es un grupo de personas con una perspectiva organizada y clara sobre sus metas; que trabaja de manera interdependiente, donde todos los miembros participan de forma activa y coordinada, que aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.

El trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde poco a poco se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficacia y competitividad que la sociedad espera del sector empresarial. El mundo moderno demanda el mayor aprovechamiento y ahorro de recursos, así como calidad de trabajo, eficiencia e innovación. Cualidades que un solo individuo muy difícilmente puede generar a cabalidad,

ya que alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones contemporáneas requiere talentos que son imposibles de encontrar en un sujeto aislado. Las nuevas estructuras de las organizaciones precisan una mayor interacción entre las personas, lo que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa (Johnson y Jonhson, 1996). De hecho, todos hacen trabajo en equipo, aunque muchas veces no lo noten. Es fundamental en la vida, desde el núcleo familiar hasta la empresa.

Algunos autores señalan que para lograr el desempeño adecuado de un equipo de trabajo es necesario cumplir con algunas condiciones, por ejemplo:

- Los miembros del equipo deben tener presente un objetivo común, el cual es el motor que los mueve a trabajar para lograrlo.
- Deben tener competencias diversas, a fin de que se complementen y permitan la generación de la sinergia.
- Todas las actividades del equipo deben estar estructuradas, planeadas y bien definidas hacia el cumplimiento de las metas u objetivos trazados.
- Las tareas deben repartirse con equidad entre los integrantes del equipo.
- Debe haber una buena coordinación de sus labores, así como integrar las diversas funciones y actividades desarrolladas por las personas que conforman el equipo.
- Es necesario que exista un liderazgo, el cual puede y debe ser asumido por los integrantes del equipo, a fin de que conduzca a los demás al logro de las metas de la mejor manera.
- Es indispensable que exista una óptima comunicación entre todos los integrantes del equipo, en la cual la tolerancia desempeña un papel decisivo, ya que la diversidad, aunque sea positiva, promueve la diferencia de opiniones y provoca que a veces se discuta por la falta de una perspectiva común.
- Es importante que haya mecanismos de autorregulación y control en el equipo, así como una supervisión de calidad; también conviene establecer un proceso de mejora continua en la labor del equipo.

1.9 Características de los equipos efectivos de trabajo

Un equipo efectivo es algo más que un simple grupo de individuos cuya coordinación de esfuerzos es buena. Constituir un grupo de alto desempeño, o altamente efectivo, requiere algunas características que les permitan alcanzar resultados de excelencia. Buchholz (1993) propone siete atributos para que un equipo sea considerado de alto desempeño, o de gran eficiencia (efectivo), como:

1. Liderazgo participativo que fomente la interdependencia entre los miembros.
2. Responsabilidad compartida que permita a todos los individuos involucrarse en el mismo grado y, de esa manera, propiciar un compromiso voluntario.
3. Una comunidad de propósito; es decir, los integrantes conocen cuál es su razón para pertenecer a ese equipo y, también, cuál es su función dentro de él.
4. La buena comunicación que permite un ambiente de confianza y aceptación.
5. La mira en el futuro, tanto en la meta final como en el proceso, para alcanzar los propósitos y no perder de vista su capacidad para mejorar con el tiempo. Esto es esencial para concebir el cambio como una oportunidad de crecimiento.
6. Concentración en las tareas que se acuerdan en las reuniones periódicas de planeación, seguimiento y evaluación.
7. Respuesta rápida y proactiva; es decir, capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades.

Por otra parte, hoy por hoy, una de las principales características de un equipo eficiente es que tiene sinergia. Este término indica que el todo es mayor que la suma de sus partes (Covey, 1998). Las aportaciones de cada miembro, así como las juntas de trabajo orientadas hacia una misma dirección, darán mejores resultados que los esfuerzos individuales y aislados.

Con el objetivo de formar un equipo efectivo, es indispensable contar con un elemento básico que favorece la integración y promueve el enfoque en una sola dirección generando un alto nivel de motivación en el trabajo del mismo, esto es la identificación de metas, que se convierte en el motor del grupo, provocando que se unan los intereses individuales para convertirlos en metas compartidas. Por ello es importante compartir metas en el equipo; es decir, que los objetivos individuales estén alineados con los del conjunto, a fin de que al alcanzar las metas comunes se logren las de cada integrante. Por

lo tanto, todos los denuedos individuales se verán como parte de un esfuerzo compartido.

Otras acciones para motivar al equipo son:

- Crear un entorno de trabajo agradable, en el cual las personas se sientan cómodas con sus labores, deseen permanecer el tiempo necesario para lograr sus objetivos y asuman sus responsabilidades.
- Que todos los integrantes del equipo se conozcan entre sí para fomentar una mayor integración y mejorar las relaciones entre ellos.
- Mostrar interés por las inquietudes personales de los integrantes del equipo (identificación y aprecio), ya que la relación debe ir más allá de la simple concurrencia a un espacio laboral.
- Dedicar tiempo suficiente a la capacitación técnica para seguir complementando las capacidades y lograr un proceso de desarrollo personal.
- Dar continuidad a las acciones que el equipo realiza, lo cual favorece conocer el avance y el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Proporcionar suficiente espacio y tiempo para que se realice el trabajo.
- Encomiar los logros y otorgar incentivos.
- Crear nuevos e interesantes retos.
- Fomentar el autocontrol (responsabilidad y medición de indicadores) en todos los integrantes del equipo.
- Mostrar calidez humana en el trato a los compañeros.

Los equipos de trabajo efectivos tienen una dirección definida cuando establecen metas y fijan objetivos. Poseen una estructura en la cual la colaboración está auxiliada por el asesoramiento (interno y externo) que el grupo requiere. Es necesario alentar la construcción de la confianza entre todos para generar interdependencia, así como para optimizar el desempeño, lo que facilita la autogestión (reglas y controles) del equipo. También es importante fomentar la responsabilidad y el compromiso.

¿Por qué fracasan los equipos de trabajo?

Las principales causas del fracaso de los equipos de trabajo, según la literatura de la materia, son:

- No tener metas y objetivos claros ni compartidos por sus integrantes.
- Falta de coordinación en la secuencia de las acciones para alcanzar la meta pretendida.
- La ausencia de un buen proceso de comunicación, que repercute en desmotivación y desintegración dentro del equipo.
- El liderazgo rígido (o inexistente) que no se adapta a las etapas y características del equipo y que no se ejerce participativamente por el grupo.
- Desinterés por la individualidad y, en consecuencia, falta de cooperación e integración en las acciones.
- Ausencia de esquemas de seguimiento y control en el trabajo conjunto, lo cual propicia falta de participación o desequilibrio en el desempeño del equipo.

Conviene destacar uno de estos elementos y analizarlo a profundidad, dada su relación con el resto de los puntos mencionados, ya que es uno de los elementos más releva ntes para el buen funcionamiento de cualquier equipo.

Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, etc., entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y otros).
La comunicación se da en sencillos pasos:

- La persona que comunica (emisora) construye la idea y la traduce a palabras, imágenes o gestos.
- El individuo que comunica transmite el mensaje por algún medio o canal.

- Otro sujeto (receptor) recibe el mensaje, lo traduce y lo comprende. Aquí es donde comienzan los problemas, ya que la comunicación se puede romper en tres niveles diferentes:
    - Una cosa es lo que se piensa.
    - Otra lo que se dice.
    - Y otra más, la que interpreta quien recibe el mensaje.
- El receptor contesta el mensaje (la respuesta en sí misma puede darse, incluso, a través de una falta de respuesta).

De acuerdo con lo anterior y con el propósito de analizar de la manera más simple el proceso de la comunicación, se dirá que ésta se compone de tres elementos:

- El mensaje del emisor es más fidedigno mientras más interés tenga el receptor, amén de la forma en que se transmita (el emisor debe ser muy claro y persuasivo para que su mensaje sea recibido, aceptado y bien interpretado).
- El receptor decodifica e interpreta la información. Luego emite una respuesta que convierte al proceso en un ciclo, ya que por lo regular el emisor manda otro mensaje para verificar que la recepción ha sido correcta o hay una reacción ante el mensaje recibido.
- El mensaje es la información que el emisor transmite al receptor por medio de un canal de comunicación. Para que sea efectivo, debe ser claro, preciso, objetivo, oportuno y de interés para el receptor.

UNIDAD II. **NACIMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO**

Una idea original es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, es la idea que diferenciará un producto con elementos similares a los de la competencia, el factor que dará a los compradores una razón para escoger ese producto y no otro.

Las ideas originales tienen las cualidades de ser atractivas, duraderas y estar sustentadas en productos o servicios que crean o agregan valor a clientes dispuestos a pagar por ello. Jeffry Timmons (1990), creador de varios libros que tratan acerca del desarrollo emprendedor, asegura que: "Una idea original es un requisito para el éxito posterior, pero de ninguna manera asegura el éxito en el negocio", esto es lógico, ya que la idea, por sí misma, aunque es la esencia del emprendimiento, requiere una combinación de factores que beneficien su desarrollo; así, es uno de los puntos clave de inicio, pero debe acompañarse de lo que se define como un buen modelo y plan de negocios.

Según Puchol (2005), las oportunidades que se convertirán en ideas de negocio caben en alguna de las siguientes categorías:

- Existe demanda de un producto o servicio y nadie ha atendido o satisfecho bien esta necesidad.
- Es posible fabricar un producto u ofrecer un servicio más barato o de mejor calidad que los existentes en este momento.
- Un producto es susceptible de ser sustituido ventajosamente por otro con mejores atributos, o más económico o, en general, apreciado como de mayor valor por el cliente.
- Un producto susceptible de ser mejorado, ya sea porque es muy costoso, o bien porque cuando se descompone o se rompe, no tiene reparación.
- En un país existe un producto que en otro no es conocido y que sería una buena oportunidad para exportar.
- En un país se importa un producto extranjero, que podría ser producido y comercializado en ese lugar, con mejores atributos que el que se trae de fuera.

- El emprendedor o alguien asociado a él ha desarrollado un nuevo invento que puede producirse y comercializarse para obtener ganancias económicas.
- Posibilidad de reciclar una materia prima o desperdicios de algún tipo en la industria.
- Capacidad para sustituir una materia prima por otra que ofrezca más ventajas, ya sea por precio, calidad, disponibilidad o beneficio social.

Una vez que se logran validar estas ideas o potenciales oportunidades, aparece la posibilidad de crear un proyecto emprendedor dinámico, con alto potencial de crecimiento económico, sustentabilidad y perdurabilidad (ver figura 4.1). Por lo tanto, una de las vías para encontrar ideas y oportunidades es prestar atención a los cambios de todo tipo, tecnológicos, económicos, socioculturales, ambientales, etcétera.

Tener buenas ideas no es extraño, todos tienen ideas, ya que el cerebro está en actividad constante y aun de manera inconsciente buscamos soluciones a problemas, carencias y necesidades y por lo regular las generamos como representaciones mentales (la mayor parte de las veces no estructuradas). Por esta razón no debemos catalogar a las personas creativas como "extrañas", sino como personas que tuvieron una idea original y trabajaron arduamente en su desarrollo, dándole estructura, congruencia y visualizando la transición de la idea o concepto a la realidad. Las ideas de alto valor suelen representar una solución práctica a problemas específicos, y quienes las desarrollan son personas que no se dejan llevar por la rutina ni por la pereza mental.

Sin embargo, las propuestas de valor que en realidad son atractivas para el consumidor resultan extremadamente difíciles de encontrar. Una vez que las empresas comprenden a sus clientes, pueden ser más inteligentes al asignar recursos, si esto no sucede, pierden el tiempo al desarrollar y exponer ventajas competitivas que a sus clientes no les interesan; otras, tratan de responder la pregunta ¿por qué alguien debería comprar mi producto en lugar del artículo de mi competidor?, pero no tienen una comprensión real de las preferencias ni de los requerimientos de los clientes y, otras empresas más, ni siquiera pueden definir claramente lo que ofrecen. No obstante, recuerde que no todos los

beneficios son para el cliente, la empresa también debe ganar en esa propuesta, por lo tanto, debe haber un balance en el beneficio percibido por ambas partes del modelo.

2.1 Propuesta de valor

Para entender la importancia que el concepto de propuesta de valor tiene en un negocio, Zimmerer (2005) describe que la meta de elaborar y desarrollar un plan estratégico es crear una ventaja competitiva, agregar factores que identifiquen y diferencien a la compañía de sus competidores y le den una posición única y superior en el mercado. Desde una perspectiva estratégica, la clave del éxito de un negocio es desarrollar una ventaja competitiva única, que le permita crear valor para los consumidores y que le sea difícil de emular a la competencia.

La propuesta de valor es definida por Metzgel y Donaire (2007), como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes. Además, comenta que los estudios de mercado nos enseñan que el posicionamiento estratégico consiste en tomar una opción frente al mercado y la competencia por anticipado y definir cómo se quiere ser y cómo se espera que el mercado me perciba (en términos del producto, de la empresa y de su modelo de negocio en general).

No obstante, Fayolle (2007) contextualiza el concepto de propuesta de valor en un ámbito más global al decir que "el emprendimiento se trata de crear valor". Al citar a Ronstadt (1984), Fayolle define que el emprendimiento es un proceso dinámico de creación de valor incremental. Este valor es creado por individuos que asumen riesgos en términos de equidad, tiempo y/o entrega profesional para proveerle valor a un producto (o proceso) o servicio. El producto o servicio por sí mismo puede o no ser nuevo ni único, pero el emprendedor debe buscar la manera de añadirle valor, al conjuntar los recursos y conocimientos necesarios para lograrlo.

En este sentido, Fayolle le da especial importancia al individuo en la propuesta de valor y, al citar a Bruyat (1993), señala que se da una dinámica de interrelación entre el individuo y la creación de valor. No se pueden disociar las nociones de propuesta de valor e innovación. La innovación que tiene éxito, ya sea técnica, comercial o de gestión, siempre

es origen de una nueva creación de valor, aunque no la única. Por lo tanto, la creación de valor está ligada a la innovación y a la creación de ventajas competitivas sostenibles. La noción de valor, entendida como valor útil para el consumidor final, siempre está ligada a estas propuestas.

Por otro lado, Metzger (2007) comenta que la mayoría de las personas no pueden explicar qué hace su empresa; es decir, no conocen o no tienen clara la propuesta de valor de la empresa. La mejor manera para comenzar a alinear a los empleados y a la dirección, es entender el beneficio que la empresa trata de entregar a sus clientes. Por tal motivo, la propuesta de valor debe cumplir con las siguientes características:

- Reflejar la funcionalidad, el servicio, la imagen, la oportunidad, la calidad y el precio que una empresa ofrece a los clientes.
- Incluir información importante para los clientes, como plazos de entrega y riesgos o expectativas.
- Conocer y reflejar las características, visibles o no, que atraen a un posible comprador, lo que define a la empresa como proactiva ante sus clientes.
- Comunicar lo que hace mejor la empresa o la diferencia de la competencia.
- Ser lo suficientemente simple y entendible, para que el cliente potencial aprecie los beneficios.
- Buscar la fidelidad del cliente al mostrar los beneficios que ofrecen sus productos o servicios.

Ahora bien, si las propuestas de valor son los beneficios que la empresa le ofrece al cliente a través de cierto producto (o proceso) y/o servicio, la empresa debe ser capaz de responder a la pregunta del consumidor: ¿por qué debería comprarle a usted?

Una propuesta de valor depende de los elementos que aparecen en la tabla siguiente:

Elementos a considerar para generar una propuesta de valor.

Elementos	Definición
Cualidades del producto	Se refiere a los beneficios que ofrece el producto: funcionalidad, calidad y precio de dicho producto, entre otras.
Relación con el consumidor	Es la respuesta de los clientes hacia el producto/servicio, es decir, cuán satisfecho queda el cliente y qué aceptación le da al producto; esto implica la percepción que el cliente tiene de su costo-beneficio.
Imagen y prestigio	Son los factores que atraen a un cliente hacia una empresa y le permiten a ésta definirse de manera positiva ante sus clientes.

El concepto de propuesta de valor fue originalmente difundido por Porter (1985), con el nombre de "cadena de valor".

Según Porter, la cadena de valor es un concepto muy importante, ya que a través de ella se identifican los procesos a seguir dentro del negocio, ayuda a elegir indicadores y necesidades de recursos.

Para Mejía (2007) el término "propuesta de valor", se acuña a partir de estudios sobre estrategia empresarial y se define como una mezcla que se forma con la descripción de los productos o servicios, así como los beneficios que ofrece y los valores agregados que lo hacen diferente a los de su clase y que pueden ser disfrutados por los clientes.

Kotler, más recientemente, señala que la propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no sólo por el posicionamiento de la oferta. Es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio (Kotler, 2005).

Kotler también menciona que para el desarrollo de la propuesta de valor se dan etapas (o posicionamientos):

- Elegir un posicionamiento amplio para el producto como punto de partida (por ejemplo, mayor calidad, más seguridad, más prestigio, menos costo).
- Determinar una postura de valor para el producto, tal como más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, más por menos.

- Y por último, desarrollar la propuesta de valor total del producto, en la que se debe responder a la pregunta del cliente: ¿por qué debo comprarle a usted?

Entonces, la propuesta de valor es una oferta total de marca, que es de gran importancia como parte del desarrollo del plan de negocios, porque al tener un fuerte impacto hará crecer su mercado y se convertirá en una propuesta competitiva.

Ahora bien, los atributos de los productos y servicios que generan la propuesta de valor, están relacionados con la funcionalidad, la calidad, la oportunidad y el precio de acuerdo al Grupo Kaizen (2005).

2.2 Generación de ideas

En todas partes hay ideas que no requieren, al menos en un principio, una inversión extraordinaria, y que si se tiene la capacidad para detectarlas pueden convertirse en la solución a las necesidades o problemas que las personas requieren.

Aunque no siempre, las ideas tienen que ver con el producto; a veces el producto es el mismo pero lo que varía es el precio (por ejemplo las tiendas que venden todos los productos a 10 pesos), otras veces el cambio está en dar una utilidad posterior al envase, en ocasiones el cambio está en el servicio (por ejemplo las empresas de comida rápida, las que entregan a domicilio o las empresas que venden productos que sólo pueden adquirirse en línea), otras veces está en el proceso de producción (dar eficiencia y mayor rentabilidad al producto, reducir su costo), entre otras.

Una forma de iniciar la generación de propuestas de valor, es utilizar algunas de las preguntas que Alex Osborn (2005) propone para generar ideas: ¿Por qué es necesario el producto? ¿Dónde puede hacerse? ¿Cuándo debería hacerse? ¿Cómo se hace?, y de ahí podrían derivar otra serie de preguntas, por ejemplo: ¿debe ser algo nuevo?, ¿modificado?, ¿mejorado?, ¿económico?, ¿combinado?, etcétera.

A veces ni siquiera es necesario aportar nada nuevo en términos de tecnología o innovación en el producto o servicio, simplemente se trata de tener una estrategia que

permita entrar en el mercado con ciertas ventajas que le brinden perspectivas de éxito. Ahora bien, si además de una fuerte ventaja competitiva se reúnen otras de tipo estratégico (distingos), como pudiera ser la de disponer de un local en una zona clave, conseguir un financiamiento inicial ventajoso, contar con un conocimiento clave del cliente y un excelente plan de negocios, las posibilidades de salir adelante con éxito son bastantes elevadas.

El emprendedor requiere, además, analizar con cuidado:

- El mercado: descripción del público al que va dirigida la propuesta de valor.
- La experiencia que recibió el cliente: análisis de la opinión de los clientes en cuanto a la propuesta de valor, ya que es importante recibir realimentación directa y verídica.
- El producto o servicio que ofrece al cliente en términos de características o atributos de valor para el cliente.
- Las alternativas y las diferencias: qué otros productos existen en el mercado y qué hace diferente al producto que la empresa ofrece.
- Las evidencias o pruebas que tiene la empresa sobre las ventajas en el mercado.

Después de esta serie de cuestionamientos y del análisis, es necesario construir la propuesta de valor, misma que puede iniciarse con la elección de alguna de las categorías propuestas por Kaplan y Norton (2004):

- Mejor compra o menor costo total: consiste en fijar precios económicos (bajos), buena calidad y servicio.
- Vanguardia en el desarrollo de productos: colocar como productos líderes a los más novedosos.
- Llave en mano: ofrecer la solución a necesidades o gustos específicos de un segmento de población.
- Cautiverio: busca acaparar a la mayor parte de compradores para dejar sin clientes potenciales a los competidores.

O simplemente se puede pensar en algunas de las siguientes opciones:

- Ofrecer mejor calidad: acercarse a lo que tradicionalmente cualquiera reconoce (por ejemplo, la calidad de un reloj Rolex).
- Dar más por el dinero: en tiempos de crisis económica los consumidores buscan obtener un precio "accesible" o buscan la misma calidad por un precio mucho más accesible (por ejemplo, automóvil Lexus de Toyota de 36 000 dólares ante el Mercedes Benz de 72 000).
- Lujo y aspiración, también llamado "más por más": en el otro extremo del espectro precio-beneficio están los proveedores de lujo, que prometen la experiencia de un estilo de vida suntuoso para consumidores con aspiraciones elevadas (marcas de alta moda, que son atractivas por dar estatus y prestigio).
- Crear la necesidad de tenerlo: es una de las propuestas de valor más atractivas que existen, ya que se apoya en el concepto de que para el cliente "es obligatorio tenerlo". Incluye bienes básicos, como ciertos alimentos o suplementos. También están los artículos que los profesionales deben tener para hacer su trabajo (por ejemplo, información legal o financiera de ciertas empresas).
- Ofrecer lo mismo por menos: es una propuesta potente al tener precios más bajos, como las tiendas de descuentos y por internet (por ejemplo, Amazon.com, BestBuy, Wal-Mart, entre otras). A veces se desarrollan marcas de imitación a precios más bajos para atender a los clientes que no pueden acceder, por costo, al líder del mercado.
- Menos por mucho menos: ofrece a un mercado productos que ofrecen menos y cuestan menos (por ejemplo, zapatos chinos, tiendas de 10 pesos, productos desechables, entre otros).

La propuesta de valor debe considerar una serie de elementos muy importantes tanto para el cliente como para la empresa.

Elementos relacionados con el cliente:

- Características del mercado potencial.
- Necesidad que cubrirán.
- Beneficios de permanencia con el producto, servicio y/o la marca.
- Descripción del producto que resalte sus ventajas sobre la competencia.

- Políticas de atención y servicio.
- A qué precio se venderá, si es posible compararlo con la competencia.
- Características de las personas vendedoras o puntos de venta, así como tipo de atención que se dará en el proceso de venta.
- Canal o canales de distribución.
- Servicios de posventa.

Elementos relacionados con el punto de vista de la empresa:

- Objetivo estratégico de la empresa (rentabilidad, altruismo, posicionamiento, crecimiento, altos ingresos, etcétera).
- Cómo logrará la empresa ser percibida por el cliente de forma apropiada.
- Recursos físicos, logísticos, tecnológicos y humanos necesarios.
- Inversiones necesarias, presentes o futuras.
- Riesgos calculados y posibles acciones.
- Objetivos del plan de ventas: precio, ventas esperadas, estrategias de introducción al mercado.
- Sistemas de información internos, necesarios para un buen control.
- Controles de calidad, del producto y del servicio a ofrecer.

Además, no debe olvidar tener clara la respuesta a esta serie de preguntas:

- ¿Por qué compra mi cliente?
- ¿Qué lo hace ser fiel a una marca?
- ¿Qué espera mi cliente?
- ¿Cómo ve mi cliente a mi empresa?
- ¿Cómo le gusta ser tratado a mi cliente?

En definitiva, para tener éxito es indispensable que ambos, el consumidor y la empresa, resulten beneficiados en el proceso de producción y venta de bienes y servicios, de ahí la importancia de tener perfectamente establecida la propuesta de valor.

En consideración de lo anterior, según Mariotti (2007), existen cinco elementos de entre los cuales un emprendedor puede elegir (uno o varios) y tomar en cuenta para concretar su propuesta de valor y asegurar su éxito:

1. Utilizar una nueva tecnología para producir un nuevo producto. Por lo general las tecnologías avanzadas atraen a las personas y les ofrecen algo adicional a lo que ya reciben.
2. Utilizar una tecnología existente para producir un nuevo bien que cubra una necesidad que los ya existentes no puedan cubrir.
3. Utilizar una tecnología ya existente para crear un producto viejo de una forma nueva, esto aprovecha la confianza que los clientes ya han depositado en el producto anterior.
4. Encontrar nuevas fuentes de recursos que brinden al productor la capacidad para realizar el producto de una forma más eficiente, tanto económica como probablemente de mayor calidad.
5. Identificar cómo el producto puede ser llevado a mercados en los que antes no se distribuía, así amplía el mercado y, por lo tanto, las ganancias del productor.

Cuando ya se tiene una idea de lo que representará la propuesta de valor, es conveniente para el emprendedor reflexionar en cada uno de los siguientes puntos:

Los valores son cuantitativos o cualitativos y se miden con los siguientes parámetros:

- Facilita el trabajo del cliente en algún aspecto.
    - Posee un mejor diseño en relación con otros similares o que cubren la misma necesidad.
    - Le da valor a la marca.
    - Se ofrecerá a un precio menor que el de los otros competidores.
    - Ayuda al consumidor a reducir otros costos.
    - Reduce algún tipo de riesgo para el consumidor.
    - Es más fácil de usar que otros productos que cubren la misma necesidad.

- Algunas propuestas de valor satisfacen por completo nuevas necesidades que los consumidores no percibían antes, debido a la falta de una oferta similar. Esto se relaciona la mayor parte del tiempo con la tecnología.
- ¿Mejora el desempeño o rendimiento del producto o servicio? Debe considerar que el mejorar el desempeño tiene sus límites.
- ¿El producto o servicio se adapta a las necesidades específicas de un consumidor? Este elemento permite adaptar los productos o servicios y da una ventaja sobre las economías de escala (a través de productos a la medida).

2.3 Modelo de negocio

Un modelo de negocio (también conocido como diseño de negocios) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Según lo expuesto, un modelo de negocio podría ser un diagrama de los componentes clave de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman. El emprendedor puede auxiliarse de la planeación estratégica como una buena herramienta, considerando que existen elementos fundamentales de planeación estratégica para un negocio, que facilitan el desarrollo del modelo entre los más recomendados se encuentran:

- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Análisis de la industria y del mercado (incluso la competencia).
- Análisis técnico–operativo.
- Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.
- Análisis financiero.

De acuerdo con un estudio de Stonehouse & Pemberton (2002) “esta combinación de elementos tiene una asociación positiva con la planeación a largo plazo”.

Al planear un negocio es necesario definir hacia quién se quiere enfocar el producto o servicio, ya que el cliente tiene una influencia positiva en el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa, hecho que se ha confirmado en diversos estudios (Merrilees et al., n.d).

La importancia de un modelo de negocio para el emprendedor es que, por lo común, la planeación que se aplica al inicio de las operaciones de la empresa determina su éxito o fracaso. Un modelo de negocio es la forma en que se llevará a cabo una actividad de servicios o manufactura, para que sea rentable y se obtengan beneficios económicos.

Ramírez cita a Rappa (2005), quien señala que el modelo de negocio es "el mecanismo por el cual un negocio describe la mecánica para la creación de valor económico". Es decir, es una representación clara y concreta de cómo una empresa espera ofrecer una propuesta de valor a sus clientes, lo cual implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación u operación.

Los modelos de negocio comprenden los aspectos que se enlistan a continuación:

- Seleccionar a sus clientes.
- Segmentar sus ofertas de producto/servicio.
- Crear valor para sus clientes.
- Conseguir y conservar a los clientes.
- Salir al mercado (estrategia/canales/logística/distribución).
- Definir los procesos clave de negocio que deben llevarse a cabo.
- Configurar sus recursos para utilizarlos eficientemente.
- Asegurar un modelo de ingreso adecuado, que satisfaga a todos sus clientes internos y externos.

El diseño del modelo de negocio que se seleccione no es definitivo, sino que debe evolucionar ante el entorno cambiante, lo que generará variaciones en el futuro de los modelos generados en el presente.

Magretta (2002) propone que un nuevo modelo de negocio debe enfocarse en diseñar su producto/servicio para una necesidad conocida, a través de un proceso innovador, o incluso basado en una mejor manera para hacer, diseñar, vender o distribuir un producto o servicio ya existente. Un modelo exitoso debe representar una mejor opción entre las ya existentes en el mercado; además debe tratar de ofrecer mayor valor al grupo de clientes en los que se enfoque, así como tratar de reemplazar la manera antigua de hacer las cosas y volverse un estándar que siguientes generaciones traten de mejorar.

Definición

El término modelo de negocio es un concepto relativamente nuevo como tal, aunque su utilización ha existido y ha sido recomendada desde hace varias décadas. Al revisar el uso de dicho concepto, encontramos la referencia a su aplicación de diversas maneras, por ejemplo, algunos autores se refieren a él como la manera en que una compañía hace negocios (estrategia), mientras que otros autores se enfocan en el aspecto visual de integración de elementos del modelo.

El término fue empleado por primera vez en 1954, por Peter Drucker y su primera aparición en un artículo académico fue en 1957, por parte de Bellman, así como en el título de un artículo en 1960 por Jones. Algunos conceptos similares han sido utilizados, tales como "idea o concepto de negocios", sin embargo, el término modelo de negocio aumentó su difusión en los años noventa, cuando los modelos de negocios comenzaron a discutirse incluso en la internet.

Así, aunque los negocios han existido siempre y también los emprendedores que los han llevado a cabo, el término demostró sus beneficios en el ámbito estratégico y operativo, especialmente de nuevos negocios. En la última década se han citado con frecuencia, algunos ejemplos:

- "Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio." Según Amit y Zott (2001: 511).
- Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e

identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.

- Osterwalder, Pigneur y Tucci, definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará a posteriori a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la "lógica del negocio de un modelo específico" (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).
- Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. No existe ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco hay atajos para crear uno. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia dónde quiere ir y cómo llegará hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y ha estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el modelo de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso, según indica este autor.

Un modelo de negocio tiene tres funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a "aterrizar" sus ideas en la realidad.

Por otro lado, para Betz (2005), un modelo de negocio es una abstracción (concepto gráfico) de un negocio, identifica la manera en que genera beneficios económicos. Los modelos de negocio son abstractos, para poder resumir cómo las entradas de una organización se transforman en salidas con valor agregado. Por tanto, desde aquí se puede

ver que el concepto de modelo de negocio está muy relacionado a la propuesta de valor del negocio.

- En la Universidad de Negocios de Harvard los profesores Hamermesh y Paul Marshal definen el modelo de negocio como "el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas por una compañía para conseguir un beneficio" (Luecke, 2006).
- Casadesus-Masanell y Ricart (2007), denominan a las acciones necesarias para establecer el modelo de negocio como "elecciones" y las agrupan en tres categorías:
    1. Políticas: forma en la que se deben hacer las cosas.
    2. Activos: forma en la que el dinero debe invertirse (obtenerse y utilizarse).
    3. Legales: condiciones legales y administrativas que deben seguirse para el control de las categorías políticas y de activos.

Es evidente que estas elecciones repercutirán en el resultado final de la empresa o del producto, gracias a que a partir de ellas se generan recursos y/o activos. Así un modelo de negocio se determinará a partir de las elecciones que tome la empresa y lo que de estas elecciones se genere.

- ✓ De acuerdo con Hisrich el modelo de negocio se describe como un documento escrito, preparado por el emprendedor, que describe todos los elementos internos y externos que sean relevantes y estén relacionados con tomar un nuevo riesgo empresarial (Hisrich, 2008).
- ✓ "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresos". Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

- ✓ “Un modelo de negocio describe la base para saber cómo una organización crea, entrega y captura valor”. (Alexander Osterwalder, 2009).

2.4 Características de los modelos de negocios

Tal como hemos señalado, un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía, incluyendo todos sus componentes, procesos y funciones que tienen como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor. El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias. Los modelos de negocio con más éxito cuentan con una especie de “secreto” que los diferencia de otros. La estrategia de la compañía de combinar y poner a trabajar sus áreas de producción, capital, mercado, trabajo y administrativa, determinan un modelo de negocio único. La combinación de estas variables y el nivel de superioridad del modelo determinan sus ventajas competitivas (el “secreto” del modelo).

Para que un modelo de negocio resulte atractivo y proporcione ganancias, debe poner especial atención en los siguientes puntos:

2.4.1 Bajos costos

Si la compañía tiene los mismos costos que sus competidores, entonces tendrá las mismas ganancias. Por tanto, para aumentar el margen de ganancias debe disminuir los costos y así hacer frente a la competencia. Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajo posible son: ser el número uno en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad. Las compañías que buscan ahorrar en tecnología y calidad a la larga pueden presentar un aumento en los costos de sus productos, ya que éstos suelen tener más fallas y/o rechazo por parte de los compradores. El consumidor concibe como mayor valor el hecho de que el costo se disminuya, y esto se puede dar mediante diferentes medidas: aumento de la confiabilidad del producto, que éste sea de más fácil uso, aumento de la garantía y entrega rápida, entre otras.

2.4.2 Innovación y diferenciación

La empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y el resultado final o producto terminado. La razón por la que es necesario este punto es que si la empresa ofrece lo mismo que sus competidores, entonces los consumidores no tendrían por qué preferirla sobre las demás. El valor que la compañía obtiene de su diferenciación con otras depende también del precio y margen de ganancias. La compañía puede establecer un precio de entrada al producto y si éste tiene éxito puede vender el producto a mayor precio y obtener un margen de ganancia mayor, considerando siempre la sensibilidad que el cliente tenga respecto al costo-beneficio que el mismo le brinda.

La diferenciación o innovación debe ser de valor para el comprador, y se proporciona al reducir el costo o aportar una mejor o mayor utilidad al producto, la diferenciación debe ser real y percibida por el cliente (esto es, no sólo tangible, sino de importancia para el cliente), de otra forma no habrá una preferencia por el producto.

Algunas otras formas de establecer diferenciación en la cadena de valor incluyen trato al cliente, tiempo de entrega, garantía, calidad y servicio, entre otras, Las compañías que agregan diferenciación en sus productos y procesos son atractivas también para hacer inversiones en ellas, contrario a las empresas que venden productos simples o sin valor agregado, que deben mantener sus precios al mínimo, ya que el precio es el factor determinante para que el cliente adquiera dichos productos. Las empresas deben lograr una combinación de mejor uso de recursos y más ideas de valor; esta mezcla puede eliminar la competencia, al tiempo que favorece incluso la disposición del cliente para pagar más por adquirir el producto.

Por otra parte, las empresas que desean tener éxito y permanecer en un mercado de alta competitividad como el que se vive hoy en día, deben confrontar varios retos, según recomienda Lewis (2007), por lo que deben plantearse modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características, entre otras:

- El uso de tecnologías apropiadas (que favorezcan su eficiencia técnica, operativa, administrativa, financiera y de mercado).
- Basar el modelo en la eficiencia en el uso de recursos como el capital y el trabajo (el uso óptimo y eficiente de recursos es clave para competir, tal como ya se mencionó).
- La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales, además, no sólo debe centrarse en el consumidor o en el producto, sino que debe observar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener a sus consumidores y aliados.

2.5 Elementos de los modelos de negocios

El modelo de negocio proporciona información importante acerca de la selección de clientes, el producto o servicio a ofrecer, de cómo saldrá al mercado, de los recursos necesarios, por lo que se aconseja, antes de redactarla, dar a respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente potencial para la empresa?
- ¿Está perfectamente clara la propuesta de valor que se ofrece al cliente potencial?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que diferencian a la empresa?
- ¿Qué apoyos son necesarios para la eficiente producción o prestación del servicio?
- ¿Con qué recursos se cuenta y cuáles es necesario conseguir?
- ¿Hasta dónde se quiere llegar con este proyecto (futuro esperado de la empresa)?
- ¿Cómo obtendrá ganancias la empresa?

Los principales elementos que componen a un modelo de negocio, según Chesbrough y Rosenbloom, son los siguientes:

- ***Propuesta de valor:*** ésta se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor, el producto que resuelve ese problema y el valor de ese producto desde la perspectiva del consumidor.
- ***Segmento de mercado:*** es el grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado tienen diferentes necesidades. En ocasiones el potencial de un producto sólo se

aprovecha cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado que resulta ser más adecuado.

- ***Estructura de la cadena de valor:*** posición de la compañía y las actividades en la cadena de valor, así como la forma en que la compañía captura o genera el valor creado en la cadena.
- ***Generación de ingresos y ganancias:*** forma en que se generan los ingresos (mediante ventas, arrendamientos, suscripciones, etc.), el costo de la estructura y los márgenes de ganancia.
- ***Posición de la compañía en la red de oferentes (competencia):*** identificación de competidores, compañías complementarias, proveedores y consumidores. La determinación de estos componentes permite utilizar las redes para hacer llegar mayor valor al consumidor.
- ***Estrategia competitiva:*** manera en que la compañía intentará desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible, por ejemplo, a partir de los costos, diferenciación o eficiencia de operaciones.

Según Osterwalder y Pigner (2009), existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y éstos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

1. ***Segmento del mercado:*** los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo. Podemos definir distintos segmentos del mercado y la compañía debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar. Esto permitirá que desarrolle estrategias dirigidas a esa población y entender mejor sus necesidades.
2. ***Propuesta de valor:*** es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás. Forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general son soluciones innovadoras, que presentan una nueva oferta o tienen ciertas características distintivas. Las propuestas pueden ser cuantitativas, como el precio, velocidad en el servicio, o cualitativas como un diseño innovador en el producto, etc.

3. ***Canales de distribución:*** es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel importante en la experiencia del consumidor, además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.
4. ***Relación con los consumidores:*** la empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y auto matizadas. Puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades particulares del consumidor, entre otras.
5. ***Flujos de efectivo:*** es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento de mercado al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio. Asimismo, qué otras formas de generación de ingresos puede tener la empresa, adicionales a la simple venta del producto.
6. ***Recursos clave:*** bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. ***Actividades clave:*** describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.
8. ***Socios clave:*** red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos. Las alianzas pueden ser entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores para asegurar abastecimientos confiables.
9. ***Estructura de costos:*** incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios clave. Los costos deben minimizarse en cualquier

modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente.

2.6 Naturaleza del proyecto

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir la esencia del mismo, es decir, cuáles son los objetivos de crearlo, cuál es la misión que persigue y por qué se considera justificable desarrollarlo. A partir de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define qué es su negocio.

Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa

El primer elemento a considerar en la formación de una empresa de éxito radica en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas.

A continuación llene la cédula del ejercicio, para ello deberá realizar una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa.

Lleve a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa y llene el cuadro siguiente.

	Producto o servicio	Características	Necesidad o problema que satisface
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

Una vez que se generan las ideas, es necesario evaluarlas mediante los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de seleccionar la mejor de ellas.

En la cédula del ejercicio, efectúe una lluvia de ideas para seleccionar un producto y/o servicio; en caso de ser necesario, efectúe una segunda evaluación de las ideas.

Evalúe las ideas propuestas en el ejercicio 6.1 y seleccione cinco de ellas como máximo; los criterios mencionados son sugeridos, puede utilizar otros.

Criterios / Ideas	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Total

Nota: Evaluar de 1-5, donde 5 implica que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

Una vez que selecciona una idea, es necesario que defina con más detalle en qué consiste; con dos ejemplos más, los lectores podrán realizar su proyecto. La idea seleccionada debe describirse lo más explícitamente posible.

A continuación, llene la cédula del ejercicio

Describa la idea seleccionada lo más explícitamente posible.

2.7 Justificación de la empresa

Una vez que ha seleccionado una idea, debe justificar la importancia de la misma, especificar la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema concreto que resuelve.

Ejercicio. A continuación señala la justificación de tu empresa y describe detalladamente la necesidad que ésta satisface o el problema que resuelve.

Ejemplos

Justificación de la empresa Postres Mexicanos.

Arroz con leche
El producto elaborado con ingredientes naturales satisface las tendencias actuales que existen en el mercado hacia lo saludable y lo nutritivo. A su vez, proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre que por costumbre ha degustado, pero que hasta el momento se ha visto en la necesidad de elaborar o bien de adquirir en restaurantes.

Justificación de la empresa República.

Publicidad por internet
Ante esta nueva y creciente necesidad de las empresas por presentar sus servicios y/o productos en el nuevo comercio virtual, República les brinda la posibilidad de mantener contacto directo y en línea con sus clientes en sus distintos sitios publicitarios, que a su vez proporcionan información a los clientes sobre los productos y servicios de la compañía. También se ofrecen herramientas que facilitan el intercambio de documentos por internet, que son más rápidos y eficientes que el correo electrónico. En resumen, República ayuda a sus clientes a mantenerse lo más cerca posible de sus respectivos clientes, tanto externos como internos.

2.8 Propuesta de valor, nombre de la empresa, descripción de la empresa

Propuesta de valor

Ya que tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es redactar la propuesta de valor, es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, la idea que diferenciará un producto de elementos similares a los de la competencia; dentro de su contenido especifica los aspectos que

motivarán al consumidor a preferirlo, puede ser su precio, calidad, servicio posventa, utilidad, y cualquier otro atributo al que el cliente potencial le otorgue valor.

Ejemplos

Propuesta de valor de Postres Mexicanos.

Arroz con leche
El pueblo mexicano, orgulloso de sus raíces y de sus tradiciones, busca opciones para consumir productos alimenticios de la cocina típica y además darlos a conocer en otras partes de mundo, si a esto se une que vivimos en una era en que el tiempo no es suficiente para pasar horas en la cocina, Postres Mexicanos ofrece productos elaborados con ingredientes naturales, que además de ser deliciosos son saludables y nutritivos, por si esto no fuera suficiente, proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumir y en la porción adecuada para satisfacer el antojo y obtener sus beneficios nutricionales. El arroz con leche, que es el primer producto que saldrá a la venta, estará a su disposición siempre fresco en tiendas de autoservicio y de conveniencia.

Propuesta de valor de República.

Publicidad por internet
En el siglo xxi, cuando la tecnología marca la pauta de avance, es imprescindible que las empresas modernicen su imagen e incluyan su información en el mundo electrónico, y lo mejor es apoyarse en una empresa que pueda brindar todos esos servicios, tanto de diseño como de seguimiento, así se evita pérdida de tiempo y de recursos económicos, logrando excelentes resultados. Por lo antes expuesto, nuestra empresa es la oportunidad perfecta para que otras compañías presenten sus servicios y/o productos en el nuevo comercio virtual, además de ofrecerles la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes por medio de formas en línea en sus sitios publicitarios, que a su vez facilitan el intercambio de documentos por internet, manteniendo muy buenos canales de comunicación con sus posibles clientes.

Con base en los ejemplos señale su propuesta de valor en la cédula del ejercicio

Señale, a detalle, la propuesta de valor del producto o servicio con el que su empresa iniciará operaciones; incluya todos los aspectos recomendados.

Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es su carta de presentación, es el reflejo de su imagen, su sello distintivo y, por ende, debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la empresa debe ser, entre otras cosas:

- ***Descriptivo.*** La denominación, por sí misma, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.
- ***Original.*** La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.
- ***Atractivo.*** Debe ser llamativo y fácil de recordar; visible, esto es, que esté bien identificado en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- ***Claro y simple.*** Que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- ***Significativo.*** Que se pueda asociar con formas o significados positivos; por ejemplo, "Excellence" o "Excelentia", reflejan su significado: excelencia, lo cual se asocia con cosas muy bien hechas, con clase, etcétera.
- ***Agradable.*** Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

Realice una lluvia de ideas y determine cinco posibles nombres, evalúe los atributos especificados.

Atributo / Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total

Una vez realizado el procedimiento anterior, seleccione la opción que obtuvo el puntaje más elevado.

Descripción de la empresa

Tipo de empresa

El giro de una empresa es su objeto u ocupación principal. En México existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE).

- ***Comercial.*** Se dedica a la compraventa de un producto determinado.
- ***Industrial.*** Cualquier empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas) se ubica en este giro.
- ***Servicios.*** Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro.

Tanto las empresas del giro industrial como las de servicios se subdividen, a su vez, por industria.

Ubicación y tamaño de la empresa

La ubicación de la empresa permite determinar el medio ambiente cercano a ésta. Una empresa de productos especializados en electrónica quizá no tenga tanto éxito en un poblado pequeño, como pudiera serlo en una ciudad grande a menos, por supuesto, de que las características particulares de ese poblado lo distingan por tener una fuerte industria en el área.

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno; por ejemplo, en México, la Secretaría de Economía (SE) establece la clasificación que aparece en el siguiente cuadro

Clasificación de empresas por tamaño.

Sector	Tamaño de la empresa	Núm. de empleados
Industria	Micro	1-30
	Pequeña	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500
Comercio	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Mediana	21-100
	Grande	Más de 100
Servicios	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

Señale la ubicación y tamaño esperados para su empresa.

Tamaño: _____

_____

_____

_____

Ubicación: _____

_____

_____

_____

2.9 Análisis FODA, misión y visión de la empresa, productos y servicios de la empresa

El análisis FODA es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

Se denomina FODA por las iniciales de sus cuatro componentes: Fortalezas, Debilidades (ambas, directamente relacionadas con el proyecto y son de tipo "interno", es decir, bajo el control del emprendedor para aprovecharse y/o complementarse) Oportunidades y Amenazas (variables externas difíciles de modificar pero predecibles y, por tanto, que hasta cierto punto se pueden prevenir o aprovechar).

Para redactar la lista de fortalezas y debilidades, es necesario pensar en aspectos como la experiencia que se pueda tener en el área en la que se piensa incursionar, además de los recursos con los que cuenta, por ejemplo, humanos, financieros, tecnológicos o de tiempo. Las fortalezas son todo lo que se tiene y que coloca al proyecto por encima de otros similares. Por el contrario, las debilidades son todas las áreas de oportunidad para mejorar y/o complementar.

Cuando toca el turno a las oportunidades y amenazas, es necesario observar aspectos como: las barreras de entrada y de salida, las tendencias sociales, culturales y económicas, además de los competidores actuales; se trata de factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades, son todos aquellos aspectos favorables para la empresa y las amenazas, las que atentan o pudieran actuar contra el desarrollo de la empresa.

Cabe aclarar que es necesario realizar constantemente el análisis FODA pues es una herramienta muy útil en las revisiones periódicas indispensables para toda empresa.

Después del análisis, es tarea del emprendedor utilizar esa información para planear acciones que conviertan las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Misión de la empresa

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía sus actividades. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- ✓ Atención (orientación al cliente).
- ✓ Alta calidad en sus productos y/o servicios.
- ✓ Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- ✓ Innovación y/o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad:

- ***Amplia***. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros artículos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que se pierdan la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confundan el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.
- ***Motivadora.*** Que inspire a quienes laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- ***Congruente.*** Debe reflejar los valores de la empresa, así como de las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también de su esquema de valores (éticos y morales).

Toda misión debe contestar tres preguntas básicas:

1. ¿Qué? (Necesidad que satisface o problema que resuelve.)
2. ¿Quién? (Clientes a los cuales se pretende llegar.)
3. ¿Cómo? (Forma en que será satisfecha la necesidad prevista como oportunidad.)

La misión de una empresa es su tarjeta de presentación, por lo que exige una constante revisión y autoevaluación del funcionamiento de la misma para comprobar si éstos son congruentes entre sí.

Visión de la empresa

Al igual que la misión, la visión de la empresa es una declaración que ayuda el emprendedor a seguir el rumbo al que se dirige a largo plazo. Una visión clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiren a todos los miembros del equipo para llegar a la meta. La palabra visión viene del latín "visto", entonces la visión es la acción de ver al futuro, la mayoría de las nuevas empresas utilizan lapsos de entre 5 y 10 años de tiempo para alcanzar su visión.

Una visión, debe ser:

- Motivadora para todos los integrantes de la empresa.
- Clara y entendible.
- Factible o alcanzable, aunque no sea fácil.
- Realista, considerando el entorno actual y cambiante en el que se vive.
- Alineada con la misión y los valores de la empresa.

Para escribir la visión de su empresa, el emprendedor puede iniciar por responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será mi empresa en unos años?
- ¿Cómo quiero que mi empresa sea reconocida por los clientes?
- ¿Qué ofrece esta empresa a los clientes, proveedores y sociedad?
- ¿Hasta dónde quiero llegar con esta empresa?
- ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa?

En segundo lugar debe observar las tendencias actuales e investigar hacia dónde se dirige la industria en la que quiere incursionar, es decir, prestar atención a los factores externos que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto. No olvide poner especial cuidado en el potencial de crecimiento que se espera con este proyecto de empresa.

Después de considerar los aspectos anteriores, el emprendedor puede redactar su visión, no obstante, atienda algunos ejemplos de empresas multinacionales muy importantes:

- Coca-Cola Company: Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente

(www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa, consultado el 21 de octubre de 2010).

- CEMEX México: Como el principal productor de cemento y concreto premezclado en México, tenemos una cobertura de mercado a nivel nacional. Nuestras modernas plantas en las costas del Atlántico y Pacífico nos permiten aprovechar los bajos costos de transporte marítimo a los mercados de Estados Unidos, Centro y Sudamérica y el Caribe (www.cemex.com/espa/gl/gl_mx.asp, consultado el 21 de octubre de 2010).

Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad (el primer paso fue redactar la misión). En los objetivos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

A través de los objetivos, la misión se traduce en elementos concretos, como:

- Asignación de recursos (qué).
- Asignación de actividades (cómo).
- Asignación de responsables (quién).
- Asignación de tiempos (cuándo).

Los objetivos deben poseer ciertos rasgos o peculiaridades, por ejemplo:

- Ser alcanzables en el plazo fijado.
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán reflejar en objetivos específicos para cada área funcional de la misma.

Con base en el tiempo en que se pretenden cumplir, los objetivos se clasifican en las siguientes categorías:

- Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).

- Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años).
- Objetivos a largo plazo (5 a 10 años).

Ventajas competitivas

Todo producto o servicio de una empresa debe encaminarse a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema de un segmento de mercado definido. Lo anterior fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer de forma correcta y concreta esos elementos de éxito. Si se cumple con esto, los productos y/o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares, distintivas, que los diferenciarán de otros similares, presentes en el mercado. Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas, éstos son:

- ***Ventajas competitivas.*** Peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; por lo general estas características son aspectos que hacen "únicos" a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. Algunos ejemplos de ventajas competitivas pueden ser: un nuevo saborizante para dulces, un sistema innovador de calentamiento automático de bebidas (café, té, chocolate, etc.), un nuevo servicio de comunicación vía buzón de voz, etcétera.
- ***Distingos competitivos.*** Aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos pueden ser: servicio posventa, sistema de distribución, garantía, etcétera.

Este punto del plan de negocios establece las condiciones actuales de la industria o sector en que participa la empresa, así como sus condiciones futuras que se pueden prever a partir del reciente desarrollo que haya presentado. Por ejemplo, una empresa cuyo producto se encuentra en la industria del vestido, deberá obtener información sobre el crecimiento en ventas de esta industria en los últimos cinco años y determinar la proyección de desarrollo para los próximos dos, cuando menos, basados en los datos obtenidos. Asimismo, deberá ubicar los principales riesgos y oportunidades que esta

industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro. Es muy importante justificar la información y proyecciones que se presenten, citar las fuentes de donde fue obtenida la información.

Un elemento más a resaltar en este punto es la importancia que la industria posee a niveles nacional, regional y local ya que, en gran medida, las proyecciones realizadas se reflejarán en este aspecto particular.

Es muy importante establecer con claridad los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado; La descripción, si bien no es necesario que sea muy precisa, sí debe proporcionar una idea clara del producto o servicio.

Es muy importante que antes de iniciar cualquier proyecto, cuente con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar, de manera real, las ventajas y problemas que se pudieran presentar, por lo que básicamente esta sección intenta justificar los elementos que califican al desarrollador del proyecto para llevarlo a cabo.

UNIDAD III. IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1 El mercado

El marketing se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, la distribución y la venta de bienes y servicios que ofrece, así como de la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

3.2 Objetivos del Marketing

Dentro de los objetivos del área de marketing es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado en que se piensa incursionar (nivel local: colonia, sector, etc.; nivel nacional: de exportación regional, mundial, u otros), así como el tiempo en el cual se piensan lograr los objetivos.

Ejemplos de objetivos de marketing

Objetivos de Postres Mexicanos.

Corto plazo (6 meses)
Competir en el mercado de postres y dulces localizado en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey, alcanzando niveles de venta de 30 000 porciones (150 g cada una) al mes.

Mediano plazo (1 año)
Distribuir el producto en tiendas de conveniencia y en supermercados ubicados en Monterrey, vendiendo 42 000 porciones (150 g cada una) al mes.

Largo plazo (2 años)
Permanecer en el mercado y distribuir el producto en otros estados de la República Mexicana, vendiendo 63 000 porciones (150 g cada una).

Nota: Los objetivos se cuantifican después de haber realizado la investigación de mercado.

Objetivos de República.

Corto plazo (1 año)
- Se planea abarcar 13% del mercado actual de publicidad y sistemas de información por internet, es decir, contar con 20 clientes en el área metropolitana de Monterrey.

Mediano plazo (3 años)
- Un crecimiento de 100% del mercado, situación que se planea aprovechar al incrementar la fuerza de ventas y la capacidad de producción en 30% por arriba del alcanzado a corto plazo.

Largo plazo (5 años)
- Crecimiento de 18% del mercado abarcado en el mediano plazo.
- Oficinas de ventas en diversas plazas del país (6 en total).

Defina los objetivos del área de marketing de su empresa

Establezca los objetivos del área de marketing, recuerde incluir el qué, cuánto y cuándo.

Corto plazo: _____

Mediano plazo: _____

Largo plazo: _____

3.3 Investigación del mercado

Las decisiones que se tomen en el área de marketing y en otras áreas de la empresa, deben buscar la satisfacción del cliente; para lograrlo es necesario conocer sus necesidades y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

Tamaño del mercado

El siguiente paso del plan de negocios es buscar, de manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, cuántos clientes posibles puede tener la empresa, dónde están y quiénes son; para ello se requiere obtener algunos detalles de los futuros clientes: edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, etcétera. Es decir, se debe establecer el segmento de mercado donde operará la empresa.

Ejemplos

Segmento de mercado para Postres Mexicanos.

Segmento de mercado

En el corto plazo el segmento de mercado elegido es el de estudiantes del ITESM, Campus Monterrey, cuya edad fluctúa entre 15 y 20 años; 48% son mujeres y 52% hombres; 60% foráneos y 40% estudiantes de la localidad.

Características del segmento de mercado

- Estudiantes que gustan de consumir dulces mexicanos, por lo menos una vez por semana.
- Acostumbran ingerir comida rápida a cualquier hora del día.
- Prefieren adquirir alimentos en el área común, en la cual se desenvuelven.
- Muestran preferencias por precios bajos.

Segmento de mercado para República.

Segmento de mercado

En el área metropolitana de Monterrey tenemos como clientes potenciales iniciales a los siguientes tipos de empresas:

Agencias de viajes	420
Librerías	108
Hoteles	200
Renta de automóviles	63
Agentes aduanales	150
Tiendas departamentales	60
Escuelas, institutos y universidades	960
Agencias automotrices	240
Tiendas de música	60
Bancos	12
Total	**2 213**

Según Bill Gates (*Business & the Speed of Thought*, Nueva York, Warner, marzo 1999, p. 92), actualmente se puede contar con 5% del mercado como cliente potencial para comercio por internet, pero este porcentaje se incrementará considerablemente durante la próxima década. Este dato es un promedio de las 7 economías más grandes del mundo y varían por país y por industria.

Con base en estos datos podemos calcular 5% de clientes potenciales de República (137 empresas), aunque se espera un incremento a lo largo de la década hasta alcanzar cifras de 500 empresas potenciales (en estas áreas).

Características del segmento de mercado

- Empresas que desean modernizar su sistema de promoción y/o ventas.
- Empresas que ofrecen bienes o servicios a clientes de clase media y alta.
- Empresas que aprovechen los avances tecnológicos.

Escriba a continuación el segmento de mercado en el que pretende incursionar su empresa, así como sus características principales.

Segmento de mercado: _____

_____

_____

Características del segmento de mercado: _____

_____

_____

_____

Consumo aparente

Una vez que ha definido el segmento de mercado, debe tratar de establecer el consumo aparente que dicho segmento representa; esto se hace identificando el número de clientes potenciales, así como del consumo que se estima hagan del producto o servicio que la empresa ofrece, con base en sus hábitos de compra.

Ejemplo

Consumo aparente para Postres Mexicanos.

El número de clientes potenciales es de 12 758

El consumo unitario aparente (por cliente) es de

- 7 531 personas lo consumirían 1 vez por semana.
- 994 lo consumirían 2 veces por semana.
- 3 317 lo consumirían 1 vez al mes.
- 944 lo consumirían ocasionalmente.

El consumo mensual aparente del mercado es de 41 553 porciones individuales

Nota: Los datos proporcionados son resultado de encuestas aplicadas en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey.

Estime el consumo aparente de su producto o servicio y proceda a completar la cédula del ejercicio

Evaluación del consumo aparente de su producto o servicio.

El número de clientes potenciales es de _____

_____

El consumo unitario aparente por cliente es de _____

_____

El consumo mensual aparente del mercado es de _____

_____

Demanda potencial

Si cuenta con un cálculo del consumo aparente (actual) del mercado, le será fácil determinar el consumo potencial del producto o servicio de la empresa, simplemente proyecte el crecimiento promedio del mercado en el corto, mediano y largo plazos.

Ejemplo

Demanda potencial del producto de Postres Mexicanos.

Con base en las investigaciones llevadas a cabo en relación con el incremento de la población en el ITESM y en la zona sur de Monterrey, se establecerá en el:

Corto plazo: para que la empresa sea rentable tiene que cubrir 70% del mercado potencial (cafeterías del ITESM); es decir, tener una producción total mensual de 30 000 porciones.

Mediano plazo: un crecimiento del mercado de 40%; es decir, se espera vender 42 000 porciones mensuales al comenzar a distribuirlo en tiendas de conveniencia, tales como OXXO y Super 7, así como en supermercados como Soriana, Gigante y Comercial Mexicana.

Largo plazo: un crecimiento de 70%; es decir, se esperan ventas de 63 000 porciones mensuales al comenzar a introducir el producto en otros estados de la República Mexicana.

A continuación llene la cédula del ejercicio

Indique la demanda potencial del producto o servicio.

Corto plazo: _____

Mediano plazo: _____

Largo plazo: _____

3.4 Estudio del mercado

El estudio de mercado es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.

Objetivo del estudio de mercado

Es necesario conocer en forma directa al cliente, en especial los aspectos relacionados con el producto o servicio (opinión sobre el producto, precio que está dispuesto a pagar,

etc.), para lo cual se recomienda hacer un estudio de mercado, a través de una encuesta o entrevista.

Para lograr lo anterior, debe definir el producto o servicio que planea ofrecer, de acuerdo con el punto de vista del consumidor potencial.

Una vez que se define el producto o servicio, es necesario que la empresa determine la información que desea obtener a través del estudio de mercado, la cual le permitirá tomar decisiones respecto al precio, presentación y distribución del producto. Asimismo, puede investigar la frecuencia de consumo del producto o servicio.

Encuesta tipo

La encuesta de mercado que se pretende aplicar debe ser cuidadosamente planeada. Es muy importante que los datos que se quieren conocer respecto al mercado potencial de la empresa se traduzcan a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y arrojen la información que busca.

Por tal motivo, es conveniente evaluar el mercado a través de la encuesta para obtener información.

Aplicación de la encuesta

No basta con diseñar el instrumento (encuesta) adecuado, sino que también resulta necesario aplicarlo en la forma correcta para asegurar que la información que obtendrá sea válida para los fines perseguidos. Por esto se necesita determinar cómo, dónde y cuándo se va a realizar, además de quién la aplicará.

Es recomendable evaluar si la encuesta está bien diseñada. Lo cual se consigue al probarla mediante su aplicación a dos o tres personas, ya que así detectarán preguntas mal redactadas o confusas y, al interpretar las respuestas, podrá evaluar si la información que puede obtener es relevante.

Resultados obtenidos

Una vez que aplicó la encuesta y obtuvo la información requerida, hay que tabularla y referirla a la población total de clientes potenciales para obtener conclusiones válidas y confiables respecto a la factibilidad de mercado del producto o servicio de la empresa, así como de la información concerniente a las preferencias del posible consumidor.

Conclusiones del estudio realizado

La conclusión del estudio de mercado es la interpretación de los datos obtenidos, proyectada a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa para obtener una imagen lo más clara posible de las ventas que la empresa logrará, el sistema de comercialización o plan de ventas adecuado y la mezcla de marketing ideal para realizar el plan.

3.5 Las 4 P´s

Distribución y puntos de venta

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben escoger rutas mediante las cuales, de la manera más eficiente posible, se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor.

Cada paso del proceso de distribución posibilita incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. Por ello, cuando elija un canal de distribución deberá tomar en cuenta aspectos como:

- Costo de distribución del producto.
- Control que pueda tener sobre políticas de precio, promoción al consumidor final y calidad del producto con base en los deseos del cliente.
- Conveniencia para el consumidor del punto final de venta (por cercanía, preferencia de compra en cierto tipo de tiendas, etc.).
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto.

El siguiente paso es explicar brevemente cómo se llevará el producto o servicio al cliente, de tal manera que esté satisfecho al recibirlo. A continuación mostramos la cédula del sistema de distribución empleado así como del sistema de distribución.

Promoción del producto o servicio

Promover es, en esencia, un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e, indirectamente, las etiquetas y el empaque. A partir de un adecuado programa de promoción, puede dar a conocer un producto o servicio, incrementar su consumo, etcétera.

Publicidad

Hacer publicidad es una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta; su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta finalidad, el emprendedor debe hacer énfasis en:

- Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se les ofrece.
- Ganar la preferencia del cliente.

Cuando el empresario da a conocer información sobre los productos o servicios que ofrece, utiliza algunos medios como:

- ***Periódicos.*** Cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en este medio llegan a personas de prácticamente todos los estratos económicos.
- ***Radio.*** Es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayoría de los hogares y de los vehículos de transporte poseen radios). Por lo tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio también puede dirigirse a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica a partir de la selección adecuada del mensaje y de la estación.

- ***Volantes***. Son distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias o en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado, etcétera; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y la presentación.

Promoción de ventas

Otro elemento que causa un gran impacto en el mercado meta es el sistema de promoción de ventas, actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto o servicio de la empresa en el mercado, ejemplo de estas actividades son: muestras gratuitas, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en actividades sociales, educativas, culturales o deportivas de la comunidad, etcétera.

Marcas

La venta de un producto se facilita cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre; esto es posible gracias a las marcas. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de todos estos elementos, que identifica los bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia.

Otros elementos que contribuyen a diferenciar al producto o servicio de la empresa, son el logotipo (figura o símbolo específico y original) y el eslogan (frase o grupo de palabras, también originales, que representan la imagen de la empresa o su producto).

Etiqueta

Se le llama etiqueta a las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Las etiquetas no sólo son exigidas por ley, sino que pueden jugar un papel importante en la imagen que el consumidor se haga del producto, por lo tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento.

Empaque

El empaque debe ayudar a vender el producto, en particular el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca, el recipiente también debe servir como medio publicitario, lo que hace aumentar el valor del producto ante el cliente; además se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable.

Fijación y políticas de precios

El comprador entrega algo de valor económico al vendedor, a cambio de los bienes y servicios que se le ofrecen. La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye su precio.

La fijación del precio es de suma importancia, ya que el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidar a qué tipo de mercado está enfocando el producto, debe saber si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones una mala fijación del precio es la responsable de la escasa demanda de un producto.

De hecho, las políticas de precios de una empresa determinan la fijación del precio de introducción en el mercado, así como los descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, etcétera.

Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción, con un precio bajo en comparación con la competencia o bien, no buscar a través del precio una diferenciación del producto y, por lo tanto, entrar con un precio similar al de la competencia. Debe analizar las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones y cubrir en todos los casos los costos en los que incurre, sin olvidar los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.

El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de marketing: plaza, publicidad y producto.

Asimismo, es recomendable establecer políticas claras en cuanto a descuentos por pronto pago o por volumen, así como en las promociones, pues constituyen una parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.

Otro aspecto relevante es si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas y qué proporción representarán de su ingreso total.

Una vez establecidas las políticas de precios y los costos variables y fijos, es posible determinar el precio del producto o servicio en los diferentes niveles del canal de distribución y para el consumidor final.

Es importante considerar el margen de ganancia que desean obtener los elementos del canal de distribución (mayoristas, minoristas, productor, etc.) para determinar el precio final del producto, respetando el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

El margen puede negociarse con el intermediario, considere el porcentaje de ganancia que acostumbra percibir por la venta del producto o servicio. Puede utilizar diferentes márgenes, dependiendo del tipo de establecimiento al que se vende (por ejemplo, el precio a un detallista es diferente al de las tiendas de descuento).

3.6 Producción

Transformación de insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores.

Producto. Resultado final de un proceso de producción que representa un satisfactor para el consumidor.

Objetivos del área de producción

La transformación de insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores es la producción. Tales productos pueden ser bienes o servicios.

El resultado final de un proceso de producción es el producto, el cual puede ser un bien o servicio, que representa un satisfactor para el consumidor.

Podemos destacar dos tipos de bienes:

- ***Bienes industriales.*** Productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como materia prima, producto semiterminado o componentes.
- ***Bienes de consumo.*** Productos que usan los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales; se clasifican en bienes duraderos o perecederos.

Los servicios se clasifican, en general, de la siguiente forma:

- ***Servicios comerciales.*** Algunos ejemplos son: reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, etcétera.
- ***Servicios profesionales.*** Algunos ejemplos son: administrativos, atención médica o dental, educativos, de asesoría, etcétera.

Es indispensable establecer los objetivos que se pretenden alcanzar en el área de producción, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los objetivos del área de producción, al igual que los de otras áreas, deben ser cuantificables y medibles, e ir en relación con los recursos disponibles de la empresa.

3.7 Elementos de producción

Especificaciones del producto o servicio

El diseño de un producto o servicio debe cumplir con varias características, entre otras:

- Simplicidad y practicidad (facilidad de uso).
- Confiabilidad (que no falle).
- Calidad (bien hecho, durable, etcétera).

Asimismo, el diseño debe especificar en qué consiste el producto o servicio, hacer una descripción detallada del mismo e incluir dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

Independientemente de si se producirá, maquilará o comprará en un principio, es necesario conocer el proceso de producción y/o prestación de servicios de la empresa.
El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o para prestar un servicio. En él se conjuntan la maquinaria, la materia prima y los recursos humanos necesarios para realizar el proceso. Este proceso debe quedar establecido en forma clara, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios. Debe considerarse también que este proceso tendrá que evitar cualquier daño posible al medio o a la sociedad en general.
El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

a) Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
b) Organizar las actividades de manera secuencial.
c) Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

Características de la tecnología

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto, porque hace posible:

- Asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto y a la región donde se piensa desarrollar.
- Tener en mente todas las alternativas de tecnología, para considerarlas en la selección.

Cuando se elige la tecnología, es necesario tomar en cuenta aspectos como:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdos, etcétera).
- Aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla en el proceso de producción (capacitación, equipo, instalaciones, etcétera).

- Posibilidades de copiado (si la tecnología es original, lo más conveniente es buscar las formas de registro y protección legal).

Equipo e instalaciones

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios de la empresa, para esto se necesita lo siguiente:

- Descomponer el proceso en actividades específicas.
- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.
- Realizar una lista de todas las herramientas necesarias para cada actividad.
- Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para realizar cada tarea.

Además, es necesario prever un programa de mantenimiento del equipo, a fin de garantizar un adecuado funcionamiento del mismo.

Materia prima

Independientemente del giro de la empresa es necesario contar con los insumos que apoyan el proceso productivo o la prestación del servicio, éstos deben tener la calidad y precio seleccionados; además, deben llegar a las instalaciones de la empresa en el momento oportuno para lograr el resultado deseado; por esa razón, el emprendedor debe poner especial cuidado en los puntos que se detallan a continuación.

Necesidades de materia prima

La materia prima se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para prestar un servicio. Es conveniente que, cuando se especifiquen las cantidades a utilizar de materia prima, se contemple cuánto se requerirá por un volumen dado de producción o en relación con cierto periodo.

Identificación de proveedores y cotizaciones

Esto facilitará el inicio de actividades productivas. Para ser más eficiente en la selección de proveedores, es indispensable establecer criterios; entre otros, se encuentran:

- Cumplimiento en fechas de entrega.
- Calidad.
- Precio.
- Servicios que ofrece
- Créditos
- Localización del proveedor

Si se identifican los proveedores, se facilitará la selección del tipo de materia prima que se desee utilizar en el proceso de producción del bien. Es recomendable identificar a varios proveedores, y evaluar a cada uno de ellos con base en los criterios ya establecidos.

Asimismo, es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores, para no establecer un lazo de dependencia con uno solo, ya que esto puede llegar a representar problemas en el área de producción si se tienen desacuerdos con el proveedor o si se presenta desabasto de una materia prima en particular. Lo anterior no aplica cuando se hagan alianzas estratégicas que favorezcan el plan de desarrollo de la empresa o le den ventajas competitivas.

Capacidad instalada

La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, principalmente en cuanto a maquinaria, equipo e instalaciones físicas.

La determinación de la capacidad instalada de la empresa facilitará determinar tiempos de respuesta (entrega) al mercado y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo.

La capacidad instalada debe ser acorde con el mercado (mercado potencial y planes de ventas), así como con los recursos limitantes de la empresa (mano de obra, disponibilidad de materia prima, etcétera).

Básicamente es necesario determinar dos factores:

- Capacidad instalada total (potencial).
- Nivel de producción adecuado (requerido).

Es necesario tomar en cuenta el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipo y herramientas utilizadas en el proceso.

Ubicación de la empresa

Para determinar la ubicación ideal de la empresa existen cuatro elementos muy importantes a considerar:

1. Distancia al cliente.
2. Distancia de los proveedores.
3. Distancia de los trabajadores.
4. Requerimientos (limitaciones) legales.

Diseño y distribución de planta y oficinas

El diseño y distribución de planta y oficinas es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.

El lugar de trabajo es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto terminado.

Para poder diseñar la distribución de planta es necesario tomar en cuenta el diagrama de flujo del proceso elaborado con anterioridad, pues a través de él será posible detectar el orden de las actividades y, de esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas.

Otro aspecto muy importante a considerar es la distancia entre los distintos puntos de operación; si el equipo está muy distante entre una operación y otra, pueden ocasionarse altas pérdidas de productividad; por otro lado, si está muy cercano, puede incurrirse en

problemas de flujo de materia prima o bien en problemas de seguridad. Con base en lo anterior, es necesario contar con conocimiento sobre las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que trabajarán con él.

En caso de que se tengan planes de expansión en el mediano o largo plazo y el proceso comprenda instalaciones especiales, es conveniente tomar en cuenta cuál sería la distribución de la planta en ese caso, y que no se requerirá una inversión muy elevada, para, en un futuro, llevar a cabo los cambios pertinentes.

Programa de producción

El programa de producción es la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área; el programa de producción se divide en dos partes:

a) ***Actividades preoperativas.*** Son todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.
b) ***Actividades operativas.*** Son todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Algunos ejemplos de actividades preoperativas son:

- Compra o renta de equipo, herramientas, instalaciones, etcétera.
- Acondicionamiento de áreas de trabajo.
- Contratación y adiestramiento de personal operativo.
- Selección de proveedores.
- Adquisición de materias primas.
- Etapa de pruebas con el producto o servicio.

El programa de producción de la empresa generalmente se expresa en un diagrama que relaciona las diversas actividades a realizar con el tiempo y los responsables para llevarlas a cabo.

3.8 Organización

Forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

Objetivos del área de organización

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

Al igual que en los puntos anteriores, se deben establecer los objetivos del área de acuerdo con las metas empresariales y del resto de las áreas que la conforman.

3.9 Elementos de organización

Estructura organizacional

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es hacer que los objetivos de la empresa y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen; una vez que se realiza esto, es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos (funciones), de la empresa

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace? • ¿Dónde se hace? • ¿En cuánto tiempo se hace?

2. Descripción de puestos

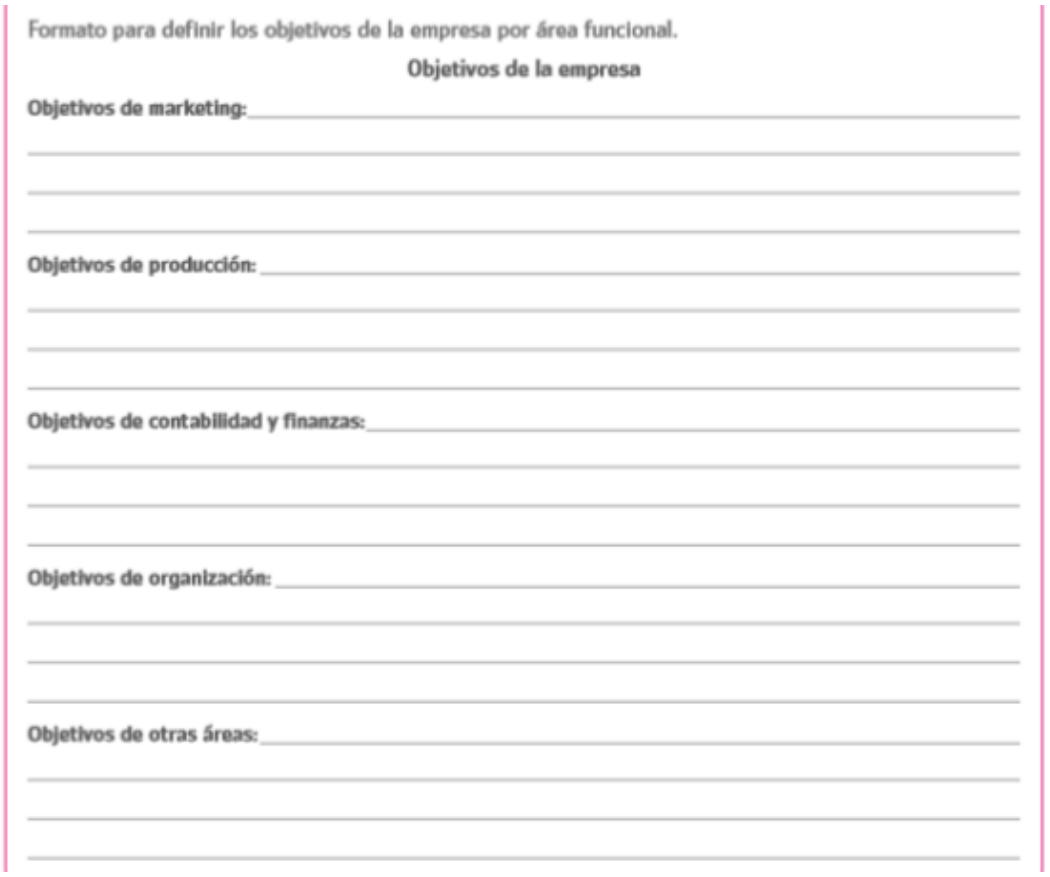
- Agrupar las funciones por similitud.
- Crear los puestos por actividades respecto del tiempo (cargas de trabajo).
- Diseñar el organigrama de la empresa.

3. Definición del "perfil" del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:

- Características físicas.
- Habilidades mentales.
- Preparación académica.

- Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas).
- Experiencia laboral.

Cuanto más específico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir a la persona. Es también necesario tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la más adecuada; quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud, lo cual, a veces, es mucho más importante que sus conocimientos o habilidades.



Formato para definir los objetivos de la empresa por área funcional.

Objetivos de la empresa

Objetivos de marketing:

Objetivos de producción:

Objetivos de contabilidad y finanzas:

Objetivos de organización:

Objetivos de otras áreas:

Formato para definir los procesos operativos de la empresa.

Área	Actividades	Requisitos especiales	Periodicidad y tiempo
Gerenciales			
De marketing			
De producción			
De contabilidad y finanzas			
De apoyo			
Otras			

Formato para descripción de puestos.

Nombre del puesto	Requisitos del puesto	Actividades	Escala jerárquica

El resultado del proceso anterior es un organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal.

Funciones específicas por puesto

En el punto anterior del plan se mencionaron las funciones generales de cada puesto, por lo que el siguiente paso es diseñar el manual operativo por trabajador; para realizarlo, le sugerimos utilizar la siguiente metodología:

1. Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general (recuerde que debe ser acorde con el objetivo del área funcional a la que pertenece el puesto).
2. Desarrollar las funciones específicas (actividades), necesarias para llevar a cabo cada función general.
3. Describir los procesos de cada actividad (esto es, cómo se hace, paso por paso, indicando tiempos, recursos necesarios, así como el resultado final esperado).
4. Determinar los indicadores operativos (de desempeño) y de calidad (mejoramiento) de cada actividad. En ocasiones es recomendable establecer los indicadores cuando la empresa se encuentra en funcionamiento, ya que será entonces cuando se tendrán bases para conocer el desempeño de cada actividad.

El conjunto de los manuales operativos individuales, divididos entre cada área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos de la empresa.

Una vez que se realiza lo anterior, se deben establecer las políticas operativas que indiquen y enfaticen las siguientes áreas:

- Sistema de comunicación.
- Procesos para la resolución de conflictos.
- Carácter moral de la empresa (valores).
- Comportamientos esperados (actitudes, cumplimiento, etcétera).

Las anteriores, entre otras más que la empresa considere conveniente establecer.

Administración de sueldos y salarios

Cuando se cuenta con una descripción básica de desempeños, perfiles por puesto y organigrama de la empresa, el proceso de administrar sueldos y salarios resulta muy sencillo y rápido de realizar pues sólo implica jerarquizar los puestos de la empresa. Sin embargo, la parte difícil es determinar cuánto se le pagará a cada quien, para que la remuneración sea justa y acorde con sus responsabilidades y obligaciones. Para resolver este problema se puede acudir a las tablas de sueldos y salarios que algunas organizaciones realizan en forma periódica y que son fáciles de conseguir en el mercado; por ejemplo, en Monterrey, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), a través de su Departamento de Estudios en Economía, lleva a cabo una investigación semestral de empresas de la región, que arroja un documento en el que se publican los puestos más comunes de las empresas (por descripciones), con tabuladores promedio en la región.

Es muy importante no olvidar que la ley establece una serie de obligaciones al empleador, que se traducen en erogaciones proporcionales al sueldo que se le paga a cada trabajador, y que van de 32 a 40%. Los presupuestos por sueldos y salarios deben considerar estos gastos, para ser calculados al momento de obtener proyecciones financieras de la empresa.

Un ejemplo detallado de las obligaciones de ley que los patrones tienen que cumplir para con sus empleados se muestra en la tabla siguiente:

Ejemplo de las obligaciones legales que los patrones deben cumplir.

Concepto	% sobre nómina
Impuesto federal	1
Impuesto estatal	2
Infonavit	5
IMSS	15

Concepto	% sobre nómina
SAR	2
Prima vacacional (6 días + 25%)	3
Aguinaldo (15 días)	5
Prima 7o. día (¿trabaja el domingo?)	X
Total	33

Recuerde que estos porcentajes varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Marco legal de la organización

La empresa es un conjunto de recursos organizados por el titular (emprendedor), con el fin de realizar actividades de producción o de intercambio de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Número de socios que desean iniciar el negocio.
- Cuantía del capital social (aportaciones por socio).
- Responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- Gastos de constitución de la empresa.
- Trámites a realizar para implantarla legalmente.
- Obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- Diferentes responsabilidades laborales que se adquieren.

La constitución de la empresa, entre otras formas, puede ser como:

- ***Persona física.*** Es decir, aquella en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño (emprendedor).
- ***Sociedad anónima.*** Es un grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.
- ***Sociedad de responsabilidad limitada.*** Es una organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

Cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, deberá seguir una serie de trámites de registro que deberán cubrirse para que la compañía se establezca legalmente. Es importante tomar en cuenta que el emprendedor, al decidir cuál será la estructura legal que adoptará para constituir su pequeña empresa, deberá estar asesorado, de preferencia, por un contador y un abogado.

Dentro de los aspectos fiscales es importante conocer las diferentes obligaciones que se tienen como empresa, para cumplir adecuadamente con ellas y evitar posibles inconvenientes posteriores. Uno de los aspectos indispensables es la inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), ya que las personas físicas y morales que realizan actividades empresariales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales.

El emprendedor debe cumplir con la legislación fiscal vigente del lugar donde ésta se implantará, para el inicio de operaciones de su empresa.

Asimismo, la empresa deberá considerar aspectos laborales a los que la legislación la obliga para ser considerada dentro de la ley, entre otros, el contrato de trabajo, el cual debe contener aspectos como:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- Si la relación de trabajo es por obra, tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- El servicio o servicios que deban prestarse, lo que se determinará con la mayor precisión posible.
- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- La duración de la jornada.
- La forma y el monto del salario.*
- El día y el lugar de pago del salario.
- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas determinados o que se establezcan en la empresa.
- Otras condiciones de trabajo, como días de descanso, vacaciones y otros que convengan al trabajador y al patrón.

Otros factores importantes a considerar son:

- Seguro Social.
- SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro).
- Infonavit.

Existen algunos otros aspectos legales que la empresa debe considerar como los trámites siguientes:

- **Licencias sanitarias.** El Código Sanitario de México estipula que todos los establecimientos de giro reglamentado deberán tener licencia sanitaria. Ésta se tramita ante la Dirección General de Inspección y Licencias Sanitarias de la Secretaría de Salud de cada estado. Los giros reglamentados son los siguientes: alimentos, baños, hoteles, salones de belleza, peluquerías y medicamentos, entre otros. Adicionalmente, en estos giros es necesario que los empleados cuenten con tarjetas de control sanitario.
- **Obtención de patentes, marcas, diseños industriales y modelos de utilidad y registro de nombres comerciales, logotipos y eslogans.** El procedimiento para obtener una patente o registro se inicia mediante solicitud ante la Secretaría de Economía (SE) por cualquier persona que afirme ser el inventor, su causahabiente o representante.
- **Registro ante las cámaras.** Ser socio de alguna de las cámaras existentes en el país permite a los emprendedores tener un apoyo en la solución de los múltiples problemas a los que se enfrentan.
- **Secretaría de Relaciones Exteriores.** Para obtener el permiso de constituir una sociedad (persona moral), en caso de ser ése el régimen bajo el cual operará la empresa.
- **Notario público.** Para la protocolización del acta constitutiva de una sociedad (persona moral).
- **Juzgado correspondiente al domicilio.** Para la sanción judicial.
- **Registro Público de la Propiedad y del Comercio.** Para la inscripción del acta constitutiva de una sociedad.
- **Secretaría de Desarrollo Urbano.** Para la autorización de uso del suelo y servicios relacionados con él.

A fin de no omitir la realización de ningún trámite legal necesario para la constitución y operación del negocio, es recomendable elaborar un listado que los contenga.

UNIDAD IV. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

4.1 Plan de trabajo

El plan de trabajo consiste, básicamente, en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos que se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones.

Es la asignación de tiempos, responsables, metas y recursos a las diferentes actividades de una empresa de forma que se cumplan los objetivos.

4.2 Marketing

El área de marketing abarca una serie de actividades a realizar entre las que se encuentran las siguientes:

- Desarrollar una investigación del mercado (número de clientes potenciales, consumo aparente, demanda potencial, etc.), especialmente si no se contó con la información completa y detallada al elaborar el plan de negocios.
- Elaborar un análisis de la competencia (o complementarlo, si es necesario).
- Llevar a cabo el estudio de mercado (si quedaron puntos pendientes que no se cubrieron al realizarlo la primera vez y/o si se desea complementar la muestra seleccionada para la aplicación).
- Establecer el sistema de distribución (generar los acuerdos necesarios para subcontratar el servicio de distribución o adquirir los recursos necesarios, por ejemplo: camionetas, y planear el sistema de distribución).
- Definir la publicidad de la empresa (contratar el servicio de diseño y generar los materiales correspondientes para llevar a cabo el proceso de publicidad).
- Diseñar etiquetas, anuncios, logotipo, eslogan, nombre comercial, etc.
- Definir el sistema de promoción (contratar el servicio de diseño y generar los materiales correspondientes, así como establecer los acuerdos necesarios para llevar a cabo este proceso).
- Diseño del empaque del producto (si lo hay).

4.3 Producción

De la misma manera, el área de producción abarca una serie de actividades a realizar (al igual que en marketing, se trata de las actividades que pudieron haber quedado pendientes o que pudieran requerir complementación), como son:

- Diseñar el producto o servicio.
- Definir el proceso de producción.
- Determinar la ubicación de las instalaciones y su distribución.
- Especificar los requerimientos de mano de obra. • Adquirir la tecnología necesaria.
- Identificar y seleccionar a los proveedores de equipo, herramientas y materias primas.
- Obtener el equipo y herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de producción.
- Establecer el proceso de compras y control de inventarios de la empresa.
- Comprar la materia prima para la elaboración del producto y/o la prestación del servicio.
- Adquirir (comprar o rentar) las instalaciones necesarias.
- Acondicionar las instalaciones de la empresa (tanto de producción como administrativas).
- Reclutar y capacitar a la mano de obra necesaria.
- Diseñar el sistema de calidad de la empresa.

4.4 Organización

El área de organización abarca también una serie de actividades a realizar:

- Definir las funciones de la empresa y el personal que las llevará a cabo.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer los perfiles de cada puesto.
- Elaborar los manuales operativos de cada área funcional.
- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Definir el sistema de capacitación a seguir en la empresa.
- Elaborar los tabuladores y políticas de administración de sueldos y salarios.

- Establecer el procedimiento de evaluación de desempeño del personal.
- Diseñar y establecer los procedimientos de relaciones laborales.

Aspectos legales de implantación y operación

El área de aspectos legales incluye varias actividades como:

- Definición del régimen de constitución de la empresa.
- Trámites de implantación.
- Trámites fiscales.
- Trámites laborales.

Cada una de las actividades antes mencionadas se compone por un gran número de sub actividades más específicas, las cuales deberán desglosarse para ubicarlas en el plan de trabajo.

4.5 Costos y gastos

El costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio. El costo es cualquier cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa, no tiene como fin la ganancia, en tanto que el gasto sí se desembolsa con el objetivo de obtener utilidades; por ejemplo, la luz sería un costo, mientras que un anuncio de radio sería un gasto. Ahora bien, existen dos tipos de costos y/o gastos:

- ***Costos variables.*** Cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas, por ejemplo, el material que va a utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se produzcan.
- ***Costos fijos.*** Son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas. Por ejemplo, la renta del edificio, los sueldos, etc., van a pagarse, no importa si se produce o se vende en un periodo determinado.

Capital social

El capital social es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y sirve como base para el inicio de sus operaciones.

Créditos (préstamos)

Un crédito es una aportación económica que se entrega a la empresa, con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventados con el capital de la misma.

Entradas

Las entradas son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.

Salidas

Las salidas son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

Proyección del flujo de efectivo

La información de entradas y salidas se requiere para elaborar lo que se conoce como flujo de efectivo, un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa a futuro, a la vez que facilita tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc.), como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

Para que el emprendedor interprete mejor el estado de flujo de efectivo, a continuación se definen cada uno de los conceptos a utilizar:

- Saldo inicial de la cuenta de flujo de efectivo. Corresponde a la cantidad de efectivo con la que se cuenta al inicio del periodo.

- Entradas de operación. Es la suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio, como los que se mencionan a continuación:
    - Cuentas por cobrar. Las empresas venden sus productos a crédito (no se les paga de inmediato, sino a un plazo determinado). Por tanto, estas cuentas se refieren a la cantidad que se cobra en efectivo, como resultado de sus ventas a crédito.
    - Ventas de contado. Ventas que se pagan al momento en efectivo, en su totalidad.
    - Otras entradas.

- Salidas de operación. Es el total de todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio:
    - Cuentas por pagar. Representa el pago en efectivo de las cuentas por pagar, las cuales son adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas adquiridas a crédito en periodos anteriores.
    - Compras de contado. Son las compras o adquisiciones que se realizan de materia prima o materiales, lo cual es pagado en efectivo.
    - Otras salidas.
- Flujo de efectivo de operación. Es la suma de las entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.
- Entradas de financiamiento e inversión. Son entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo de expansión) a través de:
    - Préstamo bancario. Es cuando una institución financiera hace un préstamo en efectivo a la empresa.
    - Aumento de capital. Se da cuando los socios o dueños del negocio aportan capital a la empresa, lo cual se refleja en un incremento de capital.
    - Otras entradas de financiamiento/inversión.
- Salidas de financiamiento e inversión. Son egresos de efectivo del negocio para el fomento de actividades a través de:
    - Adquisición de activos. Compra de maquinaria, equipos, etcétera.

  - Pago de deuda e intereses. Es el pago del interés que se genera cuando se adquiere un préstamo que debe pagarse en cierto plazo, así como el pago correspondiente del capital mismo.
  - Otras salidas de financiamiento/inversión
- Saldo final de flujo de efectivo. Corresponde a la cantidad de efectivo que la empresa tendrá al final del periodo, consiste en el saldo inicial de efectivo, más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales.

Estados financieros proyectados

Los estados financieros son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura.

El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia dónde lo conducen todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que sirva para la toma de decisiones.

Los estados financieros se proyectan a partir de otro estado financiero, que es el flujo de efectivo, que previamente ha sido calculado y, por tanto, ofrece información básica que permite elaborar los dos estados clave para determinar la salud financiera futura de la empresa:

- Estado de resultados
- Balance general

El estado de resultados se define como el instrumento que utiliza la administración para informar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa se obtiene al restar los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias. Es el principal procedimiento para medir la rentabilidad de una empresa.

El estado de resultados puede calcularse para cualquier tipo de empresa, lo que cambia de una a otra son las cuentas que se incluyen; básicamente, la diferencia en las cuentas

presentadas en el estado de resultados es que en las compañías manufactureras y comercializadoras se maneja el costo de la mercancía que se vendió, mientras que en las de servicios no.

Para una empresa de servicios

Ingresos. Representan los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, ya sea en efectivo o a crédito.

Para una empresa comercializadora

Ventas brutas. Es el nombre de la cuenta que se utiliza para registrar el total de la venta de una mercancía o producto, y la contabilización se realiza en la misma forma que la cuenta de ingresos por servicios.

Devolución sobre ventas. Cuando las empresas venden, algunos clientes devuelven parte de los artículos comprados (por ejemplo, cuando se trata de mercancía dañada), por lo que se utiliza una cuenta llamada devoluciones sobre ventas para conocer en cualquier momento la cantidad de productos regresados, cuyo importe se resta al total de las transacciones.

Descuentos sobre ventas. Para alentar a los clientes a pagar sus cuentas, a menudo se les hace un descuento por pronto pago si éste se realiza dentro de un número determinado de días a partir de la fecha de la venta. Este descuento se resta al total de las transacciones.

Para una empresa industrial

Ventas netas. Es la suma del total de ventas menos las devoluciones y descuentos sobre lo que se vendió.

Costo de ventas. Es lo que cuesta producir el artículo o servicio vendido a los clientes. Se le resta a las ventas netas para determinar la utilidad bruta.

Compras de materia prima. Una empresa comercial compra artículos con el propósito de revenderlos y una manufacturera con el propósito de procesarlos para venderlos con un valor agregado. El costo de la mercancía comprada se lleva a la cuenta de compras. Se le restan, al igual que a las ventas, las devoluciones que realizamos de las compras, o bien, los descuentos que fueron otorgados.

Mano de obra. Sueldos que se les pagan a personas directamente involucradas con el proceso de producción, por ejemplo, obreros u operadores.

Gastos de fabricación. Son los gastos que están directamente involucrados en el proceso de producción, pero que no incluyen mano de obra directa, ni materia prima; por ejemplo, mantenimiento de las máquinas.

Utilidad bruta. Es el resultado de las ventas totales (incluidas la disminución de devoluciones y los descuentos sobre ventas) menos el costo de ventas. Se obtiene antes de rebajar todos los otros gastos del periodo.

Gastos de operación

- ***Gastos por honorarios.*** Se realiza un pago por honorarios cuando alguna persona o empresa presta algún servicio (fiscal, contable, etc.), para beneficio del negocio.
- ***Gasto por servicios públicos.*** Son los gastos que se generan por concepto de los servicios básicos que se utilizan como: luz, agua, gas y teléfono, para el funcionamiento del negocio.
- ***Gastos por nómina.*** Son sueldos o salarios de las personas que laboran en la empresa, las cuales no están directamente relacionadas con la producción, pero son indispensables para el funcionamiento del negocio (secretarias, gerentes, etc.). Los sueldos pueden clasificarse en sueldos de ventas (vendedores) y de administración (por ejemplo, el sueldo de los contadores).
- ***Gastos por materiales.*** Son básicamente de papelería y todos los materiales necesarios para la operación de la empresa.
- ***Gastos por mantenimiento.*** Son gastos para mantenimiento o reparación del lugar de trabajo, de la planta, oficinas, etc., y de aquellos activos fijos (por ejemplo, maquinaria) que reportarán un beneficio en el periodo.
- ***Gastos de publicidad y promoción.*** Se efectúan con el objetivo de promocionar a la empresa, de dar a conocer en el mercado un producto o servicio, o para desarrollarlo o mantener la preferencia del consumidor.

Otros ingresos o gastos

Esta cuenta es la suma de los siguientes gastos:

- ***Ingresos por interés.*** Es la cuenta para registrar el interés ganado en una inversión (en un banco o en alguna otra institución). No incluye ingresos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, como venta de productos o prestación de servicios.
- ***Gastos por interés.*** Es la cuenta para registrar los gastos generados por algún préstamo o financiamiento que haya sido solicitado (en un banco o en alguna otra institución). No incluye gastos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, por ejemplo, gastos de materiales.
- ***ISR (Impuesto sobre la renta).*** Se representa en porcentaje y se calcula con base en la utilidad, después de gastos de operación y de otros ingresos y gastos financieros (varía según cada entidad federativa y ciclo fiscal).
- ***Utilidad neta.*** Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por la empresa y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos; lo anterior implica que los ingresos sean mayores que los gastos.
- ***Pérdida neta.*** Es el resultado de los ingresos obtenidos por el negocio, los cuales son inferiores a sus gastos.

Balance general

El balance general presenta la situación del negocio en un momento particular. Es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable. Hace transparente su situación financiera; es decir, qué tiene, qué debe y qué pagó. El formato utilizado es igual para todas las empresas, lo que cambia son las cuentas que maneja. El balance es indispensable para ubicar la salud financiera de la empresa.

Las cuentas de balance se clasifican de acuerdo con su liquidez; es decir, según la rapidez con que pueden convertirse en efectivo.

Es importante recalcar que las clasificaciones de la estructura contable, activo, pasivo y capital, forman la contabilidad básica o la llamada ecuación básica. La ecuación básica contable es la siguiente:

Activo	Pasivo	Capital
Recursos que posee la empresa	Cantidad que se debe a los acreedores o proveedores sobre los activos que se tienen	Capital invertido por los dueños de la empresa

Esta ecuación expresa el equilibrio entre los activos de la empresa, por una parte, y los derechos de los acreedores y propietarios, por la otra.

Indicadores financieros

Los indicadores financieros son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, toman como base los estados financieros proyectados.

Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones; es necesario aplicarlos simultáneamente y analizarlos para llegar a conclusiones válidas que faciliten el proceso administrativo de la empresa. Algunos ejemplos de indicadores financieros de uso práctico y común son:

- Índice de liquidez.
- Prueba del ácido.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de eficiencia y operación (rotación de activos, rotación de inventarios, etcétera).
- Rentabilidad (sobre ventas, activos, capital, etcétera).
- Punto de equilibrio.
- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno.

Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

En esta sección del plan de negocios se deben establecer claramente todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar la cantidad de dinero que se utilizará en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro

requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que se piensa alcanzar en la empresa.

Los supuestos financieros deben ser previstos de acuerdo con la situación actual del medio, esto es, considerando aspectos tales como la situación inflacionaria del país, las tendencias económicas de la región (tasas de interés bancario, nivel de ingresos de la población, en especial del segmento de mercado que la empresa se ha propuesto atender, etc.), los acontecimientos sociales, culturales, climáticos, deportivos o políticos que se puedan estar viviendo en un momento determinado, para tratar de establecer un escenario real y verdadero para el desarrollo futuro de la empresa.

Sistema de financiamiento

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa; sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas, para tomar la decisión más conveniente.

El emprendedor deberá analizar, basado en sus estados financieros proyectados, cuánto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuándo lo necesitará; una vez realizado esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (tanto de intereses como de principal) que cada una de ellas ofrezca. Entre las diversas formas de financiamiento que el emprendedor puede encontrar en el medio están:

- Socios particulares.
- Préstamos bancarios.
- Aportaciones personales.
- Sociedades de inversión (SINCAS).
- Créditos de proveedores.
- Otros.

4.5.1 Inversiones

Para invertir con éxito durante toda la vida no es necesario un coeficiente intelectual estratosférico, un conocimiento empresarial extraordinario ni información privilegiada. Lo que hace falta es una infraestructura intelectual que permita adoptar decisiones y la capacidad de evitar que las emociones deterioren esa infraestructura.

Hay pruebas de que un elevado coeficiente intelectual y una gran formación académica no son suficientes para conseguir que un inversor sea inteligente. En 1998, Long-Term Capital Management L.P., un fondo de inversión de gestión alternativa dirigido por un batallón de matemáticos, informáticos y dos economistas ganadores del Nobel, perdieron más de 2.000 millones de dólares en cuestión de semanas, al apostar una enorme cantidad a que el mercado de bonos volvería a una situación «normal». Sin embargo el mercado de bonos siguió empeñado en que su situación fuese cada vez más «anormal», y LTCM se había endeudado hasta un nivel tal que su quiebra estuvo a punto de hundir el sistema financiero mundial.

5 pasos para un proyecto de inversión

1. Establece una meta

Todo proyecto exitoso nace de un objetivo bien definido y de implantar los plazos adecuados. A partir de ahí será necesario recopilar toda la información y plasmarla en un documento que conviertas en tu ruta de acción. El secreto es que ese programa sea minucioso, realista y optimizado.

2. Enlista necesidades

Aunque existen diferentes tipos de proyectos de inversión, todos coinciden en el punto de elaborar una lista de lo que tu empresa requiere para comenzar su actividad: financiaciones y gastos iniciales.

3. Realiza un presupuesto de inversiones

Analiza las características que requiere tu negocio en cuanto a herramientas, maquinaria, software o cualquier otro elemento. Lo ideal es que realices una clasificación de necesidades para la operación diaria: recursos humanos, inmobiliario, servicios, etc.

4. Valora y compara

Pide varios presupuestos para poder conocer el costo de los elementos que comprarías hoy si tuvieras que hacerlo. Valora el resto de los fondos empresariales que supondría su puesta en funcionamiento (en caso de que los haya).

5. Planifica las operaciones

Una vez que tengas el listado de las necesidades, actividades y los diversos presupuestos de inversiones, es momento de crear un plan de acción con fechas concretas. De esta forma tendrás visibilidad del financiamiento que necesitarás en cada etapa del desarrollo de tu negocio.

Inicia un buen proyecto con un plan de inversión adecuado
Antes de comenzar tu empresa debes tener en cuenta la importancia de analizar tu idea de negocio y de planificar a detalle la información, en cuanto a gastos, en un documento. Ese escrito es un proyecto de inversión, el punto de partida para cualquier emprendedor.

4.6 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio (el óptimo son tres), y contener los siguientes aspectos:

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que darán éxito al proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica y de marketing del proyecto.

De los planes de negocios, 60% son rechazados por posibles inversionistas en la etapa preliminar de su análisis, debido a una presentación incompleta o mal desarrollada del resumen ejecutivo, por lo que es muy importante redactarlo teniendo en mente al inversionista, es decir, pensando en cuál es la información del negocio que le gustaría conocer para decidirse a invertir.

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, seleccionando palabras clave y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo. Un buen resumen es muestra de un buen plan de negocios y éste, a su vez, la pauta de un posible buen proyecto, por tanto, es indispensable dedicar el tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo, el cual será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

4.7 Contenido del resumen ejecutivo

Como ya se indicó, el resumen ejecutivo contiene los elementos principales (más importantes) del plan de negocios, por lo que su contenido se fundamenta precisamente en las secciones que ya fueron señaladas a lo largo de este libro, pero sin hacer las divisiones correspondientes; esto es, presentando la información en forma continua y sin secciones.

4.7.1 Naturaleza del proyecto

Respecto a la naturaleza del proyecto, la información que se incluirá en el resumen es:

- Nombre de la empresa.
- Justificación (concisa) y misión de la empresa.
- Ubicación de la empresa.
- Ventajas competitivas.
- Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreta, no en detalle).

4.7.2 El mercado

La información de mercados que se incluirá en el resumen es:

- Descripción del mercado que atenderá la empresa.
- Demanda potencial del producto o servicio.
- Conclusiones del estudio de mercado realizado.
- Resumen del plan de ventas.

4.7.3 sistema de producción

En cuanto al sistema de producción, la información que se incluirá en el resumen es:

- Proceso de producción (simplificado y resumido).
- Características generales de la tecnología.
- Necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etcétera.

4.7.4 organización

En lo que respecta a la organización, la información que se incorporará en el resumen es:

- Organigrama de la empresa.
- Marco legal (régimen de constitución, situación accionaria, etcétera).

4.7.5 contabilidad y finanzas

Respecto a la contabilidad y finanzas de la empresa, la información que se insertará en el resumen es:

- Quién y cómo llevará a cabo el proceso contable.
- Capital inicial requerido.
- Resumen de los estados financieros.
- Resultados de la aplicación de indicadores financieros (punto de equilibrio, TIR, VPN, etc., con la interpretación correspondiente).
- Plan de financiamiento para la empresa.

4.7.6 Plan de trabajo

En cuanto al plan de trabajo, fundamentalmente deberá establecerse el tiempo necesario para iniciar operaciones. Este dato se calcula tomando en cuenta todas las actividades de las diferentes áreas que se requieren para iniciar operaciones (fecha de inicio y finalización de la totalidad de ellas).

4.8 Modelo de negocio

Describe cómo una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económica o social, al cliente. El término modelo de negocio abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Una buena guía es el modelo de Osterwalder y Pigner, en su libro de Business Model Generation Handbook (2009), en el que se mencionan 9 elementos esenciales en el modelo de negocio, cubriendo las principales áreas de la empresa: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

1. Segmento del mercado: la empresa debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar.
2. Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás, es decir, es la forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente; por lo general son soluciones innovadoras.
3. Canales de distribución: se refieren a la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores.
4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación (personales o automatizadas) que desea con los segmentos de mercado que le interesan.
5. Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesta a pagar por su producto o servicio.
6. Recursos clave: son los recursos más importantes para hacer trabajar el modelo de negocio; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. Actividades clave: describe las acciones más importantes relacionadas con todas las áreas de la empresa que debe realizar para hacer funcionar su modelo de negocio.
8. Socios clave: es la red de proveedores y socios, implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.
9. Estructura de costos: incluye todos los costos que se incurren tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos.

El modelo de negocio lo puede dar a conocer en tres formatos diferentes, el más sencillo es en uno o dos párrafos; también lo puede redactar utilizando viñetas para cada uno de los nueve puntos que lo integran, o presentarlo en forma gráfica.

Hoja de verificación (evaluación progresiva personal).

Elementos	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
12.1 Naturaleza del proyecto			
a) Nombre de la empresa.			
b) Justificación, misión y visión de la empresa.			
c) Ubicación de la empresa.			
d) Ventajas competitivas			
e) Análisis FODA.			
f) Descripción de los productos y/o servicios de la empresa y propuesta de valor.			
12.2 El mercado			
a) Descripción del mercado que atenderá la empresa.			
b) Demanda potencial del producto o servicio.			
c) Conclusiones del estudio de mercado realizado.			
d) Resumen del plan de ventas.			
12.3 Sistema de producción			
a) Proceso de producción.			
b) Características generales de la tecnología.			
c) Necesidades especiales de equipo e instalaciones.			
12.4 Organización			
a) Organigrama de la empresa.			
b) Marco legal de la empresa.			
12.5 Contabilidad y finanzas			
a) Quién y cómo se llevará a cabo el proceso contable.			
b) Capital inicial requerido.			
c) Resumen de los estados financieros.			
d) TIR, VPN, punto de equilibrio.			
e) Plan de financiamiento de la empresa.			
12.6 Modelo de negocio			

Bibliografía básica y complementaria:

- Fernando Trias de Bes. (2007). El libro negro del emprendedor: no digas que nunca te lo advirtieron. Gestión del conocimiento.: Empresa activa.
- Eric Ries. (2011). El método Lean Startup. ISBN:9788423409495: Deusto.
- Alcazar Rodríguez I. (2004). El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocio. Mc Graw hill
- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. (2010). Tu modelo de negocio.. sf: Deusto.
- Rodríguez I. (2000). Planeación, organización y dirección de la pequeña empresa. Mc Graw hill
- Kotler, p., & armstrong, g. (2003). Fundamentos de marketing. México: pearson.
- REYES Ponce, A. (2008). Administración de empresas. Teoría y práctica. México: Limusa.