

**UDS**

**ANTOLOGÍA**

NOMBRE DE LA MATERIA: INNOVACION DE  
MODELOS DE NEGOCIOS Y GESTION DE EMPRESAS  
FAMILIARES.

*LICENCIATURA: ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE  
NEGOCIOS.*

*CUATRIMESTRE: 6°*

Mayo - Agosto

---

## 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 tardes.

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.

## **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.**

**INNOVACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS Y  
GESTION DE EMPRESAS FAMILIARES.**

---

**Objetivo de la materia:**

El objetivo principal de esta asignatura es formar a profesionales capaces de responsabilizarse y ejercer tareas directivas en actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación y en la generación de estructuras, herramientas, metodologías y competencias para conseguir el desarrollo de nuevos productos, servicios y/o procesos y la optimización de los existentes.

## ÍNDICE

**UNIDAD I HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.**

1.1 Generalidades y fundamentos.....	9
1.2 Emprender.....	11
1.3 Características del emprendedor.....	13
1.4 Tipos de emprendedores.....	15
1.5 Creatividad.....	18
1.6 Creatividad y términos afines.....	20
1.7 El proceso de la creatividad.....	22
1.8 Tipos de creatividad.....	24
1.9 Cómo incrementar la creatividad.....	26
1.10 Características de las personas creativas.....	28
1.11 introducción a la innovación en la organización....	31
1.12 Barreras de la creatividad.....	33

**UNIDAD II GESTIÓN DE PROYECTOS.**

2.1 Trabajo en equipo.....	36
2.2 Características de los equipos efectivos de trabajo.....	38
2.3 ¿Por qué fracasan los equipos de trabajo?.....	40
2.4 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.....	43
2.5 Reuniones de trabajo.....	46
2.6 Etapas en la formación de equipos.....	49
2.7 Propuesta de valor.....	51
2.8 Definición.....	53
2.9 Generación de ideas.....	57
2.10 Elementos de la propuesta.....	60
2.11 Recomendaciones.....	62

**UNIDAD III.- CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS.**

3.1 Introducción..... 63  
 3.2 Definiciones de los modelos de negocios..... 66  
 3.3 Características de los modelos de negocios..... 69  
 3.4 Elementos de los modelos de negocios..... 71  
 3.5 El mercado..... 74  
 3.6 Encuestas..... 76  
 3.7 Promoción..... 78  
 3.8 Precios..... 81  
 3.9 Plan de introducción al mercado..... 83  
 3.10 Producción..... 85  
 3.11 Tecnología..... 87  
 3.12 Compras..... 89  
 3.13 Planta de trabajo..... 91  
 3.14 Organización..... 93  
 3.15 Captación de personal..... 95

**UNIDAD IV LA ESTRATEGIA VISTA A TRAVÉS DE UN MODELO DE NEGOCIO.**

4.1 Naturaleza del proyecto.....99  
 4.2 Ubicación y tamaño de la empresa.....101  
 4.3 Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazos.....104  
 4.4 Análisis de la industria o sector.....106  
 4.5 Finanzas.....108  
 4.6 Costos y gastos.....110  
 4.7 Proyección del flujo de efectivo.....112  
 4.8 Estados financieros proyectados.....114  
 4.9 Balance general.....117  
 4.10 Activos fijos.....119  
 4.11 Indicadores financieros.....121



# UNIDAD I HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

## I.1 Generalidades y fundamentos.

Las organizaciones son la creación más sofisticada y compleja de la humanidad. Son la base de todos los inventos. Nos fascinan las maravillas que ha creado el conocimiento humano, como la computadora, las naves espaciales, los aviones, el teléfono celular y otras tecnologías avanzadas, pero olvidamos que estos inventos fueron concebidos y desarrollados dentro de organizaciones. Todos los descubrimientos modernos son producto de organizaciones que proyectan, crean, desarrollan, producen, perfeccionan, distribuyen y entregan lo que necesitamos para vivir. Las organizaciones innovan continuamente productos, servicios, instalaciones, medios de entretenimiento e información.

De hecho, vivimos en una sociedad de organizaciones que planean y producen casi todo. Nacemos en organizaciones, en las cuales aprendemos y trabajamos la mayor parte de nuestras vidas, e incluso morimos en ellas. La cantidad y heterogeneidad de las organizaciones son increíbles: empresas, bancos, instituciones financieras, escuelas y universidades, hospitales, tiendas y centros comerciales, supermercados, gasolineras, restaurantes, estacionamientos, organizaciones no gubernamentales (ONG), iglesias, organismos públicos, el ejército, fábricas, la radio y la televisión... Los ejemplos son interminables. Las organizaciones crean bienes y servicios de naturaleza y características muy diversas: diversión y mercancías, información y conocimientos, cuidado de la salud, educación; impulsan la innovación y facilitan el desarrollo tecnológico y social. Además, generan valor y crean riqueza. El desarrollo humano y social de una nación se basa principalmente en el desempeño de sus organizaciones, que son las que hacen avanzar la economía de los países.

No existen dos organizaciones iguales. Las hay de todos tamaños, desde micro organizaciones como las pequeñas o microempresas de una sola persona hasta las enormes y complejas multinacionales y las compañías globales, que extienden su influencia por el mundo entero y trascienden fronteras.

Existen organizaciones poseedoras de un valioso patrimonio físico y otros recursos tangibles, pero también existen organizaciones virtuales cuya operación no se ajusta a los conceptos tradicionales de espacio y tiempo.

Las organizaciones no están aisladas ni son autosuficientes, sino que forman parte de un universo más amplio. Son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y están insertas en un medio constituido por otras organizaciones, en una relación de interdependencia que les permite sobrevivir y competir en un mundo complejo. Unas proporcionan los insumos y los recursos para que otras puedan funcionar. El intercambio entre organizaciones es dinámico, trasciende las fronteras y alcanza una escala global. Su interdependencia es cada vez mayor debido a las alianzas estratégicas, que crean redes complejas y bien integradas. La idea de que la unión hace la fuerza es particularmente cierta en el ámbito de las organizaciones.

Pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de organizaciones o en contacto con ellas, ya sea trabajando, aprendiendo, divirtiéndonos, o comprando y usando los productos y servicios que ellas ofrecen. Por tal motivo es fundamental que conozcamos cómo son y, sobre todo, cómo se comportan. La dinámica de cada organización tiene sus propios secretos, recovecos, bases y características.

Es importante que sepamos cómo funcionan las organizaciones para poder vivir y trabajar en ellas, relacionarnos con ellas y, principalmente, dirigir las en forma adecuada. Cualquiera que sea la profesión que una persona escoge (administración, medicina, ingeniería, derecho, psicología, sociología, turismo, servicio social, enfermería, etc.) es imprescindible que conozca el comportamiento de las organizaciones para alcanzar su éxito profesional.

La mayoría de esas profesiones necesariamente se desarrollan dentro de organizaciones o por medio de ellas, por ejemplo, en hospitales, clínicas, construcciones, tribunales, foros, compañías aéreas, hoteles, empresas, industrias, etc. De ahí la importancia de conocer el comportamiento de las organizaciones.

Además, las organizaciones no funcionan al azar ni tienen éxito en forma aleatoria. Deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar.

El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas. Esto no tiene que ver con los conocimientos técnicos o especializados de cada ejecutivo, sino con el desarrollo de habilidades para las relaciones interpersonales.

El conocimiento puramente técnico sirve para llevarnos hasta cierto punto; sin embargo, a partir de ahí las habilidades interpersonales resultan imprescindibles. Antes las escuelas de administración limitaban el enfoque de sus planes de estudio casi exclusivamente a los aspectos técnicos de la administración, dando importancia a la economía, las finanzas, la contabilidad, la producción y las técnicas cuantitativas, pero recientemente han empezado a privilegiar la comprensión del comportamiento humano, que permite que las organizaciones alcancen la eficiencia y la eficacia.

## 1.2 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*.

### 1.3 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:

#### I. 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

### 1.4 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.



Cómo emprender con éxito.

De acuerdo con todo lo anterior, para emprender con éxito le recomendamos seguir estos pasos:

1. Responda a las siguientes preguntas para identificar sus gustos y preferencias, está demostrado que tendrá éxito si trabaja en algo que le agrada: • ¿Qué me gusta hacer? • ¿Qué estudios o capacitación tengo? • ¿Qué sé hacer? • ¿Qué habilidades poseo? • ¿Qué experiencia tengo? • ¿Qué planes tengo para el futuro?

2. Identifique con claridad lo que quiere hacer y las metas que desea alcanzar.

3. Elimine los mitos y las barreras para emprender: • Obstáculos económicos, por ejemplo: pensar que, si no tiene dinero, lo más probable es que fracase. • Barreras psicológicas, por ejemplo: tenerle miedo al fracaso. • Obstáculos culturales, por ejemplo: los relacionados con la edad y el género o los patrones familiares esperados (“padre carpintero, hijo carpintero”).

4. Desarrolle un buen plan de negocios. No basta con querer emprender o tener una buena idea. Es necesario realizar un proceso de planeación que permita establecer el camino hacia el cumplimiento de los objetivos esperados.

5. Por último, debe hacer todo lo que requiera para realizar con éxito la idea seleccionada; es decir, hay que pasar del dicho al hecho.

Así, tal como se desprende de esta revisión de autores y definiciones, el emprendedor es una persona que posee un alto grado de confianza en sí mismo y una serie de características que le permiten detectar oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de los recursos para alcanzar objetivos. En este contexto, asume el riesgo inherente a su toma de decisiones y persevera en la puesta en marcha de su proyecto.

## 1.5 Creatividad.

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.

Burch (1986) agrega a la lista de características del emprendedor las siguientes:

- Trabajadores: son adictos al trabajo que se enfocan en sus metas y se afanan incansablemente para alcanzarlas.
- Optimistas: consideran que cualquier cosa es posible y todo momento es inmejorable para alcanzar metas y logros.
- Orientación a la excelencia: su deseo de logro los lleva a hacer las cosas al mejor grado posible para sentirse aún más orgullosos y satisfechos de lo alcanzado.

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.

## 1.6 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 añade 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).

## 1.7 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, 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.

## 1.8 Tipos de creatividad.

¿Qué hay detrás de los tipos de creatividad?

Los seres humanos hemos utilizado la creatividad desde siempre. Ha sido una herramienta para salir de apuros por lo que no está ligado, exclusivamente, a la capacidad de componer canciones, pintar o escribir novelas. La diferencia radica en los tipos de creatividad.

La creatividad la podemos definir como la capacidad que tiene un ser humano para solucionar un problema, es un proceso imaginativo en donde el cerebro se esfuerza para encontrar salidas a distintos obstáculos.

Esta definición nos lleva a una respuesta: ¡todos somos creativos! Sin importar la profesión, ya que día a día buscamos distintas resoluciones a diferentes dificultades, por ejemplo: ¿cómo preparar más rápido el desayuno? ¿cómo llegar más rápido a la oficina? O, ¿cómo pensar fuera de la caja para solucionar un problema en el trabajo?

Pensamiento convergente y divergente.

Antes de explicar los tipos de creatividad, vale la pena mencionar el análisis hecho por el psicoanalista americano J.P Guilford, quien en su Teoría sobre el Intelecto habla sobre una multiplicidad de inteligencias en el cerebro humano.

Según Guilford, la inteligencia no se concentraba en un bloque único de comportamiento, sino que se componía de una gran variedad de habilidades independientes. Bajo esta mirada, el académico sugiere dos tipos de pensamientos, el convergente y el divergente.

- Pensamiento convergente: es un pensamiento práctico que busca una respuesta lógica y concreta a cualquier pregunta. Se basa en la recopilación de hechos o datos.
- Pensamiento divergente: se puede resumir en pensar “fuera de la caja”. Lejos de buscar respuestas concretas, este pensamiento explora múltiples posibilidades para solucionar un problema, sin que haya una respuesta correcta.



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.

La creatividad es una herramienta que tiene mucho valor en el ámbito laboral. Encontrar soluciones a problemas en corto, mediano o largo plazo, es un valor agregado único tanto para empresas, como para emprendedores.

Como lo dijimos antes, todos somos creativos y tenemos la capacidad de resolver acertijos. Sin embargo, no todos lo hacemos de la misma manera y para darnos cuenta de ello es muy valioso el reconocer los 5 diferentes tipos de creatividad:

- Creatividad mimética
- Creatividad bisociativa
- Creatividad analógica

- Creatividad narrativa
- Creatividad intuitiva

## 1.9 Cómo incrementar la creatividad.

El proceso creativo es una herramienta excelente para buscar solución a los problemas cotidianos o específicos, e incluye los siguientes pasos:

1. Determinar el problema.
2. Buscar opciones alternas de solución.
3. Evaluar las diferentes opciones.
4. Elegir la mejor opción.
5. Aplicar la solución elegida.

Cabe señalar que, muchas veces, este proceso se lleva a cabo durante el día, incluso sin que se medite en él, para resolver situaciones cotidianas; sin embargo, cuando se buscan oportunidades de negocios o de proyectos emprendedores, es indispensable que el emprendedor se dé tiempo y elija el lugar adecuado para realizar este proceso y repetirlo cuantas veces sea necesario (Couger, 1994).

Algunos estudiosos de la materia (Lumsdaine, 1990; De Bono, 1991; Amestoy, 1993; Rodríguez, 1989 y otros) han diseñado algunas técnicas para desarrollar la creatividad. Entre las cuales mencionamos las siguientes:

- El uso de analogías, que consiste en buscar parecido a una cosa con otra; por ejemplo, una letra ele puede convertirse en una cobra, en una escuadra, en una pistola, etcétera.
- Usar los seis sombreros para pensar de Edward de Bono, que consisten en un método de solución de problemas en el que, según el sombrero en turno, se toma una postura diferente para visualizar y evaluar el caso, lo cual genera diversas soluciones posibles.
- Dibujar e inventar historias a partir de una palabra, un conjunto de ellas o un contexto dado.
- Realizar una lluvia de ideas acerca de un tema particular.
- Llevar a cabo ejercicios de flexibilidad y fluidez.

Por ejemplo, relacionar palabras o enumerar lo más rápido posible todas las que inicien con la letra eme o generar otras a partir de un vocablo dado o de las características particulares de un objeto. La creatividad no es un don que sólo algunos posean, es una facultad que los seres humanos pueden desarrollar a conciencia y que deben conocer y practicar para explotarla a su máximo.

La creatividad se ha estudiado con amplitud en los campos fisiológico y psicológico, de modo que existe la clara percepción de que puede desarrollarse. No obstante, es innegable que ciertas situaciones la limitan o no facilitan su expresión, por lo que a continuación ofrecemos algunos consejos que auxilian al emprendedor a aprovecharla y desarrollarla:

1. Arriesgarse, sin temer al ridículo o al fracaso.
2. Buscar siempre la excelencia en lo que se hace.
3. Encontrar soluciones diferentes a un mismo problema.
4. Tener la costumbre de buscar información cuando haga falta.
5. No descartar ideas sin haberlas analizado con detenimiento.
6. No criticar las ideas de los demás.
7. Cuando se falle en una primera ocasión, volver a intentarlo.
8. No esperar a que los demás actúen.
9. Interesarse por diversos temas, aunque estén fuera de nuestra especialidad.
10. Rodearse de personas optimistas y creativas.
11. Permitirse soñar. Los minutos previos a la hora de dormir son un buen momento para explorar posibilidades.
12. Dejar de depender de la estructura extrema, en especial cuando se buscan opciones de solución a problemas determinados.
13. Divertirse lo más que pueda durante el proceso, así dará libertad al pensamiento.
14. Mantener una elevada autoestima.
15. Utilizar rutinas diferentes; romper paradigmas

## 1.10 Características de las personas creativas.

Según Guilford, para ser creativo es necesario contar con una sensibilidad especial para los problemas (propios y ajenos). También hay que tener fluidez de pensamiento o ideas fértiles, así como la capacidad para integrarlas y aplicarlas en la situación o el problema analizado.

Esta flexibilidad puede ser espontánea, cuando es una disposición para proponer una gran variedad de ideas, o adaptativa cuando la enfocamos en la solución de un problema específico.

Según ciertos autores, las personas creativas poseen varias características básicas: son observadoras; ven las cosas en forma diferente a los demás; son independientes; están motivadas por sus talentos y valores; son capaces de visualizar al mismo tiempo muchas ideas y compararlas, para integrarlas en una síntesis; además, son muy sensibles y tienen un amplio sentido de libertad.

Tal como lo afirman Murad y West (2004), durante los últimos 15 años en las empresas, la política, las ciencias y el arte, ha crecido el interés por distinguir a las personas que piensan creativamente de las que no lo hacen, con la finalidad de localizar y captar a quienes tienen la capacidad para cambiar positivamente el camino de la institución, organismo, grupo o sociedad en que se desenvuelven.

Tal interés ha impulsado innumerables investigaciones para establecer criterios que permitan medir la capacidad creativa de cada individuo, a partir de las características de la personalidad (como sucede con el perfil emprendedor), que favorecen la capacidad para actuar creativamente en la cotidianidad.

En conclusión, tras estudiar las opiniones y las investigaciones de autores como Guilford, Perkins, López, Schnarch, Keil, Grossman y otros, las personas con pensamiento creativo tienen algunas de las siguientes características, además de las ya mencionadas:

- Fluidez de ideas y capacidad para jugar con ellas.
- Flexibilidad de pensamiento.
- Capacidad de juicio y de adaptación ante cualquier situación.
- Originalidad e imaginación.
- Sensibilidad hacia los problemas.
- Espíritu de investigación.
- Uso adecuado y provechoso de los errores.
- Disposición para tomar riesgos.
- Altas autoestima y autosuficiencia.
- Alto grado de curiosidad.
- Su conocimiento es base de ideas nuevas.
- Disposición para el uso de metáforas y analogías en la solución de problemas.
- Se rigen por criterios estrictos y exigentes.
- Procuran lograr un buen equilibrio entre subjetividad y objetividad.
- Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre.
- Pueden dejar a un lado los compromisos emocionales.
- Son capaces de considerar diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.
- No se apresuran para conducir una obra determinada.
- Están orientados a la autocrítica y aceptan con facilidad las observaciones de los demás.

Csikszentmihalyi (2001), psicólogo estadounidense, encontró en un estudio que las personas creativas presentan rasgos de personalidad opuestos en diferentes momentos.

Este especialista señala que los creativos son individuos agudos e ingenuos; extrovertidos e introvertidos; humildes y orgullosos; agresivos y protectores; realistas y fantasiosos; rebeldes y conservadores; enérgicos y pausados; integrados y diferenciados.

Son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo, sino también el porqué de las cosas.

Los individuos creativos se caracterizan porque son reservados, industriosos y escrupulosos; tienen una imagen propia de personas responsables. Según Richards (2001), la creatividad implica también una gran sensibilidad hacia los problemas, originalidad, ingenio y resolución de los conflictos en forma inusitada. Estos aspectos integran la personalidad creativa que, aunada a la fuerza motivacional, conforma el potencial del ser humano para convertir sus ideas o pensamientos en hechos reales.

De acuerdo con lo anterior, la creatividad es un conjunto de cualidades no sólo de carácter intelectual o cognoscitivo, sino también emocional y social. Como se puede observar, hay diferentes variables involucradas en el estudio de los rasgos de la persona creativa, los principales son la inteligencia, la motivación y la conducta situacional.

En este punto afirmamos que la creatividad no es tan sólo una característica de la personalidad, sino que también puede ser vista como un proceso, un producto, incluso como una construcción social (López, 2000).

Por otra parte, cabe preguntar:

¿por qué hay personas menos creativas que otras, o qué les ha impedido desarrollar esta cualidad?

En la respuesta aparecen factores genéticos, pero también barreras ambientales que limitan el desarrollo de la creatividad (Schnarch, 2001), como las emociones que surgen de la soledad y el sentimiento de hostilidad, resultante del rechazo de los padres o del aislamiento social de los amigos; de la falta de previsión y autodisciplina; de personas dudosas de conducta conformista y de aquellos que exhiben prejuicios o actúan por hábito, en vez de pensar y actuar por sí mismos. Sin embargo, para analizar mejor los factores que repercuten negativamente en la creatividad de la persona, se deben revisar las barreras (tal como las han descrito los investigadores del tema) que impiden o limitan la manifestación de esta cualidad.

## 1.11 introducción a la innovación en la organización.

Hoy en día el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto. De hecho, en algunos sectores como en el de la informática, la devaluación tecnológica de los productos se produce en apenas unos meses. Las empresas pueden beneficiarse de una gran ventaja competitiva si son capaces de introducir nuevos productos en el mercado antes que sus competidores y, de esta forma, podrán hacerse de una importante participación en el mercado. Hoy en día las empresas deben estar continuamente innovando con el fin de mantener o de mejorar su posición en el mercado.

Son muchas las encuestas que han mostrado que las empresas innovadoras – las que están continuamente innovándose- son por lo general el doble de rentables que el resto. No obstante, la gestión de las innovaciones es extremadamente complicada y amplia, de ahí que la mayoría de las nuevas ideas no se conviertan en productos o servicios de éxito en el mercado.

¿Qué entendemos por innovación?

Mucha gente respondería a esta pregunta diciendo que “la innovación es algo nuevo, una invención, una idea nueva”. Sin embargo, innovar no implica únicamente la generación de una idea brillante para un nuevo producto o proceso, sino que también incluye todas las fases desde el diseño y evaluación de la eficiencia, hasta la implementación de la idea. La implementación de una innovación se lleva a cabo con la creación o mejora de una pieza, producto, proceso o sistema puestos en el mercado.

Por el contrario, por invención se entiende el concepto, plan o modelo de creación o mejora de una pieza, producto, proceso o sistema que, aunque pueda derivar en el certificado de una patente, en la mayoría de los casos no es comercializada y por tanto la innovación al final no es implementada.

Las empresas pequeñas van a tener más dificultades para llevar a cabo una gestión exitosa de la innovación. No obstante, con algunas técnicas sencillas y estructuradas y un buen facilitador, se incrementarán enormemente los cambios hacia el éxito.

Las dificultades se pueden experimentar en diversos campos, entre ellos: el acceso a la información, las limitaciones en plazos cortos de tiempo, la necesaria aversión al riesgo, la reticencia a contar con ayudas y asesoramientos externos y las limitaciones financieras.

Las empresas pequeñas van a tener más dificultades para llevar a cabo una gestión exitosa de la innovación. No obstante, con algunas técnicas sencillas y estructuradas y un buen facilitador, se incrementarán enormemente los cambios hacia el éxito. Las dificultades se pueden experimentar en diversos campos, entre ellos: el acceso a la información, las limitaciones en plazos cortos de tiempo, la necesaria aversión al riesgo, la reticencia a contar con ayudas y asesoramientos externos y las limitaciones financieras.

A continuación, se muestran algunos principios para la buena práctica, se añade valor asegurando que tanto la dirección, como el personal se tomen en serio la misión innovadora, haciendo que los problemas salgan a la luz, fomentando una mayor implicación del personal, ofreciendo una interpretación de los hallazgos y moviendo la empresa hacia la planificación de la acción y su puesta en práctica de innovaciones.

En los últimos años se han desarrollado un gran número de Herramientas de Gestión de la Innovación. Las evaluaciones realizadas muestran que muchas de ellas funcionan bien y que a menudo obtienen resultados fructíferos. Como es lógico, estas evaluaciones también revelan que los factores externos a las propias HGIs son cruciales para determinar el grado de éxito en los resultados.

Basándonos en estas observaciones, parece razonable argumentar que se puede hacer un buen uso de la mayoría de las HGIs más modernas si un consultor competente trabaja en estrecha colaboración con la alta dirección de una empresa, fuertemente comprometida y que ninguna HGI puede compensar la ausencia de compromiso por parte de la dirección, como tampoco la falta de competencia general por parte del consultor.

Para elegir la HGI más adecuada para una tarea concreta es necesario conocer las áreas en las que se va a aplicar. Del mismo modo, también es altamente importante conocer las necesidades de la empresa en cuestión para hacer la elección más correcta.



## 1.12 Barreras de la creatividad.

Tal como señala Rodríguez (1989): “[...] aunque todos somos potencialmente creativos, la creatividad es una facultad que algunos han sabido educar y otros han dejado atrofiar”. A veces son los propios individuos quienes frenan o desaprovechan su potencial debido a las restricciones autoimpuestas; pero en otras ocasiones es el medio el que determina la presencia de obstáculos o barreras que inhiben o evitan su empleo.

De acuerdo con Simberg (1980), citado por Schnarch (2001), existen diversos bloqueos que inhiben la creatividad, entre otros:

Bloqueos personales:

- De índole mental, cuando no se tiene la capacidad para ver los problemas y, en consecuencia, no se les busca solución.
- De tipo emocional, que incluyen miedo a las burlas, fracaso, flojera, conformismo, pensar que todo ya está inventado, prisas, creer que se requieren muchos recursos, etcétera

Bloqueos sociales (también llamados obstáculos culturales):

- Cuando el círculo en el que se desenvuelve esa persona no permite la espontaneidad, ni que se expresen las ideas —aunque sean valiosas— y, mucho menos, llevarlas a cabo. Esto se da, por ejemplo, en regímenes autoritarios de trabajo (organizacionales).
- Cuando existen maestros que no dan la oportunidad a los alumnos de efectuar cambios, lo cual transforma a las personas en seres que siempre actúan igual o que sólo esperan indicaciones.

Csickszentmihalyi (1997) señala que hay cuatro tipos principales de obstáculos que impiden alcanzar el máximo potencial de las personas (no sólo desde el punto de vista creativo, sino en general): el agotamiento por las exigencias del medio, el cual evita el aprovechamiento de la energía (dispersión); la dificultad para proteger y canalizar la energía que se tiene; la pereza o falta de disciplina para controlar el flujo de energía y, por

último, no saber qué hacer con la energía que la persona tiene. Pero, ¿cómo liberar y aprovechar la energía y aumentar la creatividad?

El primer paso hacia una vida más creativa es el cultivo de la curiosidad y el interés; es decir, poner atención a las cosas que hay en el entorno, por ejemplo, tratar de hacer algo diferente que despierte interés.

Como segundo punto, hay que cultivar la búsqueda de nuevas experiencias y conocimientos, como despertar por la mañana con una meta concreta para el día. El siguiente paso es controlar el tiempo, el espacio y las actividades para enfocar el esfuerzo en acciones productivas concretas.

Entre los elementos que entorpecen (obstruyen) la creatividad (Schnarch, 2001), en especial en las organizaciones empresariales, se encuentran:

- Miedo al equívoco (temor al ridículo).
- Miedo al cambio (a lo desconocido).
- Querer mantener una imagen y no arriesgarse a perderla.
- Presión de tiempo para obtener resultados.
- Falta de estímulo para aplicar la creatividad.
- Tendencia a la rutina.
- Pereza, falta de energía (quizá producto de la falta de estímulo o de la rutina)
- Experiencia (seguir con lo que antes ha funcionado, aunque no se haga más; ir “a lo seguro”).
- Cultura y educación. Crecer en un ambiente que no fomente ni aprecie la creatividad.
- Apego a los convencionalismos (paradigmas establecidos)

Cuando logre remover —o al menos reconocer— que estos elementos (barreras) existen, comenzará a hacer algo para eliminarlos o minimizarlos, a fin de poner en práctica la creatividad.

Al hacerlo, sus procesos mentales se configurarán para dar apertura a la creatividad, la cual se desarrolla con base en la práctica continua e intencional, hasta el punto de que su

uso se vuelve totalmente inconsciente y fluye de manera natural en todos los ámbitos de la vida humana.

## **UNIDAD II. GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.**

### **2.1 Trabajo en equipo.**

¿Qué es un trabajo en equipo? 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.

## 2.2 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 esfuerzos 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.

### 2.3 ¿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 relevantes para el buen funcionamiento de cualquier equipo.

#### La 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.

Las recomendaciones generales para lograr una buena comunicación son:

- Eliminar las barreras que pudieran existir, como dar información en lugares inadecuados o ruidosos.
- Elegir el momento adecuado para transmitir el mensaje.
- No usar muletillas (frases o palabras que se repiten sin necesidad, por ejemplo: “este”, “mmm”, etcétera).
- Mostrar empatía con el receptor.
- Asegurarse de recibir una respuesta clara por el mensaje emitido.

Para una buena comunicación en las empresas, además de los puntos indicados, se debe prestar atención a lo siguiente:

- Establecer canales de comunicación en los sentidos horizontal y vertical dentro de la estructura organizativa de la empresa.
- Conocer a cada trabajador o cliente para poder enviar mensajes apropiados por el canal más adecuado.
- Reforzar el lenguaje verbal con el no verbal.
- Si es necesario, utilizar la repetición a través de diferentes medios.
- Los administradores y gerentes también deben conocer el mecanismo de los diferentes equipos de la empresa.

Por otro lado, es necesario considerar que:

- Los equipos de trabajo deben estar motivados, no sólo para estar dispuestos a obedecer órdenes, sino para aceptarlas con convicción.
- Los equipos no se hacen solos, resultan de la cohesión de un grupo de personas que coinciden en un mismo tiempo y propósito.
- El compromiso y la responsabilidad deben incluir a todos los elementos del equipo.

- Todos los miembros merecen atención, ser escuchados y sentir que sus necesidades son atendidas.
- Debe brindarse la información correcta y útil a todas las personas, o indicar dónde o con quién se obtiene; esto incluye los resultados que se esperan en cada periodo.
- Generar un clima de trabajo agradable que incluya aspectos físicos; es decir, un lugar cómodo con elementos de trabajo suficientes, formas estandarizadas de mostrar avances, buena comunicación interpersonal, atención, respeto y comprensión.
- Dar tiempo para que los integrantes del equipo se conozcan y así aumente la confianza mutua.
- Todos los miembros del equipo deben estar dispuestos a compartir sus habilidades y conocimientos para el logro de las metas.

## 2.4 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.

Se ha comprobado que el trabajo en equipo, además de generar buenos resultados para la organización, tiene un valor agregado para los individuos comprometidos con él. De hecho, es muy importante el valor de las relaciones sociales que se generan gracias a la convivencia con diversas personas durante el tiempo de trabajo. Muchas veces esta interacción hace crecer a las personas en su vida laboral (aprendizaje); también permite ver las fallas individuales y motiva la superación de los errores.

Ventajas del trabajo en equipo.

Como se explicaba antes, la división de las tareas es una de las grandes ventajas que ofrece el trabajo en equipo. Este modo laboral permite desarrollar investigaciones y proyectos más completos, ya que al repartir el trabajo se distribuye la carga y se puede ver con mayor detalle cada sección del mismo y resolver mejor los problemas que enfrenta el equipo.

Amplitud de la información.

Al integrar los conocimientos y capacidades de varios individuos habrá más elementos en la toma de decisiones y se contará con información diversa. Asimismo, esto ofrece la oportunidad de tener más enfoques y alternativas. Por otra parte, muchas decisiones

fracasan porque la gente no acepta la solución final; pero si en la decisión participan quienes serán afectados por ella, habrá más compromiso por parte de los involucrados, ya que cada uno habrá aportado ideas diferentes desde sus particulares puntos de vista.

De esta manera, las decisiones asumidas serán más ricas y completas, a la vez que serán más variadas las soluciones y mayor será la posibilidad de que una de ellas sea valiosa.

Una de las ventajas relevantes de un trabajo en equipo es cuando se coordinan los esfuerzos de cada miembro para lograr resultados. Los cuáles serán mejores (de mayor alcance), en tanto que el tiempo para realizar un proyecto tenderá a ser menor.

Otro beneficio es que la diversidad enriquece el resultado final. Debido a que los integrantes tienen competencias distintas, éstas se pueden combinar para conquistar un resultado mejor que el esperado. Sin embargo, para que funcione, se debe tener claro este concepto en todos los equipos y buscar la amalgama de esfuerzos, así como el correspondiente ahorro de recursos (tiempo, energía, dinero y otros). Por esto es necesario que las oportunidades de realimentación entre los integrantes del equipo de trabajo sean constantes, a fin de corregir acciones y definir aspectos en los que se pueda mejorar.

Además, al trabajar en equipo los individuos se involucran en el resultado y, por lo tanto, asumen la responsabilidad de contribuir positivamente tanto a las labores conjuntas como a las individuales. Las metas —individuales y de la organización— se fundamentan en normas de excelencia que favorecen su integración. Todos los integrantes tienen un compromiso voluntario y personal para la realización exitosa de los objetivos. Es la forma de definir las reglas, que se basan en el compromiso y la comprensión mutua de los miembros. Todo, en un ambiente de respeto que motiva el logro de las metas.

En el trabajo en equipo debe haber aporte y realimentación de los participantes. También se debe aceptar la jerarquía por convencimiento propio y depende de cada persona conocer sus debilidades y virtudes; saber cuándo debe seguir y cuándo debe ser seguido.

Una buena conexión entre los integrantes de una labor conjunta refleja su obra final y la calidad con que manejen su relación con los demás.

**Desventajas de trabajar en equipo** No todo es positivo cuando se trabaja en equipo. Por desgracia, la ignorancia de los problemas por los que atraviesa comúnmente un equipo de trabajo y la falta de previsión de las situaciones que pueden presentarse propician ineficiencia y, al final, el fracaso. Por lo tanto, es importante conocer estos elementos y estar conscientes de que pueden presentarse y que no se les puede ignorar o dejar pasar:

- **Lentitud.** Se requiere tiempo para reunir a un grupo de personas, más cuando sus actividades son variadas o el objetivo del equipo no es su única o principal actividad. Una vez congregado, es más lento llegar a una solución debido a los diferentes puntos de vista de cada miembro.
- **Integración en el equipo.** En ocasiones, el proceso de interacción al interior del grupo resulta ineficiente o toma tiempo para que exista una buena compenetración entre los integrantes. En consecuencia, los grupos tardan más en llegar a una decisión que si un individuo la tomara, ya que en cualquier actividad humana en la que intervenga más de una persona existirá ideas y maneras diferentes de pensar, así que ponerlas en sintonía es un proceso que no ocurre de la noche a la mañana.
- **Incertidumbre y conformismo** causan presiones sociales en el grupo. Si bien el deseo que tienen los individuos de ser aceptados y considerados es un elemento positivo, a veces puede ser contraproducente durante el proceso de integración de los miembros del grupo, ya que puede llevar a rivalidades, competencia interna y falta de identificación entre los compañeros y, en ciertos momentos, hasta rechazo al papel que a determinada persona le toca desempeñar; debe quedar claro para todos que a veces es necesario sacrificar la individualidad en favor del equipo. Por esto, algunos reniegan de su pertenencia al grupo o la aceptan de una manera pasiva o poco colaborativa.
- **Dominio de la discusión.** A menudo, uno o varios miembros intentan dominar la discusión del grupo e imponer su liderazgo. Esto puede provocar hostilidad entre los participantes y, en consecuencia, se crea un conflicto entre ellos.
- **Responsabilidad ambigua.** Los miembros del grupo comparten la responsabilidad y, al final, ésta es de todos. No obstante, a menudo no se percibe así, pues el ámbito de la responsabilidad queda limitado a las acciones concretas o al papel desempeñado por el

individuo. Así, en una decisión colectiva se diluye la responsabilidad y se pone en riesgo la última etapa.

- Por otro lado, una desventaja más que se da en las operaciones de los equipos es que no llegan a integrarse por completo. Esto significa que pocos de los miembros participan activamente, dominan la discusión conjunta y hasta toman las decisiones, de tal manera que se convierten en un equipo dentro de un grupo de trabajo.

Un equipo de trabajo está compuesto por personas que quizá no se conozcan desde el principio, por lo que desde ese momento puede aparecer un conflicto interno, producido por la incertidumbre derivada de la mala comunicación existente entre ellos o por su personalidad (Gil, F., 1997). Algunas diferencias son disipadas por el líder o por otro miembro, pero esto sólo es temporal, a menos que se tomen acciones concretas para construir e integrar al equipo, a fin de prevenir y solucionar con rapidez los conflictos (Stewart y otros, 2003). A menudo, los problemas tienen relación directa con el carácter y personalidad de los participantes, ya que cada uno es un ser humano con defectos y virtudes que deberán ser identificados y aceptados por los demás

## 2.5 Reuniones de trabajo.

Una reunión es una cita acordada entre un conjunto de personas (en este caso, los miembros del equipo de trabajo) para tratar una serie de temas comunes. Dichas sesiones deben planearse con anticipación e incluir ciertas secciones. A saber:

- Lectura del acta o minuta anterior.
- Revisión del desempeño (compromisos de cada integrante).
- Reconocimiento del éxito.
- Solución de problemas o corrección de acciones.
- Información compartida.
- Planeación de acciones futuras.
- Acuerdos generales.

Para que las reuniones sean efectivas se deben observar algunas reglas sencillas:

- Con anticipación se debe informar a todos los interesados de la próxima junta (fecha, duración y temas a tratar).
- Exigir puntualidad para iniciar, terminar y manejar la agenda.

- Todos deben saber quién coordina la reunión, quién la documenta (minuta) y quién lleva el control del tiempo.
- Tener el objetivo de la reunión, así como una agenda de puntos a tratar.
- Tomar el tiempo para introducir y concluir la reunión, a fin de tomar las decisiones sin prisas (en particular en los asuntos de mayor importancia).
- Evitar los problemas más habituales de las reuniones de trabajo, como divagar; invitar a participantes pasivos o dominantes que sólo generan rivalidades; dedicar demasiado tiempo a ciertos temas y muy poco a otros; no respetar la agenda ni tiempos de la reunión, etcétera.

### Proceso de la reunión

Una forma efectiva de iniciar una reunión es exponer su objetivo e importancia, así como establecer una agenda (la cual se puede aprovechar para incluir temas de último momento), los procesos a seguir y los resultados esperados. Para llevar a la práctica lo anterior se requiere, sobre todo, una participación activa de todos los miembros. Ésta se genera, de acuerdo con Buchholz (1993), al seguir las siguientes recomendaciones: pedir a cada participante que acuda preparado; “romper el hielo”; promover situaciones de ganar-ganar; resumir y reformular comentarios claves; mantener sentido del humor y mostrarse abierto a los puntos de vista de los compañeros, es decir, estar dispuesto a recibir y ofrecer críticas constructivas. Por lo general, la gente está acostumbrada a que las discrepancias se entiendan como agresión; por eso, hay que estar atentos para evitar este error.

Por otro lado, algunas personas tienden a confundir consenso con unanimidad; sin embargo, es posible que haya consenso, aun entre posiciones discrepantes. De hecho, un equipo maduro y eficiente no recurre al instrumento de las votaciones, ya que la capacidad de diálogo de sus integrantes favorece que las opiniones contrarias se encaminen al sentir mayoritario (Borrell, 1996). Por último, al terminar una junta no se debe olvidar que las acciones queden claras para la siguiente reunión.

Es importante destacar que la tecnología ha realizado cambios importantes en los formatos de las reuniones; es decir, ahora pueden ser por computadora, a través del correo electrónico, mensajes instantáneos, intranet y satélite (por medio de

videoconferencias). No obstante, el medio utilizado no importa, los elementos mencionados aún aplican.

#### Estructuras y reglas para los equipos

Algo relevante a señalar es que los equipos eficientes tienen ciertas reglas o determinada estructura. En este momento ya no es posible dar por hecho que un equipo será bueno sólo por aglutinar gente con el talento suficiente para realizar algún trabajo mejor que otros y esto dicho acerca de cada uno de sus integrantes (Johnson y Johnson, 1996).

En cada grupo de trabajo se deben poner reglas, a fin de tener un orden.

A continuación, se mencionan algunas:

- Escuchar activamente a los miembros del equipo para que las ideas sean comprendidas por todos.
- Estimular la formación de ideas y construirlas con base en las del resto de los participantes, para poder tener una perspectiva clara e identificar los elementos positivos.
- Dar crédito a los otros por las sugerencias que presenten, a fin de evitar conflictos y propiciar la participación de los integrantes innovadores.
- Distribuir funciones y responsabilidades de los participantes.
- Estructurar las reuniones para facilitar el flujo de información.
- Acordar, en un clima democrático, las obligaciones y derechos, lo que se debe hacer y lo que no, lo que se debe dar o negar.
- Evaluar y revisar las reuniones y actividades realizadas para conocer el grado de avance que llevan, así como conocer en qué punto del plan se encuentran.



Debe quedar asentado que en el contexto de lo anterior es de esperar que los integrantes sean responsables de sus actividades para el constante avance del proyecto, así como del cumplimiento y desempeño óptimo de cada quien.

El equipo debe implantar sus normas, de acuerdo con su forma de ser, además de establecer los mecanismos de sanción en caso de que no se cumplan las reglas. Cuando haya problemas con estos aspectos, los participantes deberán hacer modificaciones en su forma de trabajo y aplicar las penalizaciones que se hayan acordado, con el propósito de que se regule el comportamiento conjunto respecto del proyecto.

Dentro de la estructura de un equipo de trabajo conviene tomar en cuenta algunos aspectos, como los siguientes: el grupo debe estar compuesto de la manera más heterogénea posible para que las habilidades alcanzadas sean mayores; asimismo, hay que promover la participación conjunta.

Lo ideal es generar un ambiente de confianza y armonía que permita a los miembros desenvolverse de la mejor forma posible y así favorecer la cooperación. Siempre que exista amistad dentro del grupo de trabajo, las situaciones se harán más llevaderas y los conflictos se solucionarán más rápida y fácilmente (Johnson y Johnson, 1996)

## 2.6 Etapas en la formación de equipos.

Para lograr una estructura o formación efectiva de un equipo, éste deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo (Bolaños, 2005; Stewart y otros, 2003):

- Etapa I. Formación (individualista). Cuando se conforma el grupo, cada integrante tiene una actitud de incertidumbre hacia los demás, por lo cual se crea una atmósfera de inseguridad. Cada participante trata de mostrar sus habilidades y fortalezas. Se establece un ambiente de competencia e individualidad. Los sentimientos encontrados son: excitación, optimismo, orgullo por ser miembro, apego, miedo y otros. Es, básicamente, la etapa de presentación de los integrantes.

- Etapa 2. Poder (identificación). En esta etapa los integrantes del equipo comienzan a establecer las metas y a catalogar las competencias de cada uno. Es la etapa de definición de las funciones e inicio de la acción.
- Etapa 3. Regulación (integración). Cuando los miembros se conocen e identifican, inicia el verdadero trabajo en equipo; poco a poco empiezan a ayudarse entre sí, lo cual da principio al establecimiento de reglas.
- Etapa 4. Actuación (resultados). Es la fase del crecimiento, los integrantes se entienden y están cómodos con el trabajo conjunto; tienen una misma dirección: conseguir las metas establecidas. Todos tienen las mismas expectativas y cada uno acepta las virtudes y debilidades de los demás, por lo que se complementan en su quehacer.

#### Cómo formar equipos de éxito

Hay ciertas características o ingredientes que se necesitan para tener un equipo de éxito. He aquí algunas:

- Claridad en las metas. Cuando cada integrante entiende su propósito y sus metas se obtienen mejores resultados.
- Un plan de mejoras. El cual sirve para determinar lo que se puede hacer en caso de un estancamiento; también es útil para elevar el desempeño con el paso del tiempo.
- Funciones bien definidas. Cuando se usan eficientemente los talentos de los participantes y éstos entienden con claridad sus deberes, los resultados son mejores.
- Comunicación clara. Es elemental que exista una comunicación efectiva para solucionar problemas y discusiones.
- Comportamientos que beneficien al equipo. Se debe estimular el empleo de habilidades y prácticas que beneficien el trabajo.
- Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones. La toma de decisiones debe realizarse bajo un plan.
- Participación equilibrada. Cada integrante debe contribuir al proyecto, compartir su compromiso y no ser excluido de las actividades.

- Reglas fundamentales. Se establecen para que ninguno de los elementos tenga un comportamiento que afecte el progreso del proyecto.
- Conciencia del proceso conjunto. Se debe conocer cómo trabaja el equipo. Debe prestarse atención a las actividades que se realizan.
- Uso del método científico. Es una manera de resolver los conflictos o choque de ideas. De este modo se toma la mejor decisión bajo un método más factible.

Por otra parte, es importante establecer bien los perfiles de las personas a las que se invitará a formar parte del equipo y, de manera particular, observar algunas características básicas que todo miembro del equipo debe tener, como:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Disposición para trabajar en conjunto.
- Orientación a la calidad y a la mejora continua.
- Iniciativa.
- Entusiasmo.
- Capacidad de comunicación.
- Organización y formalidad.

Por último, debe considerar que el trabajo en equipo no es algo que se practique (aunque sí se predique) con mucha facilidad en las instituciones educativas. Por esto, la formación de equipos efectivos no es natural; de hecho, a veces es necesario “remar contra la corriente” en la organización y desarrollo de estos grupos, por lo que debe observar con mucho cuidado aquellos elementos y aplicarlos de la mejor manera posible, para que el equipo se pueda integrar y opere con un alto desempeño y en forma eficiente, a la brevedad.

## 2.7 Propuesta de valor.

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. Jeffrey 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. 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

## 2.8 Definición.

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?

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).

## 2.9 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.

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, Walmart, 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).

## 2.10 Elementos de la propuesta.

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:

I. 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.

## 2.11 Recomendaciones.

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).

Por último, el emprendedor puede apoyarse en las siguientes recomendaciones para determinar lo que será su propuesta de valor:

- Las marcas que establecen un estándar no siempre son marcas de lujo. Muchas marcas definen altos estándares de calidad en diferentes categorías. Es una proposición de valor envidiable y que funciona.

- Los clientes invertirán en un producto o servicio de una empresa si éste ofrece algo diferente a lo de la competencia. Ese algo, mejor conocido como valor agregado, toma la forma de diferenciación en el producto o servicio (características diferenciales).

- Un producto es diferenciado si los consumidores perciben que obtienen algo de valor que otros productos no ofrecen.

- Es bueno adelantarse a la competencia: al ser el primero en ofrecer e introducir un producto o servicio, obtiene diferenciación, dado que es el único en el mercado y ningún producto de la competencia tiene nada similar; pero debe proteger esta ventaja con otras propuestas complementarias o pronto dejará de serlo.

- Dos productos o servicios con las mismas características pueden diferenciarse por su ubicación física, lo cual genera que uno de los dos sea de acceso más rápido, pero, de nuevo, esto debe complementarse o protegerse de alguna manera.

- Una empresa puede hacer la diferencia por su rapidez para reparar alguna falla o dar atención, es decir, por los servicios de valor agregado que le da al cliente.

- Las alianzas estratégicas con diferentes entidades que complementan su operación genera una ventaja respecto a la competencia.

- Contar con un reconocimiento de marca por parte del cliente genera una diferenciación con la competencia, ya que se cuenta con una buena reputación; el cliente percibe que adquiere lo mejor, algo que no puede obtener de la competencia.

- Si mantiene bajo el costo, sin sacrificar la calidad, el mercado percibe que un producto o servicio es mejor que el de la competencia.

En conclusión, la creación de la propuesta de valor es un ciclo: la toma de decisiones sustentada en el conocimiento del mercado se usa inicialmente para tomar la mejor decisión para la empresa. Estas decisiones se ajustan y se realimentan según la respuesta del mercado. Seguir las estrategias creadas para brindar un valor superior permanente y constantemente renovado del producto, es la base para una propuesta de valor competitiva y sostenible.

## **UNIDAD III.- CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS.**

### **3.1 Introducción.**

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.

Aspectos que comprenden los modelos de negocio

- 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.

### 3.2 Definiciones de modelos de negocios.

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, de la cual se habló anteriormente.

- 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).

### 3.3 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:

**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.

Innovación o 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

### 3.4 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 pueden 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.

### 3.5 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.

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.

Investigación de 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.

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.

**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.

Participación de la competencia en el mercado

La participación de la competencia en el mercado donde se pretende incursionar tiene una gran influencia en las decisiones que tomará la empresa para determinar sus actividades de marketing, ya que es posible elegir varias rutas de acción una vez que se conoce este aspecto. Así, el marketing se enfocaría en alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado.
- Ofrecer innovaciones periódicas, como nuevos sabores, colores o presentaciones.
- Desarrollar nuevos productos.

- Intensificar la lucha por ganar participación de mercado a través de campañas periódicas de promoción y publicidad.

Para conocer esta participación, es recomendable que la empresa identifique a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

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

### 3.6 Encuestas.

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 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.

#### 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.

### 3.7 Promoción.

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.



### 3.8 Precios.

Fijación y políticas de precio.

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)

Determine el precio de su producto o servicio, tomando en cuenta los canales que empleará para la distribución y venta del mismo.

1. Determine el costo total del producto o servicio:  $CV + (CF/\text{producción esperada}) =$   
Costo total (CT)

2. Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) por su empresa.

3. Calcule el precio de venta a su cliente inmediato en el canal de distribución:  $(PV) = CT + (CT \text{ multiplicado por } \% \text{ de ganancia deseada})$

4. Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa):  
Punto de equilibrio =  $CF/(PV - CV)$

5. Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final:  $(PVF) = \text{Precio al minorista} + (\text{precio al minorista por } \% \text{ de ganancia deseada por el minorista})$ .

### 3.9 Plan de introducción al mercado.

El plan de introducción al mercado es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar el éxito al entrar en el mercado; el plan debe tomar en consideración la manera en que se dará a conocer la empresa (sus productos o servicios) a los clientes potenciales y cómo se posicionará en el mercado. Es necesario especificar en el plan de introducción:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final, si se hará una campaña publicitaria anterior al lanzamiento del producto o servicio.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción al efectuar la compra del proyecto.

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un proceso bien estructurado, a fin de que a través de ellas se logre un buen impacto en el mercado y un uso eficiente de los recursos de la empresa.

Las actividades que se lleven a cabo resultan del estudio de mercado efectuado con anterioridad, ya que por él es posible darse cuenta de la manera de comercialización por la que se debe optar.

#### Riesgos y oportunidades del mercado

Cualquier nueva empresa que entra en el mercado debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades del lugar donde incursiona. Lo anterior le permitirá desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegará a presentar cualquier contingencia; el listado debe considerar aspectos como: posibles acciones de la competencia, entorno de la empresa, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas y culturales, y todo aquello que considere que pudiera afectar el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazos.

### Sistema y plan de ventas (administración)

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no podrán ayudar en nada si las ventas no ocurren, nada pasa en la empresa hasta que alguien vende.

Las ventas pueden traducirse en el resultado final de un adecuado sistema de producción, acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de marketing. Muchas veces las ventas sirven como indicadores del funcionamiento de otras áreas de la empresa, de ahí su importancia.

Existen diversos sistemas de ventas que abarcan desde las personales, hasta las que implican sistemas complejos de distribución. Las ventas personales son de especial importancia para el pequeño empresario, ya que la mayor parte de las actividades en la pequeña empresa se realizan en esa forma. El personal de ventas abarca desde los dependientes hasta los vendedores creativos que resuelven problemas o satisfacen necesidades de los clientes.

Con el propósito de diseñar una mezcla de marketing adecuada al mercado meta de la empresa, es necesario identificar sus características y, en caso de que se presenten diversos mercados de interés, es recomendable proceder a segmentarlo.

Segmentar consiste en dividir al mercado en secciones más pequeñas con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado. Los criterios son muy diversos, obedecen a características demográficas como sexo, edad, nivel de ingresos, etcétera, regiones geográficas, etcétera. Los segmentos a los cuales planea orientarse la empresa, dictarán aspectos importantes para el área de ventas, como punto de ventas, esfuerzo publicitario que le acompaña, cantidad a distribuir, etcétera.

Otro aspecto que repercute en el área de ventas es la organización. Al igual que en el resto de las áreas de la empresa, es de suma importancia que se definan con claridad y precisión las funciones del personal de ventas, así como sus objetivos. Para lograrlo utilice

un organigrama como herramienta útil, a través de la cual se reflejen dependencias y funciones entre el personal del área. En el caso de ventas, el organigrama puede estar estructurado en función del área geográfica, línea de productos o por clientes, entre otros criterios.

### 3.10 Producción.

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.

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.

Diagrama de flujo del proceso.

El diagrama de flujo del proceso de producción es una secuencia gráfica de las operaciones; sirve para detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo. Es necesario diseñar y conocer el proceso productivo o de prestación de servicios de la empresa, para determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de esta información se podrá derivar la capacidad productiva de la empresa.

### 3.11 Tecnología.

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.
- Precio
- Créditos.
- Calidad.
- Servicios que ofrece.
- 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.

### 3.12 Compras.

Para realizar una compra se debe tener una guía; las políticas de compra son importantes, sobre todo por los continuos cambios de precio y la escasez de los materiales. La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de las cantidades a adquirir y la identificación del momento en que se necesitará la materia prima.

Asimismo, debe establecerse, cuando sea posible, si será el proveedor o el comprador quién pagará el flete, si hay un incremento fijo de precios en la materia prima, etc. Es conveniente saber si hay descuentos por pronto pago o por volumen de compra de la materia prima en cuestión.

#### 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.

### Manejo de inventarios

El inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

El objetivo del control de inventarios es, por un lado, mantener una cantidad óptima de materiales para que estén disponibles en cualquier momento y que, de esta forma, el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima y, por otro, que no se perjudique económicamente a la empresa por exceso de inventario, ya que a una sobrexistencia corresponde una mayor cantidad de capital improductivo.

Para lograr este objetivo, es necesario establecer una cantidad mínima de inventario, antes de volver a comprar. A esa cantidad se le llama punto de reorden. La información requerida para calcular el punto de reorden es la siguiente:

- Consumo estimado de material en un periodo determinado.
- El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra:
  - Tiempo para pedir cotizaciones.
  - Tiempo para seleccionar proveedor.
- Tiempo de entrega.
- Margen de seguridad.

### 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

### 3.13 Planta de trabajo.

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.

Mano de obra requerida.

La mano de obra engloba a las personas que forman parte del proceso productivo o prestan el servicio, que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y obtienen el producto terminado. Planear la mano de obra para la producción o prestación del servicio significa definir características que la persona debe poseer para desempeñar su trabajo.

Procedimientos de mejora continua.

El control de calidad es el proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño. La relación de calidad de los productos con respecto a las especificaciones se basa en las características que buscan los clientes y en la concordancia que se pueda lograr, apoyándose en las personas, máquinas y herramientas con que cuenta la empresa.

Contar con procedimientos de mejora continua constituye una ventaja competitiva para la empresa pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ahorrar retrabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios. Por otra parte, los procedimientos de mejora continua comprenden una mejor comunicación y ambiente de trabajo dentro de la organización en su planeación, implantación y desarrollo.

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.

### 3.14 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.

#### 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.

#### Funciones específica 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 enfatizan las siguientes áreas:

- Sistema de comunicación.
- Procesos para la resolución de conflictos.

- Carácter moral de la empresa (valores).
- Comportamientos esperados (actitudes, cumplimiento, etcétera)

### 3.15 Captación de personal.

El ciclo de personal abarca diversas actividades que permiten encontrar, seleccionar, contratar, recibir, preparar y definir la carrera del personal que formará parte de la empresa desde el momento de su nacimiento.

El recurso humano es uno de los más importantes (si no es el más importante), para el buen desarrollo de la empresa, y constituye un factor clave para un buen inicio de operaciones y la consolidación de la misma; por tal motivo, se debe planear cuidadosamente este proceso, desde la definición del personal que se requerirá, hasta la planeación de las etapas por las que pasará al incorporarse y/o desligarse de la empresa.

#### Reclutamiento

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos. Existen muchos y muy diversos medios para reclutar personal, cada uno de ellos tiene sus respectivas ventajas y desventajas; asimismo, todos tienen, como es lógico pensar, un impacto sobre el presupuesto que se deberá asignar para el área de recursos humanos, por lo que deberá determinarse el proceso y el costo que se está dispuesto a pagar por llevarlo a cabo.

#### Selección

El sistema de selección de personal es un asunto muy delicado que debe planearse y ejecutarse de forma cuidadosa, por lo que es muy importante que el emprendedor tenga muy claras las herramientas y técnicas que utilizará, así como el costo que implicará el sistema. Se deben determinar varios aspectos relacionados con este proceso, como:

- Solicitud de empleo: ¿Cuál se usará y por qué? ¿Es necesario diseñar una especial para la empresa?

- Entrevista: ¿Quién la llevará a cabo? ¿Cómo se realizará? ¿Qué información se quiere obtener?
- Exámenes: Se cuenta con diferentes tipos de exámenes, entre los más utilizados se encuentran:
  - Psicométricos. ¿Cuáles se usarán? ¿Quién los aplicará e interpretará?
  - Físicos. ¿Qué médico los aplicará? ¿Cuáles se pedirán?
  - De conocimientos. ¿Quién los diseñará? ¿Qué información se quiere obtener?
- Investigación de candidatos: ¿En qué consistirá la investigación (teléfono, visitas, etc.)? ¿Quién la realizará?

### Contratación

Éste es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o muy complejo y preocupante, cuando éstos se pasan por alto; por lo tanto, antes de entablar una relación laboral con alguien es muy importante conocer todos los compromisos legales que esto conlleva. Se recomienda investigar y prever todas las acciones a tomar en cada una de las siguientes áreas:

- Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, patentes, etc.), duración de los contratos, derechos y obligaciones que contraen tanto el trabajador como el empleador, etcétera.
- Relaciones sindicales.
- Requisitos y prestaciones de ley.

### Tipos de contrato y trámites sindicales

A continuación, especificaremos los diferentes tipos de contrato que existen, así como los trámites sindicales que hay:

#### Tipos de contrato

El contrato de trabajo es el documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa. Generalmente se compone de un cuestionario que se llena con los datos personales del empleado, como nombre, edad, sexo, dirección, fotografía y referencias de



los trabajos anteriores. El contrato, además de ser un papel que implica el compromiso de un trabajador hacia la empresa, proporciona más información acerca de la persona.

- Contrato por tiempo determinado. Es el más común, lo utilizan las empresas para poner a prueba a sus nuevos trabajadores, generalmente dura 28 días y, si la compañía está segura de mantenerlo en su nómina, el contrato puede ser renovado.
- Contrato por tiempo indeterminado. Se les otorga a los trabajadores para hacerlos de planta; según las políticas de la empresa será el tiempo de otorgamiento de la planta. Puede ir desde la contratación inmediata hasta cuatro meses de trabajo.
- Contrato por servicios profesionales. Se les da a personas que trabajan por su cuenta para diferentes compañías a la vez, como asesores financieros, abogados o contadores públicos. Se les paga por honorarios, dependiendo de los acuerdos que se realicen entre la empresa y el prestador de servicios.
- Contrato eventual o de temporada. Este tipo de documento lo dan las empresas que trabajan sólo en ciertas temporadas del año; por ejemplo, agrícolas o pesqueras que necesitan personal temporal, pero que no pueden definir con exactitud cuándo va a terminar la temporada.
- Contrato por obra terminada. Este documento se da a los trabajadores que la empresa necesita sólo para un trabajo específico y su duración es hasta que finaliza éste; por ejemplo, cuando se contrata a un grupo de albañiles para hacer alguna ampliación en un edificio.

Un grupo sindical es un conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias empresas, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado. Por lo general, para que los trabajadores formen parte de un sindicato se nombra entre ellos a alguien que será el representante en la empresa y entre todos pagan una cuota al sindicato.

### Inducción

El proceso de inducción es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la compañía y con el puesto que va a desempeñar; en ellas se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que éste puede esperar de la empresa. Por otro lado,

en la inducción se dan a conocer tanto las políticas como los códigos escritos y no escritos que la empresa posee.

La inducción es un elemento de gran importancia, por lo que es necesario determinar:

1. Personas que se encargarán de realizarla.
2. Material de apoyo que se utilizará en el proceso.
3. Momento en que se llevará a cabo.
4. Costos involucrados con el proceso.

Desarrollo del personal.

El desarrollo del personal involucra dos elementos sumamente parecidos, pero con diferentes objetivos y, por lo tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, éstos son:

- **Adiestramiento.** Es el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.
- **Capacitación.** Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional que facilite, en consecuencia, el desarrollo de la compañía.

Para establecer un programa efectivo y eficiente de entrenamiento del personal, se deberán considerar y tratar de dar respuesta a una serie de preguntas específicas, a saber:

- ¿Qué puestos requieren entrenamiento especial?
- ¿Cuáles áreas debe contemplar el entrenamiento que se programe para el personal?
- ¿Cómo se llevará a cabo el entrenamiento del personal? ¿Se proporcionará internamente o a través de instituciones especializadas?
- ¿Qué costos implica el programa de entrenamiento? (De entrenamiento y del tiempo muerto por participante en este proceso.)
- ¿Cómo se determinarán y priorizarán las necesidades futuras de capacitación del personal?

## UNIDAD IV LA ESTRATEGIA VISTA A TRAVÉS DE UN MODELO DE NEGOCIO.

### 4.1 Naturaleza del proyecto.

#### Introducción.

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. 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.

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.

#### 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.

#### 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 que, como vio anteriormente en este libro, 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.

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.

Descripción de la empresa.

Tipo de empresa (giro)

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.

## 4.2 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:

Sector	Tamaño de la empresa	Núm. De Empleados.
Industrial	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
Servicio	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

### Análisis FODA

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.

#### 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 al 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\\_colafemsa](http://www.femsa.com/es/business/coca_colafemsa), 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](http://www.cemex.com/espa/gl/gl_mx.asp), consultado el 21 de octubre de 2010).

### 4.3 Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazos.

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:

1. 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.

Como se puede observar, en este caso se trata de productos y/o servicios innovadores, con características excepcionales o fuera de lo ordinario, que los productos y/o servicios en el mercado no poseen aún.

2. 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.

#### 4.4 Análisis de la industria o sector.

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.

Productos y/o servicios de la empresa.

Es muy importante establecer con claridad los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado; anteriormente, se describen en forma detallada los productos y/o servicios de la empresa, por lo que en este punto particular sólo se trata de hacer visibles las características distintivas más importantes que poseen. La descripción, si bien no es necesario que sea muy precisa, sí debe proporcionar una idea clara del producto o servicio

Calificaciones para entrar al área.

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.

Apoyos.

Existen algunas áreas básicas, en las que toda empresa se ve involucrada, como:

- Área legal (fiscal, laboral, etcétera).
- Área de producción.
- Área de mercados.
- Área administrativa.

Por esto es de gran importancia localizar las fuentes de información, contactos clave y expertos, que pudieran brindar su apoyo para:

- Desarrollar correctamente el plan de negocios.
- Prever y solucionar posibles dificultades que pudieran presentarse

## 4.5 Finanzas.

Objetivos del área financiera.

El sistema contable de la empresa es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa.

El sistema contable es el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación y buscar opciones atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, así como aumentar sus expectativas de rendimiento. En general, la contabilidad puede ayudar a conocer quién realiza cada actividad en la empresa, dónde la efectúa, qué resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo, cuánto cuesta, etc.

El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es indispensable planear con cuidado este proceso.

El área de finanzas de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ella y cualquier error se reflejará en su salud financiera.

Sistema contable de la empresa.

Tal como se indicó previamente, el objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es necesario planear cómo se llevará a cabo el proceso, así como quién lo realizará (tanto de forma externa como interna) y cuáles serán los costos, entre otros aspectos.

Contabilidad de la empresa.

El proceso contable debe determinarse antes de llevar a cabo la primera actividad económica de la empresa y, una vez diseñado, se deberá poder registrar de forma detallada cada operación; para esto es necesario planear el sistema contable que se utilizará y capacitarse para aplicarlo o contratar a la persona que lo haga.

Catálogo de cuentas.

Diariamente se realizan actividades u operaciones monetarias al llevar a cabo inversiones en el negocio, vender productos o servicios a los clientes, efectuar compras a proveedores de artículos y pagar cuentas. Se utiliza el catálogo de cuentas para anotar estas operaciones de manera ordenada y facilitar el proceso contable.

El catálogo debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas, las que deben llevarse por separado para cada activo, pasivo, capital, ingresos y gastos, conceptos que más adelante se definirán. Para cada uno de estos conceptos se utiliza una cuenta separada.

El catálogo de cuentas se compone de partidas que se utilizarán dentro del proceso contable para registrar las operaciones en el diario.

El diario es el primer lugar donde se registran los hechos y las cifras asociados con todas las operaciones, según el orden en que ocurren. Con este primer paso en el proceso contable del negocio, se adquiere un historial o registro contable de los sucesos.

Software a utilizar.

El proceso contable se puede llevar a cabo de manera automatizada; con frecuencia salen al mercado nuevos paquetes computacionales que permiten manejar con eficiencia y facilidad el proceso contable de una empresa, por lo que es de gran ayuda para el emprendedor conocer las diferentes opciones que puede encontrar en ese ramo.

Un software de contabilidad, sin embargo, no se maneja solo, por lo que hay que considerar también la capacitación necesaria para utilizarlo, además de su adquisición.

## 4.6 Costos y gastos.

Los costos son aquellos pagos necesarios para el funcionamiento del circuito productivo, o sea, para poder producir bienes y servicios. En cambio, los gastos son aquellos pagos o adquisiciones de deuda (aumentos de pasivos) que acarrearán las operaciones normales que acompañan a la producción.

La principal diferencia entre un costo y gasto es la relación que cada una de las erogaciones tiene con el proceso productivo. El primero, está directamente relacionado; mientras que el segundo, es derivado de un área de apoyo a la producción.

Clasificación.

De acuerdo a su función: Costos de producción, Gastos de Distribución y Ventas, Gastos de Administración y Gastos Financieros. De acuerdo a su identificación con el objeto de costos: Costos y Gastos Directos y Costos y Gastos Indirectos.

El costo y el gasto son pagos que las empresas y emprendimientos deben realizar. Como en general son confundidos, conocer la diferencia entre costos y gastos ayuda a organizar los montos que ingresan y salen de nuestras empresas (aunque sea una empresa unipersonal), manteniendo las cuentas al día y priorizando los gastos cuando sea necesario.

Costo.

Cualquier cantidad invertida en recursos y servicios en el proceso de producción de un bien se considera un costo.

Por ejemplo, es fundamental contar con tejidos y equipos para la confección de prendas de vestir. Además, deben estar etiquetados y empaquetados para salir a la venta. Todo lo que es fundamental para crear un producto se considera un costo. En otras palabras, un costo es una inversión: lo necesario para producir bienes o servicios y ganar dinero con ello.

### Gasto.

Todo desembolso de dinero en bienes y servicios relacionados con la gestión de la empresa. Por ejemplo, las facturas de luz, agua y teléfono son necesarias para mantener en funcionamiento la estructura de la empresa, pero no contribuyen directamente a la producción de nuevos artículos. En otras palabras, un gasto es un costo que ha vencido o era necesario para generar ingresos.

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.

#### 4.7 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 adeudados 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.

## 4.8 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.

Estado de resultados.

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.

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

#### 4.9 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.

Activos.

Son los recursos económicos propiedad de la empresa, los cuales se espera que rindan un beneficio en el futuro. Los tipos de activos varían de acuerdo al tamaño de la empresa, es decir, un pequeño negocio puede tener sólo una oficina, un camión y una cuenta de bancos, mientras que otras pueden poseer terrenos, maquinarias, etcétera.

Hay dos tipos básicos de activos: circulantes y fijos. También se puede establecer la diferencia entre activos tangibles e intangibles.

Activos circulantes (también llamados a corto plazo).

Los activos circulantes son activos en efectivo y otros activos que la empresa espera vender, usar o convertir en efectivo en un periodo menor de un año.

Efectivo y bancos. El efectivo es el activo más líquido de la empresa. Incluye dinero en forma de billetes o monedas, así como en cuenta de cheques en una institución bancaria.

Inversiones temporales. Las constituyen las inversiones en efectivo que se realizaron en ese periodo y que no se requieren para las operaciones normales del negocio. Se pueden convertir fácilmente en efectivo.

Cuentas por cobrar (clientes). Muchas veces las empresas venden sus productos a crédito (no son pagados de inmediato, sino a un plazo determinado). La cantidad que se le debe a la empresa como resultado de estas ventas a crédito se anota bajo la partida cuentas por cobrar.

Inventarios. La cuenta de inventarios también se llama almacén de materiales y son los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta como materia prima, productos en proceso, artículos terminados y otros materiales que se consumen en el periodo.

Cuando la empresa es manufacturera, se registran de acuerdo con el avance de terminación del producto:

- Inventarios de materia prima (cuando el producto aún no ha sido procesado).

- Inventarios de productos en proceso (el producto lleva cierto proceso, pero aún no está listo para la venta).
- Inventarios de productos terminados (el producto está listo para venderse).

Gastos pagados por adelantado.

Los gastos pagados por adelantado representan futuras partidas de gastos que ya fueron pagadas, ya que los constituyen bienes y/o servicios que se van a consumir dentro de cierto periodo. Por ejemplo, los seguros pagados por adelantado, son pagados al principio y se cuenta con el servicio durante cierto periodo

#### 4.10 Activos fijos.

Dentro de la sección de activo no circulante cabe mencionar a los activos fijos. Representan la propiedad de la empresa respecto a activos que no se planean vender a corto plazo, ya que se adquieren para utilizarse en las operaciones de la empresa y contribuyen a la producción y/o distribución de los servicios y bienes de la misma. Entre los activos fijos más relevantes se consideran: terreno, edificio, planta y equipo.

Depreciación.

Aun cuando los activos fijos duren mucho tiempo, con los años pueden volverse anticuados o inservibles por el desgaste que han tenido. Según se deterioran o gastan estos activos debido al transcurso del tiempo o del uso, la disminución de su valor se carga a un gasto llamado depreciación. La depreciación indica el monto del gasto que corresponde a cada periodo. Se distribuye el costo total del activo entre el número de años de vida útil. Ésta se registra abajo del rubro de cada activo que se deprecia y se va restando el monto al total del activo fijo.

Otros activos Son activos intangibles, aquellos que sin ser “materiales” son aprovechables en el negocio, como patentes, marcas, derechos de autor, etcétera

## Pasivos.

Los activos totales pueden financiarse, ya sea a través de pasivos o a través de capital. El pasivo representa lo que el negocio debe a otras personas o instituciones. Su vencimiento, conforme a su fecha, es pasivo a corto plazo y pasivo a largo plazo.

### Pasivos a corto plazo.

**Cuentas por pagar.** Las cuentas por pagar representan los adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas relacionadas con el giro normal del negocio, adquiridas a crédito.

**Documentos por pagar.** Los documentos por pagar consisten en una deuda hecha por escrito y firmada por el suscriptor, en la cual se compromete a pagar cierta cantidad de dinero en una fecha determinada.

**Otros pasivos a corto plazo.** Entre otros, se pueden considerar dividendos por pagar, impuestos por pagar, sueldos por pagar.

### Pasivos a largo plazo.

**Préstamos bancarios.** Los préstamos se adquieren para financiar la adquisición de equipo, maquinaria, terrenos o edificios, o bien, para financiar la expansión del negocio, con objeto de liquidar alguna otra deuda de corto o largo plazo, etcétera.

**Hipoteca por pagar.** Esta cuenta se registra cuando se obtienen recursos de una institución bancaria con la promesa de pagarlos durante un periodo superior a un año, y dicha obtención de fondos se garantiza con bienes inmuebles. Normalmente podría hablarse que la empresa daría en hipoteca propiedades como terrenos, edificios, etcétera.

## Capital.

El capital social consiste en las aportaciones de recursos de los dueños al negocio. Representa la parte de los activos que pertenecen a los accionistas.

**Capital contable.** Representa el patrimonio de los accionistas, el cual está integrado por sus propias aportaciones más las utilidades que no se hayan repartido.



Dividendos. Representan la distribución de las utilidades obtenidas por la empresa a los accionistas. Por lo general, en los primeros años de operación de la empresa no se reparten dividendos, ya que las utilidades se aplican para expansión o ampliación de la capacidad del negocio.

Utilidad retenida. Esta cuenta corresponde al importe acumulado en el periodo (ya sea que se haya ganado o perdido) y es el saldo final del estado de resultados menos los dividendos pagados a los accionistas.

Se recomienda que los estados financieros estén expresados mensualmente para el primer año, trimestralmente para el segundo y tercer año, semestralmente para el cuarto año y anualmente del quinto año en adelante.

#### 4.11 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.

Razones o índices de liquidez. Este índice permite medir la capacidad de la empresa para pagar los préstamos o deudas contraídas a corto plazo. Se puede obtener mucha información de ellos, sobre todo en caso de presentarse alguna adversidad, si podrían o no pagar a las personas o instituciones a las que les deben, etcétera. Entre mayor a uno sea la prueba de liquidez, hay más seguridad de que los pasivos se paguen si los activos se pueden convertir en efectivo:

Activo circulante/Pasivo circulante

Prueba del ácido. Esta razón va muy relacionada con la razón circulante, la diferencia es que elimina los inventarios (porque éstos son los activos circulantes más difíciles de convertir en efectivo). Mientras mayor a uno sea la prueba del ácido es mejor:

$(\text{Activo circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo circulante}$

Capital del trabajo. Son los bienes y derechos con los que cuenta una empresa después de cubrir la deuda a corto plazo; es decir, los recursos que se tienen menos los que se deben:

$\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}$

Razón de endeudamiento. Indica la proporción en que los activos (recursos) totales han sido financiados por personas ajenas a la empresa, ya sea por pasivos (proveedores de materias primas o algún banco) o capital (por aportaciones de los dueños o accionistas del negocio). Mientras la razón de endeudamiento sea menor a uno, es mejor:

$\text{Pasivos} / \text{Activos}$

$\text{Capital total} / \text{Activo total}$

Razones de eficiencia y operación:

Rotación de activo total. Mide el grado de utilización de activos totales (maquinaria, por ejemplo) para generar ventas. Mientras mayor a uno sea, es mejor:

$\text{Ventas netas} / \text{Activo total}$

Rentabilidad sobre ventas. Esta razón dice cuánto pasa a ser utilidad neta por cada peso que se vende. Mientras más cercana a 100% se encuentre esta razón, es mejor:

$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) *$

$100 (\text{Utilidad de operación/Ventas}) * 100$

Rentabilidad sobre activo total. Esta razón indica por cada peso que se invierte en los activos, cuánto se generó de rendimiento (es decir, de utilidad neta en el periodo).

Mientras más cercano a 100% es mejor:

$(\text{Utilidad neta/Activo}) * 100$

Rentabilidad sobre capital. Por cada peso que invierten los accionistas al capital, indica qué porcentaje se convierte en utilidad (cuánto corresponde a ella). Es el rendimiento que se les da a los accionistas por cada peso invertido. Mientras más cerca se encuentre la razón a 100%, es mejor:

$(\text{Utilidad neta/Capital}) * 100$

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

**Bibliografía:**

- El emprendedor de éxito / Rafael Alcaraz Rodriguez / McGrawHill
- Nuevos modelos de conducta empresarial / Zurita Espinosa Pablo / RA-MA S.A. Edid. Y Publicaciones.
- Modelos de empresa familiar / Gimeno Alberto / Deusto