

*"Soñar y emprender ¿Es posible?"*

La vida esta hecha de momentos y decisiones, sueña, vive e inventa. Tienes la magia en tu corazón, lo que anhelas lo atraes, teje tus sueños y llévalos al plano real... Que nadie los haga por tí!

*¡acciona!*



**Fundación Educativa  
Internacional  
para la Excelencia**

ISBN: 978-958-53257-6-0



9 789585 325760

# TEJIENDO SUEÑOS PARA EMPRENDER

Un sueño que se convierte en realidad

*Guillermo Sanabria - Doreidys Escorcía*



**Fundación Educativa  
Internacional  
para la Excelencia**

TEJIENDO SUEÑOS PARA EMPRENDER

FEXCELENCIA

PRIMERA EDICION: noviembre 2021

Autor: Doreidys Escorcía Mejía

**I.S.B.N: 978-958-53257-6-0**

Registro de propiedad intelectual:

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo en parte ni registrada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecanismo, fotoquímico, electrónico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo escrito por el autor.

Diseño y diagramación: Guillermo Segundo Sanabria Paternina, director y fundador de la fundación educativa internacional para la excelencia.

Impreso por: [www.fexcelencia.com](http://www.fexcelencia.com)

Impreso en Colombia /Printed in Colombia

**FEXCELENCIA**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
Prologo.....	4
<b>MÓDULO I.....</b>	<b>5</b>
Emprendedor.....	6
Características del emprendedor.....	8
Tipos de emprendedor.....	9
¿Sabes qué es cultura?.....	13
Cultura emprendedora.....	14
Desarrollo de una cultura emprendedora.....	15
Comportamientos, atributos y habilidades empresariales.....	17
Ecosistema emprendedor.....	18
Autoanálisis del emprendedor.....	20
Perfil emprendedor.....	21
Autoconfianza.....	22
Barreras para Emprender.....	23
Factores de Éxito.....	25
<b>MÓDULO II.....</b>	<b>31</b>
Negocio.....	32
Tipos de negocio.....	33
¿Qué se necesita para arrancar un negocio?.....	34
La Visión.....	36
La Misión.....	39
Definición de los valores de una empresa.....	42
Análisis FODA para Emprendedores.....	42
Estudio de Mercado.....	44
Proyección de Ventas.....	46
Estrategia del Marketing.....	47
<b>MÓDULO III.....</b>	<b>54</b>
Como crear una Empresa.....	55
Ideas para Emprender Negocios.....	56
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.....	61
Recursos Materiales Necesarios.....	66
Diseño del producto o servicio.....	67
<b>MÓDULO IV.....</b>	<b>71</b>
Plan de negocio.....	72
Apoyo financiero para iniciar un plan de negocio.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	83

## INTRODUCCIÓN

Esta guía está organizada en cuatro módulos donde se explican los componentes que hacen parte para formar negocios que todo emprendedor debe considerar.

El material para elaborar un buen plan de negocio es la información de mercado, investigar y tratar de conocer todo sobre la lógica del sector donde se piensa emprender. La fuente de investigación de mercado será de gran utilidad para obtener información, las cuales se pueden encontrar en varias fuentes, las más rápidas y accesibles pueden ser obtenidas en diarios, revistas, gremios, ferias, cursos o aportes de personas referentes del sector del negocio.

Al emprender un plan de negocio siempre se debe tener en cuenta que no debe plantarse como un instrumento de planificación muy rígido, se escribe en papel y con lápiz, está sujeto a permanentes correcciones. Este plan debe hablar por el emprendedor, cuanto más claras sean las ideas, mejor serán los resultados.

Un buen plan puede ser utilizado para conseguir socios e inversionistas, para establecer alianzas con proveedores y presentar a entidades financieras a fin de obtener créditos. El usuario más frecuente del plan es el mismo emprendedor.

*Somos*  
**FEXCELENCIA**

## **Prologo**

***Alcanzar el sueño de crear nuestra propia empresa cada vez está más cerca.***

Hoy tenemos la oportunidad de crear este texto desde las vivencias de un EMPRENDEDOR. Desde aquí podemos describir que es un emprendedor; término que incluye lo que tradicionalmente se entiende por empresarios, pero también alude a los pequeños emprendedores dentro de grandes ciudades, emprendedores en fundaciones e instituciones sin ánimo de lucro y otro tipo de emprendedores sociales o culturales.

Se puede afirmar también con determinación que este pequeño libro es perfectamente válido para el directivo o Gran empresario que es capaz de sacar el máximo provecho de sus colaboradores más aptos para emprender un nuevo producto o servicio.

Sin embargo, y a pesar de todo lo dicho anteriormente, si tuviera la difícil tarea de elegir un módulo, sería “El Modulo Creativo”. Probablemente el menos complejo pero el más difícil de poner en práctica...Ya que este ayuda a mucha gente, hacer lo correcto y a corresponder con la sociedad: son conceptos sencillos pero muchas veces difíciles de llevar a cabo”.

En definitiva, nosotros los emprendedores tenemos, al igual que muchos líderes y personas altruistas, la apasionante tarea de difundir a través de nuestras actuaciones el mensaje de EMPRENDER, este mensaje se expresa de manera sencilla y certera en cada módulo de este libro.

**No me cabe más que decir, ¡Manos a la obra!**

# FEXCELENCIA

GUILLERMO SANABRIA PATERNINA

Director FEXCELENCIA



# ***MÓDULO I***



*Somos*

**EXCELENCIA**

## *Emprendedor*

Pereira (2003) menciona que el término entrepreneur apareció por primera vez en el texto “Essai Sur la Nature du Commerce en Général”, escrito por Richard Cantillon (1755). El término designaba a una persona caracterizada por comprar productos a precios conocidos para venderlos en el mercado a precios desconocidos; esta concepción asoció al término emprendedor con los elementos conceptuales de recursos y riesgo.

Ser emprendedor es el principal promotor del desarrollo económico y social de un país. Identificar oportunidades, aprovecharlas y buscar los recursos para transformarlas en negocios rentables, en esencia, es su misión. De las anteriores definiciones, podemos extraer conclusiones que nos van a servir de cara a identificar elementos y factores por los cuales deberemos transitar a la hora de abordar el talento emprendedor.

El emprendedor se propone una obra, un proyecto. Es decir, tiene un objetivo, una meta. Quiere conseguir algo. Este algo, esta meta, implica cierto grado de dificultad. El emprendedor va a acometer acciones y gestionar situaciones con un determinado grado de complejidad y dificultad. Por ello, ha de poseer los recursos que le permitan afrontar esta realidad. Y cuando hablo de recursos, no me estoy refiriendo únicamente a recursos de índole económica.

Junto con ello, el emprendedor, además desfilará por situaciones ciertamente peligrosas, y en el peligro se pasa miedo. Saber enfrentar estos miedos de cara a sortear los peligros, supondrá otro de los ejes sobre los que descansará la trayectoria emprendedora y además, el azar o la incertidumbre, diría yo tendremos que saber enfrentar esta “realidad”, porque no vamos a poder controlar todos los factores y variables que determinan nuestra iniciativa como exitosa.



El concepto más aceptado de "Emprendedor" fue popularizado

### **EMPRENDEDOR**

Lo define la Real Academia Española de la Lengua como un adjetivo que implica a aquella persona que emprende con resolución acciones azarosas o dificultosas. A su vez, “emprender”, de acuerdo con la misma fuente, indica acción: Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra cierto grado de dificultad o peligro.

por el economista Joseph Schumpeter en 1945, definiéndolo como alguien versátil, que posee las habilidades técnicas para saber producir, reunir recursos financieros, organizar las operaciones internas y capitalizar sus esfuerzos a través de las ventas.

El estudio de la dinámica de los emprendimientos de pequeñas y medianas empresas (PYME) o de una Startup en el contexto colombiano, como lo indica Rodríguez (2009) debe “cambiar hacia modelos interdisciplinarios que perciban la complejidad de la persona, la empresa y el entorno; se deben tener en cuenta características económicas, psicológicas, sociales, y culturales”.

Una Startup según Montoya (2016) es “una empresa emergente, escalable rápidamente con tecnologías digitales”. En efecto, han de tenerse presentes las etapas del proceso emprendedor: la concepción, el nacimiento y la persistencia del emprendimiento, identificadas por otros autores con diferentes nombres pero con un significado semejante (GEM Colombia, 2017), así como el ecosistema del emprendimiento, con entornos de innovación, emprendimiento y financiación (Montoya 2016), y “las sinergias entre los agentes que interactúan en esos entornos para poner en marcha empresas sostenibles que generen valor y aporten al desarrollo económico del país” (Sepúlveda & Gutiérrez, 2016).

De acuerdo a lo mencionado, se refleja la importancia de tener en cuenta los contextos internos y externos del emprendimiento, es así que el primer factor socioeconómico a abordar es la ocupación a nivel nacional, ya que encierra las oportunidades brindadas por el medio.

Según el DANE (2019) el desempleo es la principal causa del emprendimiento en países como Colombia, lo cual afirma Querejazu (2020) al mencionar que en países desarrollados los principales motivos para emprender son “deseos de autonomía, ingreso, riqueza, reconocimiento y estatus. Mientras que en países de bajos ingresos es más probable encontrar motivaciones de necesidad, como la insatisfacción laboral o la amenaza del desempleo”.

Por tanto, llega la hora de preguntarnos **¿Qué es el talento Emprendedor?**

Es una realidad que no todas las personas sienten el impulso de emprender un negocio o desarrollar un proyecto. Sin embargo, no todo el que tiene ese impulso, tiene las habilidades requeridas para sacar esa idea adelante. Esas habilidades o características se pueden definir como el talento emprendedor es también una realidad, que una sola de estas características o actitudes no es suficiente para definir el talento emprendedor.



Para tener éxito, es obligatorio reunir dos o más de estas características. Entusiasmo, creatividad, constancia, don de gentes y capacidad para tomar decisiones, son aptitudes requeridas para iniciar un negocio.

## *Características del emprendedor*

Recientemente algunos investigadores señalan algunas características que definen el talento emprendedor. Entre estas se mencionan el entusiasmo, la constancia, la perseverancia. Sin embargo, son otras las características que tienen mayor peso en el talento emprendedor. La capacidad de tomar decisiones es una de las principales.

En este orden de ideas, el enfoque en los negocios y la toma de decisiones con base en las observaciones del mercado, es fundamental para el éxito. Este talento, está vinculado a la visión a largo plazo y centran sus decisiones en los números y las ganancias. Toman sus decisiones con base en los resultados, por lo que tienen mayor posibilidad de lograr el éxito.

La pasión y la perseverancia son características innatas en las personas emprendedoras. En estas personas constituyen el motor para alcanzar un sueño y hacer realidad una idea. La perseverancia es la que hace que el emprendedor se mantenga cuando llegan las dificultades. De igual manera, el emprendedor desarrolla la capacidad de liderazgo, reconoce las habilidades de los demás, tiene capacidad para delegar y reconoce la imposibilidad de hacer todo. La confianza, porque se conoce a sí mismo, también le permiten conocer y entender a las demás personas.

La autoconfianza permite conocer los límites personales, esto refuerza la seguridad en sí mismo. Esta característica está asociada con la perseverancia, pues quien tiene seguridad en sí mismo, afronta con mayor determinación las dificultades. Asimismo, está la capacidad para asumir riesgos. Efectivamente la capacidad de asumir riesgos es el primer paso para emprender un negocio.

Cuando Howard Stevenson (2016) dijo que lo que definía el espíritu emprendedor era la búsqueda de oportunidades más allá de los recursos controlados, abrió la puerta a diversos tipos de emprendedores. Y, aunque no existe una clasificación rigurosa para estos, los emprendedores actuales han servido de referencia para tratar de hacer una categorización.

## *Tipos de emprendedor*

Para Stevenson y Joseph Schumpeter, el espíritu emprendedor es la voluntad de transformar las condiciones existentes, superar obstáculos, ir contra la corriente y crear cosas nuevas atreviéndose a lanzarse a lo desconocido. Siendo así, ambos conceptos definen a nivel general a todos los emprendedores. Pero ¿cuántos tipos de emprendedores existen? En este artículo hablaremos sobre las distintas clases de emprendedores más destacadas del mercado. Además, te ayudaremos a definir con claridad qué tipo de emprendedor eres.

Si crear nuevos productos o servicios es lo que caracteriza a todos los emprendedores, entonces lo que define la tipología de los emprendedores es, precisamente, el tipo de producto o servicio que cree o innove.

Por ejemplo, si tu producto o servicio se trata de una innovación tecnológica, eres entonces un emprendedor tecnológico. Si tu producto es un bien para la humanidad, entonces eso te convierte en un emprendedor humanista o social. Si tu innovación se desenvuelve en el mundo digital, entonces eres de esos emprendedores digitales.

Es decir, los tipos de emprendedores estarán definidos por el tipo de emprendimiento. Para llevarlos a cabo deberás gozar de todas las cualidades de un emprendedor (intuición, coraje, persuasión, pasión, entre otras) y, a su vez, desarrollar todas las habilidades necesarias para llevar a cabo tu emprendimiento.

De acuerdo con estas afirmaciones, estos son los tipos de emprendedores:

### **1. Emprendedor Tecnológico**

El emprendedor tecnológico es el que más se ha destacado en estos tiempos, dado que con su ingenio ha transformado al mundo y establecido un antes y un después de sus innovaciones. Este tipo de emprendedor goza de gran ingenio e inventiva para la creación de productos o servicios tecnológicos.

Sus productos han conectado con las demás formas de innovaciones posibles y han servido de vía para que las demás sean realizables. Por ejemplo, un emprendedor humanista, cuyo producto es generar un bien para la humanidad (trátase de un bien ecológico, educativo o social), se vale de la tecnología y de todo lo que se desprende de esta (redes sociales, motores de búsqueda...) para crear consciencia o recaudar fondos.

Steve Jobs es un buen ejemplo de esta clase de emprendedor. La revista Fortune lo calificó como uno de los empresarios más inspiradores y brillantes que han existido. Y, aunque murió a sus 56 años, su legado sigue presente.

## **2. Emprendedor humanista o social**

El emprendedor humanista es aquel que produce un bien social, ya sea creando consciencia o recaudando fondos para el financiamiento de dichos proyectos. Busca transformar las condiciones sociales, ambientales o humanas. Este tipo de emprendedores, por lo general, suele crear ONG, empresas socialmente responsables o fundaciones que tengan como objetivo mejorar la calidad de vida en los sectores más vulnerables. Su objetivo es crear maneras más innovadoras de cambiar al mundo para convertirlo en uno más sustentable.

Aunque su causa sea humana, también deben gozar de todas las cualidades de un emprendedor. El nivel de persuasión de su pitch puede conseguir que inversionistas o donantes, a través de crowdfunding, se interesen en su proyecto.

Un buen ejemplo de este tipo de emprendedores son los creadores de Innova Materials. Este proyecto fue fundado por un grupo de universitarios de ingeniería de los Estados Unidos. Su objetivo es crear tuberías que usen antimicrobianos para eliminar bacterias y mejorar la calidad del agua potable. El 5% de sus ingresos va destinado a la investigación para la purificación del agua.

## **3. Emprendedor Empresario**

Esta clase de emprendedores ha desarrollado suficientes habilidades administrativas para generar negocios. Y sus conocimientos en el mundo empresarial y del mercado, además de sus habilidades para hacer networking y asociaciones, los han llevado a constituir y consolidar grandes empresas.

Fred Smith, de FedEx, es uno de ellos. Su idea de negocio surgió con base en la experiencia que obtuvo como líder de pelotón de fusileros de la infantería marina de los Estados Unidos, entre 1967 hasta 1969 y, más tarde, como controlador de aire. Toda esta experiencia le sirvió para convertirse en uno de los empresarios logísticos más importantes de la historia y con gran capacidad de liderazgo.

#### **4. Intraemprendedor**

Es aquel empleado que goza de visión empresarial e invierte su tiempo en ideas innovadoras para el bien de la empresa en la cual trabaja. Este tipo de empleados son un recurso muy valioso para la organización, dado que no piensan como asalariados sino como si se tratase del mismo empresario que dirige la compañía.

Desde esa óptica, innova, crea y perfecciona el producto, mejora el servicio o, con sus aportes, realimenta la empresa, optimizando su productividad y rentabilidad.

#### **5. Emprendedor Especialista**

Son los emprendedores que se han profesionalizado en un área del conocimiento (abogados, contadores, psicólogos, diseñadores gráficos, entre otros). También aquellos que han destacado en el desenvolvimiento de un servicio u industria, que les otorga conocimientos y experiencia.

Estos tipos de emprendedores se enfocan en rentabilizar sus conocimientos de manera independiente. Buscan innovar a través del servicio haciendo uso de todas las herramientas tecnológicas que tienen a su disposición.

Un buen ejemplo es Open English del emprendedor venezolano Andrés Moreno. Al comienzo contaba con poco capital, por lo que viajó a Silicon Valley, Estado Unidos, para buscar financiamiento. Hoy día, su emprendimiento se ha convertido en una de las academias de idiomas más reconocidas de Latinoamérica.

#### **6. Emprendedor digital**

Esta clase de emprendedor genera proyectos con fines de lucro a través de internet aprovechando el avance de la tecnología. Ejemplo de ello es el comercio digital que se ejerce a través de las redes sociales, ventas de comida, ropa o servicios delivery. Suplen, de esta manera, una necesidad en el mercado e innovan en la forma de ofrecerla.

Un buen ejemplo de estos tipos de emprendedores es Jeff Bezos, fundador del gigante e-commerce Amazon. Este es el emprendedor digital más relevante en cuanto a comercio electrónico. Otro buen ejemplo es Antonio González Barrios, fundador del grupo Intercom, quien en 13 años ha fundado más de 30 negocios online, como Infojobs.net y Softonic.

## **7. Multiemprendedor**

Este participa en distintos proyectos al mismo tiempo, y no necesariamente uno tiene que ver con el otro. Pero sus destrezas y habilidades lo llevan a estar perfectamente enfocado en ambos. Ejemplo de esto lo constituyen aquellos empresarios que, aún teniendo gran capacidad financiera, poseen también la sensibilidad social para encausarse en causas filantrópicas. Crean, en muchas oportunidades, empresas sin fines de lucro, con el solo propósito de generar bienestar social o cambios significativos para la humanidad.

Muhammad Yunus, de Grameen Bank, es un multiemprendedor. A este empresario hindú se le compara con Bill Gates por su vocación filantrópica. Desde su época universitaria se ha encargado de apoyar al ciudadano local a salir de la pobreza con pequeños préstamos a la canasta de tejedores. Esto han significado un gran impacto positivo para la comunidad. Por ello, en 1983 fundó el Banco Grammen. Este proyecto ha servido de inspiración para difundir el concepto de microcrédito, y lo hizo merecedor del Premio Nobel de la Paz en 2006.

## **8. Emprendedor inversionista**

Es un modelo de emprendimiento que se basa en la inversión. El emprendedor inversor o inversionista aprovecha las oportunidades para rentabilizar sus ganancias, las oportunidades que le brinda el mercado, invierte en proyectos, compra acciones y, en muchos casos, crea empresas para venderlas.

Estos tipos de emprendedores se rodean de asesores especialistas que los guían en el proceso. Saben cuándo es el mejor momento para invertir en proyectos, servicios y bienes tanto en mercados nacionales como internacionales.

Masayoshi Son califica en esta clase de emprendedor. Se dedica a buscar emprendedores con gran potencial e invierte en ellos. Su objetivo actual es la India, donde aspira realizar inversiones por más de 10 000 millones de USD en comercio electrónico durante la próxima década. Su carrera de emprendedor comenzó cuando patentó un dispositivo de traducción que vendió a Sharp Electronics.

## **9. Emprendedor oportunista**

Este tiene la capacidad de perfeccionar o rediseñar un producto o servicio para producir mayor rentabilidad a su compañía. Tiene talento y aptitudes para analizar las deficiencias, fallas o carencias en una situación específica y ofrecer soluciones. Es capaz de rescatar a una empresa de su fracaso, replanteando los productos que esta

tiene en el mercado, de manera que se adapten mejor a las necesidades de los consumidores.

Howard Schultz, de Starbucks, es un buen ejemplo de estos tipos de emprendedores. En algún punto, la compañía estuvo a punto del fracaso. Schultz, quien propició también la internacionalización de la compañía, logró rescatarla. ¿Cómo? Cerró las tiendas más débiles, despidió a algunos ejecutivos, contrato al primer Director de Tecnología de la empresa e ideó un programa para entrenar de nuevo a todos sus empleados en Estados Unidos.

### **10. Emprendedor intuitivo**

Esta clase de emprendedor no solo se guía por sus conocimientos en materia empresarial, sino también por su intuición. Regularmente, esta es guiada por su experiencia en el mercado. Es un emprendedor que confía en sí mismo y es visionario. Y, aunque pocas personas se atreven a tomar decisiones por una corazonada, ellos son capaces de intuir si lo que planean funcionará.

Un buen ejemplo de emprendedor intuitivo es Seb Chartier, CEO de Creaventure. En 1999, Chartier creó la revista Capital & Corporate. El nicho de mercado no existía para entonces en España y él no tenía experiencia periodística, por lo que muchos no creyeron en su idea y pensaron que estaría destinada al fracaso. Contrario a eso, logró rentabilizarla y, 20 años después, sigue siendo exitosa.

### ***¿Sabes qué es cultura?***

Comencemos por lo básico, sino sabes que es cultura mucho menos vas a conocer la del emprendedor. Así que comencemos con definiciones cortas pero muy acertadas:

La cultura es:

- Un conjunto de formas y expresiones que identifican y describen a un grupo social.
- Todos aquellos comportamientos como resultado de lo que sabemos y conocemos.
- Un conjunto de conocimientos que tienen un grupo social que le permite expresarse de alguna manera en su ambiente ¡Es una forma de identificarse!

Es seguro que si escuchas en escuela algo relacionado con cultura pensaste en los bailes, comida e incluso músicas típicas de tu región.

Y es que eso es la cultura. ¿Por qué en tu comunidad hacen esos bailes? en primer lugar por tradición, y también porque dicho baile tiene algún significado, es algo que aprendió una persona y lo puso en práctica.

## ***Cultura emprendedora***

Existen varias definiciones sobre la cultura emprendedora. Para explicar fácilmente este complejo término, algunos autores han dividido el concepto en las dos palabras que lo componen, “emprender” y “cultura”. Definido por Wickham (2006 citado en Brownson, 2013), la palabra emprender es el adjetivo que se da para describir cómo el empresario emprende lo que hace. El uso del adjetivo emprendedor demuestra un estilo particular de lo que hacen los empresarios.

Por otro lado, Brownson (2013) menciona el término cultura que se define como los atributos, valores, creencias y comportamientos en los que el individuo aprende o adquiere de una generación a otra, y que pasan de una persona y grupo a otra. La transferencia de estos ciertos atributos, valores, creencias y comportamientos muestran las intenciones de fomentar un cierto tipo de cultura. Por lo tanto, la unión de estos dos términos se ha conceptualizado como:

***Una sociedad que realza la exhibición de los atributos, valores, creencias y comportamientos que se relacionan con los empresarios (Brownson, 2013).***

Las acciones directas de la cultura emprendedora, a la vez que difunden el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, prácticas, costumbres y acciones, están dirigidas a fomentar el espíritu emprendedor y a mostrar los beneficios de la iniciativa empresarial en la población (Observatorio Nacional del Emprendedor, 2015).

Según la OCDE (2009, citado por Sánchez & Martínez, 2017), lleva tiempo desarrollar una cultura empresarial. Requiere esfuerzos entre los actores involucrados, y en particular la cultura empresarial debe apuntar a negocios de alto impacto. Donde los principales indicadores para medir la cultura emprendedora son la imagen social del empresario, su éxito e impacto, y la motivación para iniciar un negocio (Sánchez & Martínez, 2017).

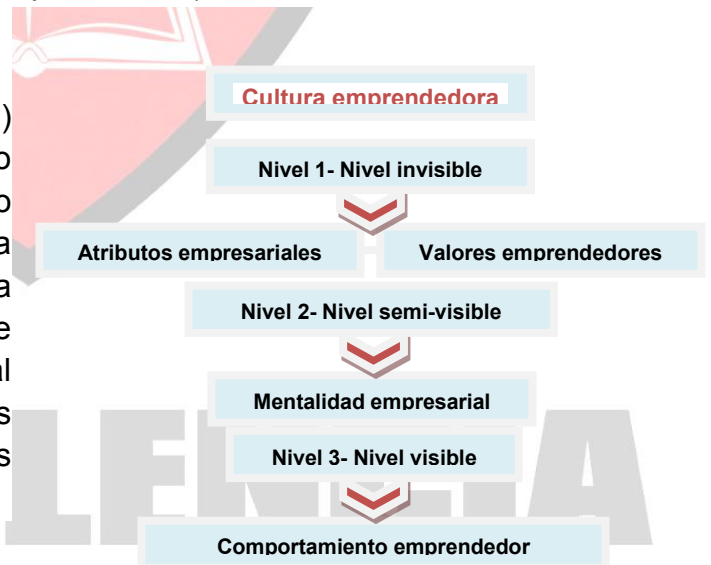
## Desarrollo de una cultura emprendedora

**La cultura emprendedora está formada por varios aspectos dentro del ecosistema emprendedor. El empresario tiene aspiraciones que sirven de motor para emprender el proceso, ser adverso al riesgo y ser lo suficientemente ambicioso para hacer crecer un negocio.**

Además, la sociedad tiene sus propias impresiones sobre el espíritu emprendedor, que también puede influir directa o indirectamente en la actividad emprendedora, y si es un camino profesional atractivo para tomar. Otras percepciones que afectan a la cultura emprendedora son el prestigio que se da a los empresarios, la tolerancia y la aceptación del fracaso y el número de personas que se consideran empresarios.

Cuando una sociedad tiene una mejor percepción del espíritu emprendedora, hay más posibilidades de que más empresarios, inversores y organizaciones quieran asumir el riesgo de emprender y apoyar a los empresarios (Observatorio Nacional del Emprendedor, 2015).

Hofstede (1980 citado en Brownson, 2013) afirma que un individuo puede ser acogido para actuar de forma emprendedora dentro de una organización y en otras áreas de la vida cuando la persona está motivada para encontrarse a sí misma. Esto demuestra que el individuo pertenecerá a un grupo cultural distinguido, ya que sus actividades emprendedoras lo diferenciarán de otros individuos.



**Entonces ¿Qué es la cultura del emprendedor? No está muy lejos de los conceptos definidos anteriormente. Si te fijas la cultura emprendedora es**



## Los tres niveles de una cultura emprendedora

Kundu (2009 citado en Brownson, 2013) clasificó el cultivo en tres niveles diferentes que contribuyen a su formación, como puede verse en la siguiente figura. El nivel invisible

Dos componentes del nivel invisible son los atributos y los valores. Los atributos emprendedores son indicadores naturales clave y nutridos que muestran a las personas que pueden convertirse en empresarios. Se ha reconocido que este conjunto de características es un motor para comprender y fomentar el espíritu emprendedor. La importancia de los atributos emprendedor se basa en que son un factor crítico para influir en el individuo a la hora de emprender e iniciar un negocio. Para fomentar los atributos emprendedores, hay que influir en el desarrollo y la realización de las ideas comerciales.

Si se desea influir en el número de personas que pueden convertirse en empresarios, el enfoque debe hacerse en sus atributos. No obstante, también hay que alimentar al empresario con la capacitación y la experiencia adecuadas para fomentar sus atributos emprendedores (Brownson, 2013). Los valores emprendedores son las concepciones, que pueden ser explícitas o implícitas, y que en este caso son distintivas de los empresarios, que muestran los deseos de seleccionar entre los diferentes cursos de acción.

Estos valores son los que impulsan la toma de decisiones. Son el reflejo de la visión consciente del empresario y le hacen moverse para decidir hacia una acción. Los valores muestran la forma en que se comportan los humanos. Para los empresarios, los valores no sólo muestran cuáles serán las decisiones que tomarán, sino que también muestran cómo abordarán una nueva empresa.

Como han descubierto los académicos, la existencia de valores emprendedores en un individuo afecta también al ritmo de creación de nuevas empresas, por lo que para los gobiernos que están dispuestos a aumentar el número de puestos de trabajo, también deben dar importancia a la configuración de los valores individuales hacia la iniciativa emprendedora (Brownson, 2013).

Como mencionaron Mourdoukoutas y Papadimitrou (2002 citado en Brownson, 2013), los valores que se asocian a la iniciativa emprendedor son la autonomía, la libertad de actuar con independencia, la capacidad de innovación, la libertad de experimentación, la asunción de riesgos, la capacidad de tomar iniciativas y la agresividad competitiva.

### ***El nivel semi-invisible***

En el segundo nivel de semi-visible o semi-consciente, aquí está la mentalidad emprendedora. La mentalidad emprendedora es la actitud que un empresario responde a un determinado objeto de manera favorable o desfavorable basado en una predisposición aprendida.

***Los atributos culturales sólidos son la base para desarrollar emprendedores.***

Las actitudes son los fundamentos para que el comportamiento humano esté motivado y sienta logros personales. Las actitudes emprendedoras influyen y han sido influenciadas por las experiencias que el individuo ha vivido, y cómo piensa y siente sobre lo que ha pasado.

El estudio de Hatten y Ruhland sobre la actitud de los estudiantes hacia la iniciativa emprendedora en un programa del Instituto de Pequeñas Empresas (1995 citado en Brownson 2013) mostró que tienen un cambio positivo hacia la iniciativa emprendedora, lo que aumenta su voluntad de convertirse en futuros empresarios.

Aunque esta fue una muestra de estudiantes, diferentes estudios han demostrado que los estudiantes que participan en diferentes programas emprendedores con un plan bien estructurado tienden a mejorar en una rica cultura emprendedora (Kumara & Sahasranam, 2009).

### ***El nivel visible***

El nivel visible muestra el comportamiento emprendedor. El comportamiento emprendedor es el acto directo del individuo para iniciar un nuevo negocio. Según la definición de Williams (2010), el comportamiento emprendedor es visto como la combinación de acciones realizadas por el empresario, que son constantemente ajustadas y definidas para establecer la oportunidad hasta que se posiciona y es aceptada en el mercado. El resultado de esta acción es la creación de un nuevo negocio.

## ***Comportamientos, atributos y habilidades empresariales.***

La cultura empresarial es el entorno en el que se desarrollan los atributos, los valores, la mentalidad y el comportamiento de los emprendedores. En este entorno, los emprendedores tienen que tomar decisiones para arriesgarse y poner en marcha un negocio.

La necesidad de desarrollar una cultura empresarial como general tiene que centrarse en toda la sociedad y al hacerlo, hay comportamientos, atributos y habilidades que deben fomentarse para desarrollar el espíritu empresarial. (Pinto, 2007)

## ***Ecosistema emprendedor***

Un ecosistema emprendedor se refiere al contexto en donde los nuevos negocios pueden crear conexiones valiosas con otras empresas, instituciones o inversionistas para desarrollar ideas innovadoras que se puedan capitalizar. Ahora bien, un ecosistema emprendedor combina elementos sociales, políticos, económicos y culturales para crear un entorno físico o digital en el cual sus distintos actores interactúan para fortalecer los distintos tipos de emprendimiento. Pero, ¿cuáles son estos actores? Además de los emprendedores y nuevos negocios, el ecosistema emprendedor reúne los siguientes:

- **Aceleradoras e incubadoras de Inauguración (startups)**

Estas son organizaciones que impulsan emprendimientos de gran potencial, usualmente en etapas tempranas. Su objetivo es ayudar a los empresarios a aterrizar sus ideas o monetizar sus planes de negocios.

- **Inversionistas**

Grupos privados, instituciones públicas o empresarios consolidados encargados de identificar proyectos innovadores de alto impacto para financiarlos con el propósito de alcanzar un crecimiento rápido y sostenible.

- **Instituciones educativas**

Las universidades, escuelas de negocios y centros de investigación juegan un papel crucial al impulsar la formación en gestión de negocios, el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), la adaptación a las nuevas tendencias digitales y en el fortalecimiento del espíritu emprendedor.

- **Organizadores de foros y eventos**

Cámaras de comercio, espacios de trabajo colaborativo o instituciones gubernamentales que crean espacios para que los emprendedores hagan redes, muestren sus productos o hagan capacitaciones cortas sobre temas específicos.



### **Variables que permiten el surgimiento de un ecosistema emprendedor**

El ecosistema emprendedor se define por 6 variables que puedes ver en el siguiente diagrama, tomado de Liderar Innovando.

#### **1. Política**

Las políticas de un gobierno pueden acelerar el crecimiento del ecosistema emprendedor, por ejemplo, facilitando la apertura de nuevos negocios, otorgando incentivos fiscales y brindando apoyo financiero.

#### **2. Finanzas**

Contar con recursos financieros es fundamental para que los emprendimientos puedan contratar personal, alquilar espacios de trabajo e invertir en mercadotecnia. Así pues, es vital la existencia de ángeles inversionistas, fondos de capital de riesgo y bancos.

#### **3. Cultura**

La tolerancia al fracaso, el pensamiento creativo y la cultura de la investigación crean emprendedores preparados para afrontar los desafíos que supone la creación de empresa.

#### **4. Soporte**

Tanto el soporte al emprendedor a través de mentores, aceleradoras y redes empresariales como los soportes operacionales como infraestructura de las TIC o soluciones de transporte y logística son cruciales para un ecosistema emprendedor.

#### **5. Capital humano**

La existencia de mano de obra calificada y no calificada es imprescindible para los ecosistemas emprendedores. Mediante la educación, los emprendedores y sus colaboradores obtienen los conocimientos para identificar nuevas oportunidades y superar las dificultades.

La interacción con los clientes finales y las tendencias del mercado determinan el camino que los nuevos negocios deben seguir para alcanzar el éxito.

Además de estas variables, el ecosistema emprendedor se define por las siguientes características:

**Densidad:** apunta a la calidad de interacciones entre los actores del ecosistema. Un ecosistema emprendedor denso atrae talentos especializados, inversores internacionales, investigadores académicos, etc.

**Disponibilidad de inversión:** un ecosistema emprendedor debe asegurar un flujo constante de dinero con el que los nuevos negocios puedan sostener sus operaciones y financiar futuros proyectos.

**Madurez:** refiere a la experiencia que los emprendedores deben tener sobre sus propios negocios y las dinámicas originadas por la transformación digital.

**Educación:** el emprendimiento requiere de personas bien preparadas, tanto en conocimientos específicos como en comportamientos y actitudes.

### ***Autoanálisis del emprendedor***

Tomando como base que el emprendedor se hace según su visión y habilidades, comenzamos este proceso del desarrollo emprendedor identificando nuestro potencial emprendedor.

Existen varias herramientas disponibles para descubrir nuestro ser emprendedor, la más utilizada es la basada en la investigación realizada por Mc Clelland<sup>10</sup> (1.990). En los años 60, realizó una serie de estudios con personas empresarias clasificadas como exitosas, el resultado fue la identificación de ciertos comportamientos comunes.

Desde entonces se han desarrollado diferentes pruebas, que miden comparativamente con estos resultados a los emprendedores que se están iniciando; el fortalecimiento y aplicación de las Características Emprendedoras Personales da como resultado el desarrollo de un emprendedor con fuertes características de líder.

Tenemos que reconocer que cada emprendedor es único, si bien estas herramientas nos ayudan a identificar características emprendedoras, no pretenden crear réplicas, modelos y menos estereotipos.

Para iniciar este proceso es importante identificar cierto perfil emprendedor, cualidades personales que motivadas por los deseos y actitudes pueden desarrollarse en diferente niveles; un emprendedor más tarde o más temprano tratará de imponer su propia idea o estilo en la forma de ver o hacer las cosas, justamente este don de la creatividad es la característica diferencial que debe potenciar para crear soluciones innovadoras en el mercado o en la sociedad.

### ***Perfil emprendedor***

Para ser un emprendedor se requiere tener cierto perfil, ciertas aptitudes y ciertas características de personalidad, que lo doten de las condiciones necesarias para idear y llevar a buen puerto un proyecto.

A grandes rasgos, el perfil de un emprendedor es simple: se trata de una persona movida por una visión interior, esto es, alguien apasionado y con la creatividad suficiente para convencer a terceros de lo que hace falta. Esto significa que un emprendedor no es quien sueña con hacerse rico, o poderoso, sino quien piensa que las herramientas empresariales son un medio para convertir en realidad una visión de mundo.

### ***Lo que debe tener un emprendedor***

Para identificar con claridad cuál debe ser el perfil de un emprendedor, pero muchos autores coinciden que los factores más importantes a tener en cuenta, son los siguientes:

- Personalidad idealista y astuta, preocupada por hacer dinero pero no obsesionados
- No les interesa demasiado el poder sino la autonomía, les gusta ponerse a prueba, enfrentar riesgos pero no a lo loco, sino planificados;
- Les gusta demostrar y demostrarse lo que saben, pueden y valen;
- tienen capacidad de concentración para la resolución y búsqueda de salidas exitosas a problemas, tienen cierto carisma o mística y esperanza respecto a su emprendimiento,
- No tienen todo absolutamente claro, tienen miedos como todo ser humano, pero a pesar de ello se animan;

- Son capaces de sacrificarse por su obra pero sin perder la cordura, son ansiosos y buscan ofrecer un producto o servicio de calidad superior, distinto, destacado;
- Les gusta dejar su marca en la vida a través de su emprendimiento, están convencidos de que el éxito es 99% transpiración y 1% inspiración,
- Saben que se pueden equivocar pero también saben que el fracaso es no intentarlo de nuevo.

## **Autoconfianza**

La autoconfianza es la capacidad del individuo en creer en sí mismo, y en la posibilidad de conseguir sus metas personales. La persona emprendedora tiene que tener confianza absoluta en su proyecto y en que está preparada para sacarlo adelante. Va a tomar decisiones y lo tiene que hacer de manera decidida, sin miedo y confiando en sí misma, aunque puedan ser erróneas o el resultado no sea el esperado. La confianza debe extenderse también a las personas que van a formar parte de la empresa. Y es que esta capacidad (estrechamente relacionada con la autoestima personal) se relaciona directamente con algunas habilidades de liderazgo como la motivación.

### **Orientación al logro**

Se entiende como la persistencia para conseguir metas y objetivos personales, en este caso, emprender un negocio. El emprendedor tiene que saber dónde quiere llegar y estar en disposición de realizar todo lo necesario para lograrlo. Por eso, esta capacidad se relaciona con otras como la voluntad de finalizar correctamente las tareas que se comienzan, y con la energía vital y con el entusiasmo, necesarios para conseguir logros de largo recorrido.

### **Asunción de riesgos**

Supone una predisposición a no evitar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial. La persona emprendedora va a asumir riesgos, pero éstos deben ser calculados. El proceso de creación de una empresa no se acomete (o, al menos, nunca debería hacerlo) de manera aleatoria. El emprendedor ha analizado el entorno, ha diseñado su producto o servicio, ha analizado la viabilidad de su negocio y ha establecido unos resultados previsibles para su actividad.

Resultará contraproducente asumir demasiados riesgos si la realidad lo desaconseja, o trabajar en un ambiente de total inseguridad. Por tanto, es necesario calcular los riesgos de cada decisión que se tome y, por supuesto, evitar los que sean innecesarios.

### **Expectativa de control**

Se relaciona con la capacidad de la persona para asumir la responsabilidad de sus propias acciones. En ocasiones, la persona emprendedora puede culpar de sus propias decisiones a otras personas o circunstancias. Esto sucede porque su expectativa de control es externa, esto es, considera que el resultado de sus acciones se debe a la suerte o a causas no relacionadas con su conducta. Pero realmente es necesario que su expectativa de control sea interna y asuma la independencia de sus acciones con respecto al entorno y la relación entre su conducta y el resultado.

### **Tolerancia a la frustración**

Puede definirse como la capacidad de persistir en la conducta encaminada a obtener un resultado, a pesar de las dificultades o retrasos que hayan de enfrentarse. Esta es una cualidad fundamental en la persona emprendedora, porque va a tener que enfrentarse a retrasos, dificultades o imprevistos que le pueden llevar al desengaño y al fracaso. Es normal que no todo salga bien a la primera y tropezar varias veces, pero es necesario saber afrontar los obstáculos que se pueden interponer en el camino y perseverar.

### **Orientación comercial**

Tiene que ver con la preferencia por las relaciones interpersonales laborales, lo que incluye la capacidad de comunicación y de obtención de la información adecuada para lograr los objetivos que se persiguen, o para la generación de relaciones de colaboración. Las habilidades o competencias más directamente relacionadas con este rasgo son las que tienen que ver con las habilidades de comunicación interpersonal, negociación y venta.

El emprendedor no actúa aislado: el desarrollo de su proyecto, su puesta en marcha y su crecimiento y éxito van a depender de las relaciones que establezca en diferentes ámbitos, por lo que conviene que tenga facilidad para las relaciones personales, para la comunicación y para la negociación. Por supuesto, debe tener habilidades para la venta y una fuerte orientación al servicio a su cliente.

## ***Barreras para Emprender***

"Barreras de entrada" es un término frecuente en los negocios que sirve para denominar a los obstáculos que existen para ingresar en un sector de actividad. Es importante tener en cuenta cuáles son las que puedan afectar a tu negocio antes de lanzarte a emprender.



En general, estas barreras son obstáculos generales que interfieren con el acceso a un tipo de actividad. Por ejemplo, un médico necesita tener un título universitario para ejercer como profesional. También son obstáculos que interfieren con la salida del mismo. (Como por ejemplo, cumplir contratos preexistentes antes de cerrar un negocio).

Si piensas en emprender o expandirte hacia un nuevo sector o mercado, es fundamental que analices las barreras de entrada del mismo para no fracasar una vez hayas comenzado tu actividad.

Nosotros nos basamos en las seis barreras comunes que define Michael Porter - gurú internacional de estrategias empresariales para entrar en un determinado sector del mercado.

Muchos podrían identificarse con estos comentarios y es probable que muestren una pequeña parte de todas las barreras que debe enfrentar un emprendedor. Las siguientes barreras para emprender presentadas a continuación, fueron recopiladas por el Observatorio de Clima Emprendedor, de la Fundación Iniciador, vale la pena conocerlos y considerarlos:

- 1) Financiamiento:** la inversión inicial y el capital de trabajo para cubrir los flujos de caja negativos del período inicial, son una de las trabas más difíciles de superar.
- 2) Desconocimiento del mercado:** grandes innovaciones, generalmente perfectas, desde el punto de vista tecnológico, a veces no son reconocidas en el mercado.
- 3) Falta de complementariedad por parte del equipo de trabajo:** muchos equipos emprendedores se crean en el lugar de estudio o trabajo, en donde generalmente al analizar la dinámica emprendedora en Colombia, se visualizaron algunas de las causas por las que un emprendimiento culmina, sin embargo, es necesario revisar diferentes posiciones sobre la dificultad de realizar un emprendimiento en manos de diversos autores. Cuentan con un perfil muy focalizado en la parte técnica, dejando de lado el perfil comercial.
- 4) Subestimar a la competencia:** competir con grandes empresas, generalmente no es una gran idea. Uno puede diferenciarse con servicios adicionales, pero se debe evaluar que exista una demanda insatisfecha, suficiente y valorada.
- 5) Limitaciones en el aprovisionamiento:** se debe evaluar la accesibilidad y la forma de abastecimiento de los insumos y materia prima. Esto suena simple, pero existen recursos materiales que no son de fácil obtención: insumos importados, químicos que requieren habilitación, otros productos que exigen certificaciones o permisos.

**6) Dificultades logísticas:** en ciertos mercados, los aspectos de logística pueden superar en importancia al precio y calidad. Para algunas empresas los problemas ambientales como suba o baja de los ríos, rutas inaccesibles, problemas sociales, como cierre de rutas, el desabastecimiento y la excesiva demora, complican la comercialización, alteran los precios y paralizan proyectos.

**7) Sobredimensionamiento de la estructura inicial:** cuando uno planifica, se imagina a la empresa trabajando a su máxima capacidad, sin embargo la cantidad a producir puede exceder a la cantidad que el mercado demanda. Los emprendedores deben dimensionar sus inversiones en función a las necesidades reales y potenciales del mercado.

**8) Ventas insuficientes:** existen muchos casos de proyectos técnicamente perfectos y que no se logran comercializar.

**9) Cobranzas y condiciones de pago inapropiadas:** es difícil cobrar el 100% de los créditos, sin embargo las políticas de pago al contado disminuyen la cartera de clientes.

**10) Barreras legales:** no es muy común pero sucede que buenas ideas ya hayan sido creadas y patentadas por otros; haciendo de esta manera muy complicada su implementación o producción.

Es oportuno mencionar que aparte del desempleo o de tener una idea para iniciar un negocio, existen muchas variables que pueden motivar a emprender, sin embargo, pueden catalogarse como estímulos equivocados originados en la frustración y detonantes del naufragio de las nuevas empresas, como lo menciona Trías de Bes (2015), estas son algunas razones que originan fracasos empresariales: “Odiar al jefe o la empresa. No recibir órdenes. Tener libertad de horario o vacaciones. Ganar más dinero que empleado o hacerse rico. Demostrar algo a alguien, Contribuir al desarrollo de la región”.

A lo anterior se deben agregar, según Sepúlveda y Gutiérrez (2016) otros factores causantes de la mortalidad empresarial: “Bajo perfil del emprendedor, insuficiente planeación estratégica y de mercado, alta competencia, deficiente planificación financiera y baja generación de valor agregado” Para el caso de las Start ups, los fracasos tienen que ver con saltar al mercado antes de tiempo con una propuesta.

### ***Factores de Éxito***

Cualquier emprendedor que pone en marcha una idea, negocio u empresa quiere hacerlo rentable.

Para ello, todo el mundo busca las claves para conseguirlo. La complejidad reside en que casi nada depende de un único factor, sino de una pluralidad de todos ellos, y que además varían según el sector y el contexto. No se puede dar una ecuación matemática y ejecutarla sin más al respecto. No obstante, te apunto aquellos aspectos considerados como importantes. Algunas claves que dependen del sector, el contexto y otras variables.

**PASIÓN.** Es de sentido común. Si te gusta y divierte lo que haces, lo harás mejor, y además serás más feliz, y ello lo transmitirás a tu entorno con el efecto positivo de contagio que tiene el entusiasmo.

**DIFERENCIACIÓN.** Pregúntate siempre: ¿qué tengo yo que otros no tienen? Todo empieza por ahí. Puede ser lo que ofreces, cómo lo ofreces, lo que haces sentir o tu visibilidad. Y no olvides a Jack Welch: «Si no tienes nada diferente, no compitas».

**NEGOCIOS.** Lo importante no son las ideas sino los negocios. El mundo está lleno de buenas ideas y no tanto de buenos negocios. Todo el mundo dice que puede hacer una mejor hamburguesa que McDonalds pero nadie que pueda tener un mejor sistema de negocio.

**VENTA.** Si no vendes, no comes. Todas las empresas viven de lo mismo: de vender. La orientación comercial es esencial. Tienes que armar ruido, hacerte notar, tocar puertas. Lo que no se conoce, no existe.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE.** Si te pones en el otro lado del mostrador las cosas te irán bien. Ten vocación de servicio y no busques el "a ver qué le coloco a este". Pregúntate siempre qué quiere el otro. No lo olvides: lo importante no es lo que vendes sino por qué te compran.

**COMPROMISO.** No se pueden ofrecer cosas decentes, que merezcan la pena, si nuestro compromiso es "para salir del paso". En una moneda, en una cara está la excelencia y en la otra, el compromiso. Compromiso es darlo todo por una causa.

**MEJORA CONTINUA.** Incrementa valor a todo lo que hagas: a tus productos, a tus procesos, a tus relaciones... En Japón tiene un nombre: filosofía Kaizen. Pregúntate siempre cómo mejorar. La autocomplacencia es el inicio de la decadencia.

**ESTÉTICA.** Da un sentido estético a todo lo que hagas. El ser humano está hecho para la belleza, para emocionarse. ¿Por qué nos acicalamos bien al vestirnos? ¿Por qué los

chefs cuidan con esmero la decoración de su platos? Para impactar y gustar y empezar con buen pie. Es el sentido estético de la vida. La belleza entra por los ojos y vende.

**PACIENCIA.** Todo lleva su tiempo. La naturaleza tiene sus leyes: no se siembra hoy y se recoge mañana. Y no olvides esto: que algo no esté funcionando no quiere decir que no pueda funcionar.

**RIESGO.** Dispara primero y apunta después. No intentes tenerlo todo atado y planificado. Prueba y ajusta las velas sobre la marcha. El mercado te irá diciendo por dónde avanzar. Pero si no empiezas, nunca lo sabrás.

**FOCO.** La dispersión es uno de los grandes enemigos en la consecución de objetivos. Tendrás muchas tentaciones para muchos proyectos y alternativas. Olvídalos. Pon toda tu energía en algo. Descartar es de inteligentes. Es una de las claves más claras del éxito.

**ENERGÍA.** Las cosas grandes requieren mucho esfuerzo, trabajo, energía. No hay más. Hay que echar muchas horas. Tienes que tener las pilas cargadas y te tiene que gustar ese ritmo. Como dice marta Colomina en su último post La pereza es un deporte de alto riesgo.

**RESISTENCIA EMOCIONAL.** Sí, es uno de los factores que distinguen a los "ganadores": a pesar del rechazo, a pesar de las críticas, a pesar de los fracasos... sigue adelante. Quien resiste, vence. «El 90% del éxito es insistir», decía Woody Allen.

**CALIDAD.** La calidad se recuerda mucho tiempo después de olvidado el precio. Preocúpate por ser lo mejor que puedas. Cada cosa que haces es un autorretrato de ti mismo. Firma lo que haces con excelencia. A todos nos gusta que nos den cosas de calidad.

**ESTUDIO.** Tienes que conocer muy bien el sector en el que te mueves. Eso se llama credibilidad. El sector evoluciona cada día, y tienes que saber todo lo que puedas del mismo.

**APALÁNCAMIENTO.** El apalancamiento es un acelerador que te permite ir más rápido o conseguir más. Apaláncate en los conocimientos de otros, o en su dinero, o en su expertise... No lo sabes todo, necesitas alianzas, sinergias.

**EQUIPO.** Lo decíamos ayer en twitter: «Un sueño fantástico necesita un equipo brillante. O no se cumplirá» (Robin Sharma). Nadie llega muy lejos en la vida caminando solo. Los hombres de negocios crean equipos para crecer.

**TOMA DECISIONES.** No hay nada peor que la parálisis por el análisis. El pragmatismo es la regla número uno de la gestión. Dudar no puede ser una coartada para no decidir. El emprendedor tiene que tomar decisiones sin contar con todos los datos, en medio de la incertidumbre, y luego ir ajustando las velas.

**ESCUCHA.** Una idea compartida con las personas se convierte en mejor idea. Hay que tener apertura de mente y humildad para escuchar. ¿El mejor vendedor? El que sabe escuchar. Si sabes escuchar el mercado te dará muchas claves. No peques de orgullo y pregunta, pregunta y pregunta...

**AUSTERIDAD.** Gastar con inteligencia distingue a todo buen emprendedor. Es un concepto que no tiene glamur pero es esencial. El derroche se paga caro. Al final todo es Ingresos menos Gastos, si la segunda variable se te va de madre, ya sabes.

**REINVIERTE.** Es el peligro de confundir, siempre, gasto e inversión. Las empresas que sobreviven tienen en su cultura la idea de mejora, y para ello hay que invertir: en formación, en marketing, en investigación...

**OPTIMISMO.** Cuida el entorno y, además de gente con capacidades técnicas, busca gente optimista y positiva que inyecte energía. El mundo de la empresa está lleno de obstáculos, inconvenientes y contradicciones que sólo se superan con buen ánimo.

*Somos*  
**FEXCELENCIA**

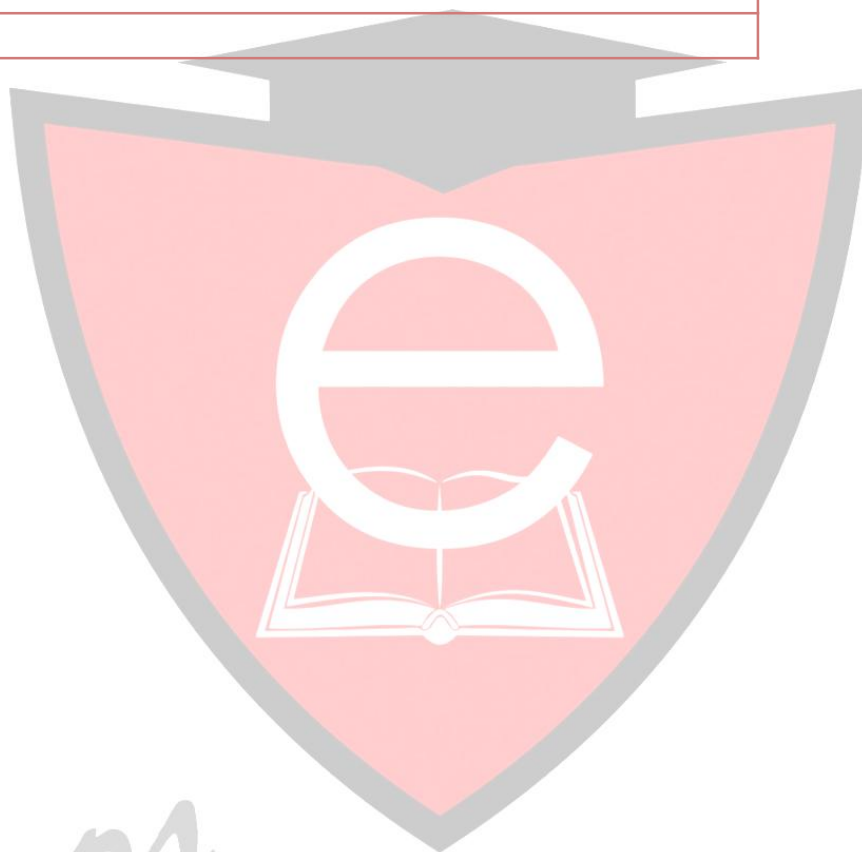
## Actividades:

1: En el siguiente recuadro realice una breve reseña de lo que considera puede tener talento para emprender. Cuál sería su ecosistema dentro del ambiente emprendedor.


2: Realice el siguiente test de auto análisis y utilice como herramienta para identificar su perfil emprendedor. Con esta herramienta identifica actitudes, capacidades y habilidades personales para proyectar y realizar con éxito un proyecto emprendedor en nuestra vida.

Tópico	Respuesta
<b>EMPENDIMIENTO</b>	
¿Te gustaría llevar a cabo un proyecto Emprendedor? Razona tu respuesta.	
<b>OBJETIVOS</b>	
¿Cuáles son tus objetivos para el proyecto de Emprendimiento?	
<b>HABILIDADES PERSONALES</b>	
Detalla tus habilidades	
<b>CONOCIMIENTOS PROFESIONALES</b>	
¿Qué tipo de conocimientos profesionales tienes?	
¿Son suficientes para emprender?	
<b>INTERESES</b>	
¿Qué es lo que te motiva hacer?	
¿Tienes pasión por algo concreto?	
¿En qué te gustaría trabajar?	
<b>PREFERENCIAS Y RECHAZOS</b>	
¿Qué te gusta hacer y qué rechazas hacer?	
<b>OBSTÁCULOS</b>	
¿Existen obstáculos para que puedas Emprende?	

AUTOVALORACIÓN					
¿Eres una persona...? (de 1 Muy poco, a 5 Muchísimo)	1	2	3	4	5
Autónomo/a:					
Responsable:					
Persistente:					
Sociable:					
Creativo/a – Innovador/a:					
Asertivo/a:					



*Somos*

**FEXCELENCIA**



# **MÓDULO II**

*Somos*

**EXCELENCIA**



## Negocio

El término negocio proviene del latín negotium, un vocablo formado por nec y otium (“lo que no es ocio”). Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos. El negocio representa una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores. En la modernidad, la administración de dichas funciones productivas está a cargo de empresarios y propietarios individuales, quienes a su vez se encargan de organizar y dirigir las industrias, buscando obtener un beneficio económico.

Desde que comenzó la era de florecimiento económico con la Revolución Industrial, los modos antiguos de hacer negocios sufrieron ciertas modificaciones, dando lugar al nacimiento de los métodos de organización empresarial que se conocen en la actualidad. Gracias a esto, diversas ramas de la industria evolucionaron y comenzaron a trabajar de manera más eficiente.

Aquello que es materia de una ocupación lucrativa, la acción y efecto de negociar y el interés que se logra en lo que se comercia son otros usos del concepto: “Tengo que hablar de negocios contigo”, “Mi esposo viajará a Estados Unidos para tratar de cerrar varios negocios importantes”. El comercio, por otra parte, es la negociación que se establece al comprar o vender mercancías. Cabe señalar que comercio puede utilizarse como sinónimo de negocio cuando se refiere a un lugar físico, a una tienda comercial.

El mundo de los negocios implica, en su sentido más amplio, varias nociones relacionadas. Cuando la actividad de los negocios se desarrolla de modo formal y con un cierto volumen, se suelen crear empresas. Una empresa es una unidad económico-social, compuesta por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo es obtener utilidades a través de la participación en el mercado de bienes y servicios.

A continuación se definen tres tipos diferentes de empresa:

**UN NEGOCIO** representa una actividad económica que ofrece beneficios gracias a la prestación de servicios y/o compra/venta de activos/productos. Por tanto el objetivo de cualquier negocio será obtener un rendimiento económico, es decir, unas ganancias.

**Propiedad individual:** esta modalidad organizativa establece que el propietario es la única persona que asume la responsabilidad del negocio, así como de los resultados que obtenga, sean éxitos o fracasos. La propiedad individual tiene la posibilidad de ejercer cualquier tipo de actividad, a menos que la legislatura vigente exprese lo contrario. Si bien presenta un número de ventajas, este modelo no resulta

conveniente a quien desea montar una empresa de gran envergadura; la razón principal es que un mal negocio puede resultar en una pérdida millonaria, y en este caso debería enfrentarla un solo individuo.

**Sociedad:** se trata de una asociación empresarial formada por un mínimo de dos personas que aceptan la combinación de sus activos financieros, bienes, capacidades y de su mano de obra. Para dar comienzo a una sociedad, es necesario firmar un contrato de sociedad, en el cual es posible especificar la política de la empresa, el porcentaje de los beneficios que corresponde a cada integrante, y el tiempo de duración del vínculo, entre otras cláusulas;

**Corporación:** fue creada como una alternativa más poderosa que la propiedad individual y la sociedad. En cada país, existe una serie de requisitos de carácter obligatorio que debe satisfacer cualquier persona que desee crear una corporación; a través de dichas exigencias del Estado, es posible dictar los estatutos.

Se dice que un negocio que funciona en una economía de libre mercado obtendrá beneficios siempre que sea útil para la comunidad en la cual realiza sus actividades. Esto se debe a la responsabilidad que existe por parte de la empresa hacia el consumidor, que representa un principio fundamental.

## ***Tipos de negocio***

En la actualidad se pueden hablar de dos tipos de negocios que también se pueden combinar:

**Negocios físicos:** son los modelos que siguen una estructura tradicional en la que la prestación de los servicios o la comercialización de los productos se lleva a cabo desde un local o inmueble físico.

**Negocios digitales:** a día de hoy se trata del modelo que ofrece más oportunidades empresariales ya que en internet se puede comprar y/o vender prácticamente de todo. Por ejemplo, algunos de los negocios digitales más populares son Gamer, Blogger, Community Manager o Instagramer.

## ***Tipos de negocio según la actividad***

**Negocios de venta al público:** se encargan de ofrecer a los consumidores finales los bienes y/o servicios. Como por ejemplo una tienda de ropa, electrónicos, comida rápida.

**Negocios al por mayor:** compran artículos en gran cantidad para vendérselos a compañías minoristas. Podría decirse que son una especie de intermediarios. Guardan sus productos en grandes almacenes.

**Negocios de servicios:** no trabajan con productos elaborados ni con materia primas, únicamente ofrecen un servicio a los consumidores. Como por ejemplo un empresa de transportes.

**Negocios de extracción:** se encargan de extraer las materias primas que se necesitan para elaborar productos. Como por ejemplo una mina.

**Negocios de productos:** convierten las materias primas en productos elaborados. Como por ejemplo una fábrica de galletas.

### ***¿Qué se necesita para arrancar un negocio?***

El primer paso es explorar que es lo que se necesita para empezar formalmente un negocio y cuáles de esos elementos cuestan dinero.

#### **Planeación:**

Debes desarrollar un plan de negocios y un modelo financiero, pero puedes hacerlo tú mismo de manera gratuita.

#### **Licencias de Negocio:**

Dependiendo de tu país y el modelo de negocio que quieras emprender, deberás llenar ciertos permisos. Seguramente cuestan menos de lo que crees y en México incluso hay un modelo para poner una empresa en un solo día.

#### **Un Dominio:**

Debes invertir en el nombre de tu marca, algo que puedes hacer tu mismo en tus primeras etapas. Muchas veces un dominio bueno es lo único que necesitas para empezar y puedes comprarlos por precios tan baratos como \$1000 pesos. Checa GoDaddy para ver las ofertas.

### Un Sitio Web:

Hay cientos de herramientas que te permitirán hacer tu propio sitio web de manera gratuita. Usa plataformas que te permitan crecer como WordPress.

### Marketing:

Aunque el mercadeo suene caro, hay tácticas que puedes poner en práctica invirtiendo solo tu tiempo. El marketing de social media, el SEO y el content marketing son así.

### Equipo:

Oficinas, computadoras y demás activos tangibles pueden ser muy caros, pero no todos los negocios los necesitan.

### Productos:

Finalmente, todos los negocios necesitan vender algo, lo que significa invertir. Sin embargo, muchos servicios pueden ser producidos solo invirtiendo tiempo.



Una vez que arranques tu negocio y empieces a reportar ganancias, podrás pensar en una idea más robusta e incluso reinvertir para hacer crecer tu empresa. Puedes empezar a emprender con tu asertividad. Solo necesitas saber qué tipos de modelos de negocios funcionan mejor así.

## ***La Visión***

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

La declaración de visión, ya sea en el plano personal o como componente del proceso de administración estratégica de una organización, es un complemento de la misión, la cual puede ser entendida como la brújula, esa herramienta que otorga la confianza de que se marcha en el sentido correcto, así, la visión podría asimilarse al telescopio con el cual se define el rumbo a seguir. La visión responde a la pregunta ¿en qué me quiero convertir? (en el plano personal) o ¿en qué quiero que se convierta mi empresa? (en el plano empresarial).

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. Es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos produce en la mente del público.

## ***Pasos para elaborarla***

Yates (2008) propone cinco pasos que nacen a partir de responder las siguientes preguntas:

### **1.- ¿Dónde estamos?**

Es una toma de conciencia de en dónde se parte, de si se parte de cero o si hay un camino recorrido, se evalúa si se cuenta con los medios necesarios y/o si se deben incorporar nuevos, de cuáles son las limitaciones y cuáles las ventajas para encaminarse al cumplimiento del sueño.

## 2.- ¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

Se basa en las respuestas que demos a preguntas como cuál es nuestra historia, cuáles son los valores que han ayudado a estar donde estamos, qué fuerzas impulsoras percibimos que nos han apoyado o desafiado en nuestra labor.

*La visión de una empresa es un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que en que se desea convertir.*

## 3.- ¿Cómo vemos nuestra organización a largo plazo teniendo en cuenta el presente?

Se trata de aproximar nuestro sueño a una realidad posible, palpable y al alcance de cualquier miembro de la organización. Potenciar la imaginación colectiva, sin excluir a nadie, es vital para crear una representación de la empresa. Y más aún hacerlo a largo plazo.

## 4.- ¿Qué nos puede facilitar y qué nos puede impedir materializar la visión?

Se trata de encontrar un equilibrio entre las infinitas posibilidades de desarrollo que puede haber por delante y los retos u obstáculos que habrá que conquistar y superar para materializar la visión.

## 5.- ¿Cómo llevaremos esta visión a buen término?

Este paso engloba los anteriores, en esta etapa se toman decisiones acerca de los elementos clave de la organización, es un indicativo de la capacidad de la organización para asumir compromisos y abre la puerta para determinar la misión.

Inicialmente en el proceso de creación de la estrategia los administradores de la organización a emprender necesitan plantear el aspecto de

"¿cuál es nuestra visión para la compañía?

¿Hacia dónde se debe dirigir?

¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar?

¿Cuál debe ser su futura configuración de negocios?"

El hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo dentro de los próximos 5 a 10 años.

Una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. En este punto se debe determinar cuáles son las necesidades del cliente que nos proponemos satisfacer, qué actividades de

nuestro negocios nos son fundamentales, qué tipo de posición de mercado a largo plazo deseamos ocupar y qué clase de compañía pretendemos ser. El desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía: más bien, es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito. Implica seleccionar los mercados en los que se participará, colocar a la empresa en una senda estratégica y comprometerse a seguir dicha ruta.

Los administradores llevan a cabo tres tareas discernibles al crear una visión estratégica y al convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir:

- Definir en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de "quiénes somos, lo que hacemos y dónde estamos ahora".
- Decidir el curso a largo plazo; elegir "hacia dónde vamos" y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización.

Como regla, las visiones estratégicas deben tener un horizonte de cinco años o más, a menos que la industria sea muy nueva o las condiciones del mercado sean tan volátiles e inciertas que resulte difícil ver más allá de una manera confiable. Sin embargo, la elección de la ruta de la empresa es una tarea abrumadora que requiere respuestas razonadas para las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde estamos presentes y qué implicaciones tienen éstos para la dirección hacia la cual necesitamos movernos?
2. ¿Qué nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos pensar en satisfacer?
3. ¿En qué nuevos o diferentes segmentos de compradores debemos estarnos concentrando?
4. ¿De qué nuevos mercados geográficos o de productos debemos estar al tanto?
5. ¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?
6. ¿En qué tipo de empresa nos deberíamos estar esforzando en convertir?

Planificar un promisorio curso estratégico obliga a los administradores a pensar en forma creativa y realista respecto al cambiante mercado y a las variables condiciones competitivas, tecnológicas, económicas, regulatorias y sociales, así

como sobre los recursos y capacidades de la empresa. A veces, las mejores claves respecto al camino a tomar provienen de estar alerta a los problemas y quejas de los usuarios, y de escuchar con toda atención cuando un cliente expresa: "si sólo...".

Tal información, si se emplea de modo creativo, señala valiosas oportunidades tecnológicas, de mercado y de captación de los clientes. Idealmente, los directores ejecutivos deberían presentar su visión de la compañía a través de un lenguaje que entienda y logre llegar a toda la gente, que cree una imagen vívida en sus mentes y que provoque emoción y expectación. Al expresar la visión estratégica en un lenguaje cautivador tiene un enorme valor motivacional, la visión debe ser repetida a menudo y reforzarse en cada oportunidad, hasta que gane una amplia aceptación en toda la compañía.

## ***La Misión***

La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización.

La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cuál se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares. Por otro lado, el establecer la misión de una empresa, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores.

Una buena misión de empresa, debe tener las siguientes características: debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa. no debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.

La misión se centra en la perspectiva actual de la organización, "quiénes somos, qué hacemos", describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades. La declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica.



En ocasiones, las compañías expresan su misión de negocios en términos de obtener una utilidad. Esto es una equivocación; planteado de una manera correcta, las utilidades son más un resultado de lo que hace la compañía. El deseo de obtener una utilidad no dice nada del escenario de negocios en el cual se buscan las utilidades es decir ¿qué haremos para obtener utilidades? Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

1. Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer.
3. Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor para los stakeholders, así como de la satisfacción de sus necesidades.

En relación a este tercer punto, el negocio de una empresa totalmente integrada se extiende a través de toda la gama de actividades industriales por ejemplo Shell. Una empresa parcialmente integrada participa en algunas, pero no todas las etapas de la industria, General Motors es una empresa parcialmente integrada que fábrica entre 30 y 50% de las partes y componentes utilizados en el ensamble de vehículos GM; el resto de las partes y componentes de los sistemas requeridos lo surten proveedores independientes.

Una empresa especializada se concentra sólo en una etapa de la cadena total de producción y distribución de una industria, por ejemplo algunos supermercados. A fin de expresar realmente "quiénes somos, qué hacemos, y en dónde estamos ahora", una declaración de la misión debe ser lo suficientemente específica para precisar el verdadero ámbito de negocios de una empresa. No obstante, las definiciones amplias y sucintas se reservan para el enfoque de negocios y el propósito de la compañía.

También es posible definir la misión para procesos clave (investigación y desarrollo, marketing, finanzas, recursos humanos, servicio a clientes, producción). Todo departamento puede ayudar a dirigir los esfuerzos de su personal mediante el desarrollo de una declaración de una misión que exprese su papel y actividades principales, la dirección hacia donde se dirige y su contribución a la misión general de la empresa.

Por ejemplo: La misión del departamento de Gestión del Talento Humano es contribuir al éxito organizacional, desarrollando líderes efectivos, creando equipos de desempeño elevado y maximizando el potencial de los individuos.

### **Importancia de los valores**

- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa de adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

## **Los Valores**

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Porque los valores de la organización, son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Las características de los valores son:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus

normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

Los valores son creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no. Guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.

Los valores, normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la Socialización Organizacional son: Los medios para alcanzar un objetivo, y el objetivo en sí, y las responsabilidades, patrones de comportamiento, y un conjunto de reglas y principios que aseguran el mantenimiento de la realidad y la integridad de la organización.

### **Los Valores en la organización**

Ya se ha tocado en el marco de la cultura, algunos aspectos sobre los valores, de allí que se pudiera resumir que los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones.

Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

Algunos valores organizacionales, tomado de empresas de diferentes culturas y características:

- El cliente es el centro del negocio.
- Producir con cero defectos.
- El recurso humano es la organización.
- Meta: No.1 del mercado mundial.
- La empresa es ecología (no daña al medio ambiente).
- La educación no puede interrumpirse.
- La participación y las sugerencias primero.
- El honor es la divisa.
- Limpieza, orden, moral, disciplina, seguridad.

### ***Definición de los valores de una empresa***

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores. Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista realizada y ordenarlos. Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos. Finalmente los valores que sobrevivan, serán los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

### ***Análisis FODA para Emprendedores***

El análisis o matriz FODA puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre la situación del objeto de estudio. Es una herramienta de gran utilidad por ejemplo, para quien está pensando en emprender un negocio; ya que se trata de un acrónimo para conocer las Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas de dicho objeto. Aprende a realizar un análisis FODA y minimiza los riesgos de tu emprendimiento.

Se trata de un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se realiza para evaluar la situación y definir los caminos a tomar, teniendo en cuenta los aspectos externos e internos. Descubre qué debes plantearte al realizar una matriz FODA.

### **Análisis: Fortalezas**

Las fortalezas pertenecen al análisis interno sobre el producto o servicio con el que quieres emprender un negocio. Aquí entran en juego cuestiones como la capacidad de trabajo, los estudios al respecto o cuánto quieres hacer crecer tu emprendimiento. Es decir, la fortaleza es la capacidad o recurso que tienes para alcanzar tus objetivos; por lo que las preguntas que debes hacerte al respecto son cuestiones del tipo:

*¿Qué es lo que mi empresa o producto ofrece de diferencial, bien (o mejor) que otras similares?*

*¿Con qué talentos cuento?*

*¿El recurso humano de mi emprendimiento está compuesto por personas comprometidas con visión a futuro?*

*¿Cuál es el nivel académico y las habilidades interpersonales de mi equipo de trabajo?*

### **Análisis: Oportunidades**

Las Oportunidades pertenecen al ámbito de las condiciones externas existentes para lograr el objetivo planteado. Analiza cuáles son las oportunidades reales que existen en este momento y a futuro. Recopila toda la información correspondiente a cómo está el mercado en el que tu empresa quiere desarrollarse, cuáles son los productos o servicios tendencia en el área.

*¿Estos productos ya cumplen las necesidades de consumo?*

Bajo este punto también debes tener en cuenta si existen cambios tecnológicos, sociales, familiares y de consumo en general de los que podrías beneficiarte.

### **Análisis: Debilidades**

Las Debilidades también son parte del aspecto interno del producto, servicio, emprendedor que minimizan las posibilidades de éxito. Entre las debilidades más frecuentes de los emprendedores está el desconocimiento del mercado y la falta de capital y de experiencia, a rasgos generales. En cuanto a las debilidades particulares,

éstas estarán marcadas según el sector en la que se desempeñe la empresa y el equipo a cargo. Algunos de los cuestionamientos que debes realizarte en este punto son, por ejemplo;

***¿Qué es lo que tu producto o servicio hace peor que la competencia?***

Cuáles son los motivos por los que no puedes hacer algo mejor y si estas debilidades tienen que ver con recursos insuficientes o con una mala gestión de los recursos disponibles.

**Análisis: Amenazas**

Las Amenazas al emprendimiento tienen que ver, al igual que las oportunidades, con lo externo a la empresa; es decir con el contexto. Las mismas variables que pueden convertir al proyecto en una oportunidad, pueden resultar una amenaza. Esto es por ejemplo si se da un cambio de estrategia en el competidor (que puede resultarte un éxito o un fracaso), el advenimiento de nueva tecnología o un cambio en los hábitos de consumo. Requieren de un examen atento y lúcido del entorno:

***¿Qué puede afectarme en el futuro próximo?***

***¿Qué cambios pueden suceder que si me pillan sin preparación me perjudiquen?***

Por ejemplo, a veces un cambio tecnológico o la fusión de dos empresas con plataformas de desarrollo pueden a la larga dejarte sin trabajo.

Para minimizar el riesgo de las amenazas debes tener en cuenta, entre otras: qué cosas hacen los competidores mejor que tú o cuáles son los obstáculos (de tipo legal, impositivo o normativo) que frenan tu emprendimiento. Y recuerda que si bien no podrás ejercer influencia sobre estos cambios, sí puedes estar más preparado para enfrentar el riesgo que suponen y para tomar mejores decisiones.

***Estudio de Mercado***

El estudio de mercado es una herramienta que sirve para afinar un negocio, analizar su mercado y concluir la viabilidad o no del nuevo proyecto. A través del estudio de mercado se entenderá el comportamiento de clientes, competidores y al mercado mismo. Los nuevos emprendedores entonces tomarán los resultados para desarrollar un plan de negocios basado en datos reales.

### *¿Cuál es el objetivo de un estudio de mercado?*

Los emprendedores deben canalizar sus esfuerzos en las etapas previas al lanzamiento. El estudio de mercado tiene como objetivo analizar no sólo al público en sí. Se medirá la oferta y demanda, competencia y otras características del mercado con el fin de obtener un panorama global.

A través del estudio de mercado los emprendedores podrán conocer tanto las oportunidades como los riesgos. Es importante mencionar que gran porcentaje de los emprendedores que se lanzan al mercado sin estudiarlo previamente, fracasan en su intento.

### *¿Qué se debe tener en cuenta?*

Para elaborar un estudio de mercado debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Investigar sobre el comportamiento de los mercados en los que se introducirá el nuevo producto.
- Evaluar las repercusiones que se pretenden generar en el mercado a partir del producto.
- Valorar cuáles son los costos que generará y cuáles son las ganancias que se esperan obtener.

Los focus group (grupo de enfoque) y las encuestas directas son las metodologías preferidas para realizar un estudio de mercado

### *¿Cómo hacer un análisis estratégico del mercado?*

Los estudios de mercado se realizan utilizando la fórmula analítica conocida como “análisis FODA”. Se estudian las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El objetivo es detectar las debilidades del proyecto y aprovechar al máximo los puntos fuertes. La estrategia de mercado debe basarse en encontrar un nicho inexplorado que permita rentabilizar el emprendimiento:

- En relación a los tipos de estudios de mercado, podemos dividirlos en dos:
- Un estudio primario donde se registrará toda la información básica del mercado.
- El estudio secundario se centra en estudiar reportes, estadísticas y análisis FODA. Es una etapa de profundización en la búsqueda de datos relevantes.

## ***Ventajas de realizar un estudio de mercado***

En un mercado donde se conoce lo que se va a emprender como un negocio se denotan las oportunidades que cada emprendedor tiene estas pueden ser:

- Ayuda a determinar la viabilidad del proyecto.
- Permite idear las estrategias más idóneas para introducir el nuevo negocio, producto o servicio.
- Una vez en funcionamiento la empresa, permite evaluar la marcha de la iniciativa y sus desviaciones sobre los cálculos iniciales.
- Es una excelente fuente de información sobre el sector y la competencia más directa.
- Prevé las tendencias futuras y los posibles cambios que puedan suceder.
- Sirve como tarjeta de presentación para los posibles inversores.

## ***Proyección de Ventas***

Proyección o pronóstico de ventas es una forma de “encarrilar” nuestro negocio a una meta en específico para alcanzar los diferentes objetivos de negocio. Vamos a prever un crecimiento en ventas mediante un método que se adapte a la forma del negocio. Por lo general esto se realiza a inicio de un determinado periodo. Puede ser mensual, trimestral, anual, entre otro.

## ***Importancia de la proyección de ventas***

Es sumamente importante ya que sin una proyección cada cierto periodo no estaríamos dando un correcto seguimiento a esta área del negocio.

En cambio, si se establece una proyección de ventas y se le da seguimiento, tu negocio puede ir creciendo exponencialmente; podrá cubrir sin problemas sus obligaciones con proveedores, acreedores, clientes y empleados. La idea es la libertad. Mientras más ventas hagas, más recursos tendrá la empresa disponible...y más saludable es financieramente hablando.

### ***¿Qué puedes hacer con más recursos?***

Puedes comprar más variedad de inventario, comprar un local comercial, bodega, autos para entregas a domicilio (equipo rodante), aumentar tu presupuesto de publicidad en redes sociales, repartir mayores dividendos a los accionistas.

### ***¿Que necesitamos para una proyección de ventas efectiva?***

En la actualidad, muchas formas de hacer un pronóstico de ventas es realizar un promedio comparado con los años anteriores, sin embargo, muchos de estos métodos omiten el comportamiento actual de los costos y gastos del negocio.

Si no se consideran estos costos y gastos, este método de promedio puede traer pérdidas sin haber iniciado el año fiscal.

Por eso, necesitaremos hacer un presupuesto de gastos operativos del periodo entrante y también un recálculo del precio que hemos fijado a cada uno de los productos. Luego de que tengamos nuestro presupuesto operativo, vamos a agregar nuestro margen de ganancias estimado. Para dicho ejemplo sería el 30% anual.

Por último, vamos a distribuir ese total del margen de ganancias estimado de manera proporcional a cada uno de los meses del año. Es la mejor forma de hacerlo porque todos los meses hay variación y el mercado se comporta distinto durante el año.

### ***¿Tu negocio está recién comenzando a operar o ya tiene varios periodos?***

Si estas recién comenzando, puede ser más difícil estimar porque no tienes un histórico o alguna data que te ayude a estimar. Tendrás que suponer y puede ser que al final del periodo sobreestimes o subestimes tu proyección de ventas.

En cambio, si tu negocio tiene varios periodos, simplemente utiliza el mismo patrón o variación del año anterior y puedes determinar la distribución de tus ventas.

## ***Estrategia del Marketing***

El diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos a trabajar dentro del marketing. Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

Se determinan 4 estrategias sobre las cuales debemos trabajar para ganar la preferencia del cliente y alcanzar los objetivos comerciales.



## **Estrategia de Producto**

Considerar los siguientes elementos: características, beneficios, diferencial de los productos o servicios a ofrecer.

Principales productos o servicios, presentación, envase, embalaje, sabores, olores, líneas, volumen, colores corporativos, otros, marca, nombre de fantasía, slogan, garantía que ofrece, servicios post venta, evolución y desarrollo de nuevos productos o servicios. Listar los principales productos o servicios que solucionarán o atenderán necesidades o deseos del mercado consumidor.

## **Estrategia de Precios**

Las estrategias de precios se refieren a métodos que las empresas usan para asignar precios a sus productos y servicios. Existen varias estrategias de precios, como el precio de penetración, los precios de recuperación, el precio de descuentos, el ciclo de vida del precio del producto y el precio competitivo.

Casi todas las empresas, grandes o pequeñas, basan el precio de sus productos y/o servicios en los costos de producción, luego agregan las variables comerciales y el margen deseado.

### **Tipos de precios:**

- Precio de lista.
- Precio mayorista.
- Precio minorista.
- Precio contado.
- Precio financiado.
- Precio de temporada.
- Precio de liquidación.
- Precio de lanzamiento.

Se debe definir también las diferentes formas de pagos a implementar. Variables utilizados para fijar precios: descuentos, comisión, impuestos y margen deseado.

## **Estructura de Precio**

Conocer la estructura de costos de cualquier producto, o en su defecto de cualquier negocio, es un factor indispensable para que, independientemente de su tamaño, pueda tener rentabilidad.

Antes de profundizar en el tema de estructura de costos, repasemos algunas definiciones de economía que nos permitan profundizar el contenido en cuestión.

**Costo:** es el valor monetario de los diferentes elementos que intervinieron en la producción de un bien o servicio.

**Precio:** es el valor monetario que se le asigna a un bien o servicio, que debe ser pagado por un cliente que desee adquirirlo.

**Ingreso:** es el valor monetario que percibe el productor del bien o servicio luego de restar los costos de inversión en los que incurrió para generar dicho producto o servicio.

**Costos directos o variables:** es la inversión asociada a la elaboración del bien o servicio y que dependen del volumen de producción, entre los que se encuentran: materias primas, insumos, materiales, mano de obra directa, alquiler de equipos para producción, logística, entre otros.

**Costos indirectos o fijos:** son aquellos que no dependen directamente del volumen de producción, aunque pueden ser impactados por él, como por ejemplo el pago de servicios, alquiler, mano de obra administrativa (indirecta), costos financieros, alquiler de equipos y materiales que no participan en la producción, entre otros.

**Factor de costos indirectos:** es la relación entre los costos directos e indirectos. Da una medida del tamaño de los costos administrativos que se debe aplicar a cada producto.

El factor es más pequeño a medida que los costos directos (o el volumen de producción) aumenta.

De esta forma, determinar el costo de un producto es el primer paso antes de fijar un precio de venta, ya que:

- Nos permite conocer el costo unitario por tipo de producto.
- Evita que fijemos un precio por debajo del costo e incurramos en pérdidas.
- Posibilita ajustar el margen de ganancia por producto.
- Nos da información sobre los costos directos e indirectos, así como del factor de costos indirectos.

### **Procedimiento para realizar el cálculo de la estructura de costos de un producto**

- Lista todos los gastos que tu negocio genera en un mes regular de operaciones. Sé lo más detallista posible.
- Agrupa estos gastos en directos e indirectos.
- Calcula el costo de producción por producto (también conocido como costo unitario o costo directo). Para esto, deberás dividir el valor total resultante del renglón de gastos directos (donde se contabiliza la mano de obra, materia prima, transporte y otros), entre el volumen total producido. Te explicamos con un ejemplo:

Para la producción de 250 sillas plásticas se tienen los siguientes costos directos:

	Unidades
<b>Volumen</b>	250
<b>Costo directo</b>	Monto
<b>Materia Prima</b>	5000
<b>Mano de Obra</b>	3000
<b>Trasporte de Compra</b>	500
<b>Trasporte de Despacho</b>	400
<b>Equipo de Producción</b>	5000
<b>Costos directos totales</b>	13900
<b>Costos unitarios directos (COP 13900 / 250 unidades )</b>	55.6/COP

- Calcula los costos unitarios indirectos. Para determinar este factor, deberás:

Contabilizar o sumar todos los gastos indirectos del negocio que no estén relacionados con la producción.

Para calcular el factor de costos indirectos (Factor C.I.) debes dividir los costos indirectos entre los costos directos, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$\text{Factor de Costo Indirecto} = \frac{\text{Costo Indirecto}}{\text{Costo Directo}}$$

Posteriormente, determina los costos unitarios indirectos (C.U. indirectos), multiplicando los costos unitarios directos por el factor de costos indirectos de la siguiente forma:

$$\text{Costo Unitario Indirecto} = \text{Costo unitario Directo} \times \text{Factor de Costo Indirecto}$$

Determina los costos unitarios totales. Solo debes sumar los costos unitarios directos e indirectos. Con estos valores habrás logrado el objetivo inicial.

## Actividades.

1.- Según su visualización y expectativa de emprender un negocio, cuál sería su idea a materializar. Realice una prevé descripción:

<b>MI EMPRENDIMIENTO.</b>	
<b>NOMBRE DEL NEGOCIO.</b>	
<b>A QUIEN VA DIRIGIDO.</b> (explicar brevemente en dos o tres líneas )	
<b>Visión</b>	
<b>Misión</b>	
<b>Valores</b>	

2.- Realiza un análisis FODA detectando y aprovechando las oportunidades particulares para su negocio, eludiendo sus amenazas, mediante el buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

3.-Realizar un breve ensayo donde identifique la segmentación de mercado a quien va dirigido el producto o servicio, cuál sería el costo del mismo y las estrategias a utilizar para la promoción de venta.

**Segmentación de mercado a quien va dirigido el producto:**

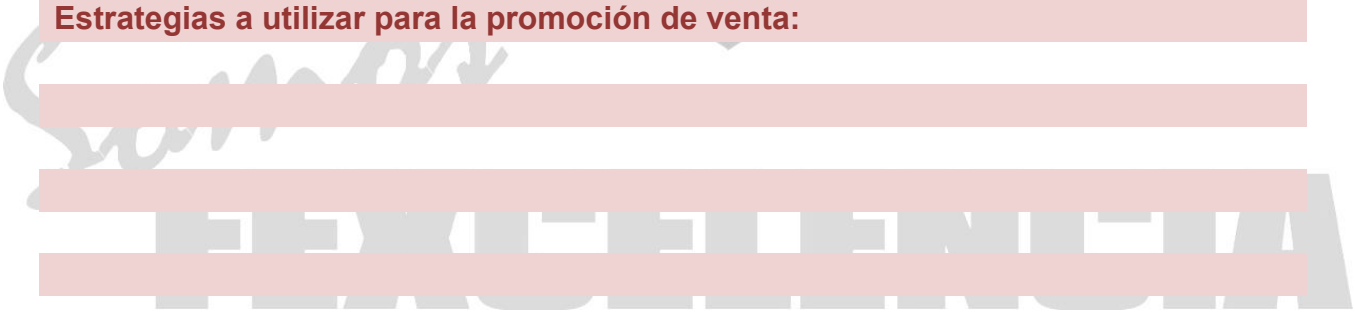
Blank lined area for market segmentation details.

**Costo:**

Blank lined area for cost details.

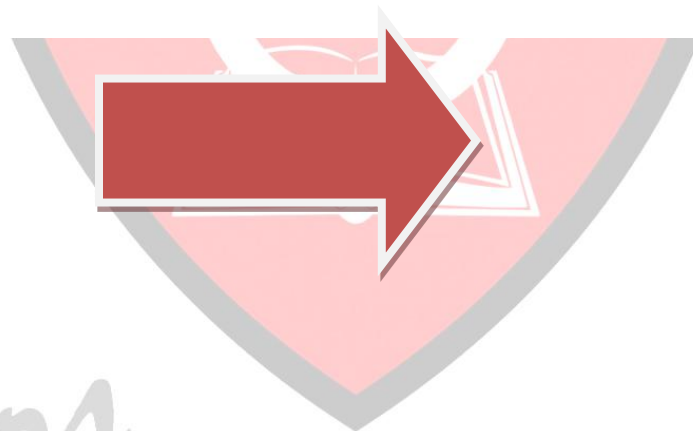
**Estrategias a utilizar para la promoción de venta:**

Blank lined area for sales promotion strategies.





# ***MÓDULO III***



*Somos*

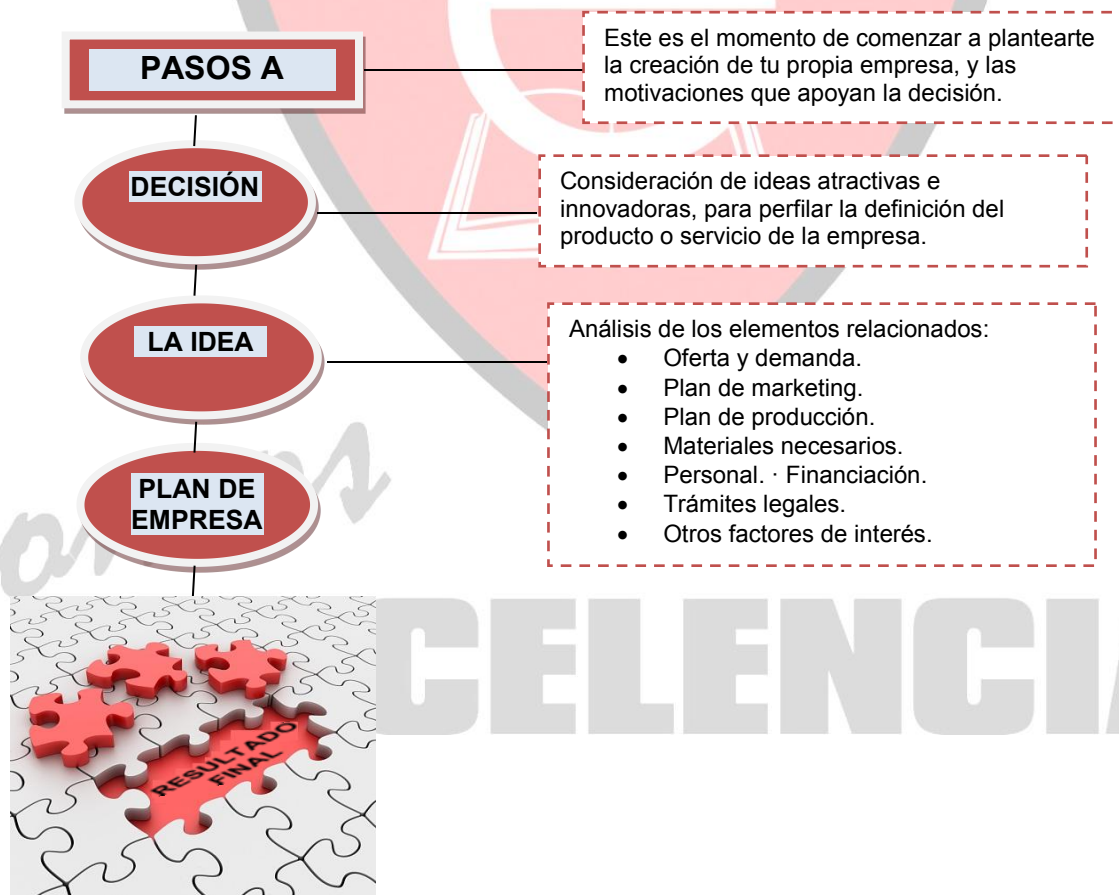
**EXCELENCIA**

## Como crear una Empresa

El punto de partida de todo proyecto empresarial es la elección del tipo de negocio a poner en marcha. En torno a la idea inicial que se plantee, van a articularse toda una serie de actuaciones que llevarán a la creación de la empresa. La elección de la idea ocupa un lugar importante dentro del proceso de creación y debe ser objeto, de la debida atención. Cuando se tiene una idea relativa al desarrollo empresarial, ya se ha dado el primer paso para crear una empresa. Cuando aún no se tiene, lo primero que hay que hacer es buscarla, pero la idea difícilmente se podrá concretar en una empresa si no está

“El Gran Empresario es aquel que ve un plano más que los demás. Y es el primero en empezar a moverse”  
(Andrés Citroën)

De manera esquemática, la secuencia que normalmente se sigue desde el momento en que surge la motivación de crear una empresa hasta su constitución formal, es la que se muestra a continuación:





No obstante, hay que tener siempre presente que para crear tú propia empresa, además de una buena idea, se requiere satisfacer una serie de obligaciones, habilidades y preparación que conviene conocer anticipadamente. Un esquema aproximado de todo lo relacionado es el siguiente:



Normalmente cuando pensamos en la creación de nuestra propia empresa, nos vienen a la mente imágenes relacionadas con ganar dinero, posición social, dirigir nuestra vida, tener más libertad. Si bien existen estas y otras ventajas que hay que tener en cuenta, la creación y dirección de una empresa no suele ser un camino de rosas, ya que tendrás que invertir capital, tiempo, dedicar mucho esfuerzo y superar diversos obstáculos que a buen seguro merecerán la pena.

Debes tener en cuenta que para crear una empresa se necesita tener unas determinadas características personales, de formación y motivación que te ayuden en tu trayectoria emprendedora. Aunque no significa que deban darse todas y en el momento presente, sí conviene cumplir una buena disposición hacia la mayoría.

### ***Ideas para Emprender Negocios***

El proceso de diseñar y lanzar al mercado productos originales, productos mejorados, productos modificados y marcas nuevas por medio de actividades de investigación y desarrollo, se inicia con el proceso de generación y validación de ideas.

El proceso de validación de ideas de negocio nos sirve además para encontrar ideas de negocio adicionales, las cuales se pueden encontrar durante el análisis cualitativo y adquirir bases sobre el nuevo negocio, en el caso de que la idea de evaluada resulte ser una oportunidad.

#### **Importancia del desarrollo de nuevas ideas**

- Necesario para el crecimiento de las empresas.
- Todos los productos decaen con el tiempo (ciclo de vida).

- El mercado es dinámico.
- La innovación técnica es permanente.
- Los elementos fundamentales en la puesta en marcha de iniciativas empresariales se basan en disponer de buenas ideas.

### **Elementos claves para la formulación de una idea**

1. Tener una ventaja clara
2. Definir bien el concepto del producto.
3. Lograr sinergia entre tecnología y mercadeo.
4. Calidad de ejecución.

### **Etapas del proceso de validación de ideas**

En el proceso de validación de ideas se sigue las siguientes etapas:

#### **1. INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES.**

Es evidente que cuanto mejor se conozca una necesidad el proceso para afinar la idea será más eficiente y rápida. Desde luego hay necesidades que han sido más investigadas que otras, y en consecuencia su campo de conocimiento se encuentra más estructurado. Estos casos requieren planteamientos más específicos. Se podría decir que hay:

- Necesidades ya investigadas, estructuradas y formalizadas, sobre las cuales se pueden encontrar documentos escritos y otros materiales que reportan los resultados de investigaciones y/o análisis anteriores.
- Necesidades ya investigadas pero menos estructuradas y formalizadas, sobre las cuales se ha investigado pero existen pocos documentos escritos y otros materiales que reporten esta investigación; el conocimiento puede estar disperso o no ser accesible. De ser así, habrá que buscar las investigaciones no publicadas y acudir a medios informales como expertos en el tema, profesores, amigos.
- Necesidades poco investigadas y poco estructuradas, las cuales requieren un esfuerzo para encontrar lo que se ha investigado aunque sea escaso.
- Necesidades no investigadas.

#### **2. GENERACIÓN DE IDEAS**

El objetivo fundamental es desarrollar los medios para generar sistemáticamente un banco de ideas inicialmente aceptables, tomando en cuenta la información concerniente al conocimiento de las necesidades de los consumidores y los

desarrollos tecnológicos. En este proceso, se pueden utilizar fuentes internas y externas de información. Para desarrollar un proceso de generación de ideas se pueden usar las siguientes técnicas.

### a) Tormenta de Ideas.

Esta técnica requiere una preparación previa. Se debe disponer de un lugar en el que se pueda dialogar sin interrupciones y de forma relajada. Una sala en la que los miembros puedan debatir sin distracciones. Lo ideal es contar con una pizarra a la vista de todos y elementos para escribir. Se convoca a los miembros estableciendo la duración de la misma, el problema que se trata de solucionar, la mecánica que se utiliza y la cuestión en la que se centrará la creatividad. La reunión consta de dos fases bien diferenciadas.

En la primera fase todos aportan ideas pero no se permite ninguna crítica o juicio sobre las ideas. Se trata de producir un gran número de ideas aunque parezcan inútiles o descabelladas.

En la segunda fase y dirigidos por el moderador las ideas se seleccionan y se realiza un examen crítico. La selección de ideas puede dejarse para una segunda reunión o incluso es preferible que sea otro grupo el que seleccione y enjuicie de modo crítico las ideas.

Para optimizar este proceso es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:



### **b) Sinéctica (los opuestos se atraen).**

A esta técnica se la conoce como la pareja dispareja del mundo de las ideas, ya que la sinéctica consiste en lograr el choque de ideas improbables y sin sentido para que se desprendan grandes resultados. La sinéctica consiste en volver lo extraño familiar, y lo familiar, extraño.

### **c) Incubación ideas.**

Se trata de un área de juegos empresarial donde empresarios y directores corporativos se encuentran en un ambiente estimulante que ayude a gestar grandes ideas.

### **d) Disparar grandes ideas.**

Utilizar disparadores de ideas puede ayudar a reacomodar sus pensamientos. Esta técnica es una serie de símbolos e iconos que canalizan el pensamiento hacia grandes soluciones.

### **e) La sincronización.**

En este caso se señala que no hay coincidencias afortunadas debidas sólo a la suerte. El punto de partida consiste en asistir a esas ferias comerciales y a las reuniones en cámaras de comercio. También es útil entablar conversación con toda persona conocida. Preguntar a clientes y proveedores qué se está vendiendo, qué está de moda, qué perspectivas vislumbran en el horizonte.

Finalmente, mantenerse informado acerca de lo que está pasando en la comunidad global, también contribuye en el proceso de generación de ideas.

## **3. TAMIZADO Y EVALUACIÓN DE IDEAS.**

El objetivo es seleccionar las ideas con mayor potencial susceptibles de ser desarrolladas, la información que se recabe deberá estar dirigida a definir si existe un mercado para el producto o servicio y si la empresa está capacitada para producirlo o brindarlo, determinando las implicaciones financieras.

A partir de las ideas generadas o previas, se realiza un conjunto de actividades con el objeto de transformar alguna de ellas en ideas empresariales. Una buena idea no se convierte de forma automática en un producto atractivo. Es necesario:

- Dotarla de una realidad física.
- Que cumpla la función de la idea.
- Que los consumidores potenciales valoren como una alternativa atractiva.
- Por el cual estén dispuestos a pagar un precio determinado.

Para convertir una idea en un producto atractivo se necesita un profundo conocimiento de los consumidores potenciales del mismo. Con el fin de tamizar las ideas previamente generadas, se plantea una serie de interrogantes como:

- ¿La idea es compatible con la filosofía del negocio actual?
- ¿Existe un mercado para la idea?
- ¿Necesita educarlo?
- ¿Cuál es el costo de esa educación?
- ¿La nueva idea puede compararse con productos actuales y/o servicios?
- ¿Cuáles son los resultados esperados del proyecto?
- ¿A quiénes beneficiará?

Por otra parte, una auto-evaluación (por parte del emprendedor) para determinar en qué medida sus capacidades, habilidades y educación llenan las necesidades de la idea potencial que ha identificado. También es importante el interés personal en el negocio elegido, coincidiendo la idea del negocio con estos criterios.

Toda idea de negocio debe ser evaluada para determinar si se amerita la elaboración de un plan de negocio o tenerla dentro de lo que se considera como una oportunidad de negocio implementable en el futuro. Esto porque el ambiente suscita particularidades que determinan la posibilidad o no de ser implementable.

#### 4. TEST DE CONCEPTO

Consiste en transformar la idea en un concepto de producto, con una propuesta clara de beneficio para el consumidor. El objetivo es identificar los objetivos clave del producto y su aceptación por parte del consumidor, principales costes, mercados objetivo y potencial del producto. La fuente a la que se debe recurrir, es una investigación inicial con compradores y consumidores potenciales.

#### 5. ANÁLISIS EMPRESARIAL

En esta etapa se realiza un análisis potencial de la propuesta. El objetivo es tomar la decisión de continuar, abandonar o reformular la idea. Se debe realizar la definición del plan de desarrollo, presupuesto y plan de marketing inicial la información deberá estar enfocada a realizar:

- Un análisis detallado del mercado potencial, cuota a alcanzar, competencia, precio, punto muerto, segmentación.
- Validación técnica, costes o implicaciones productivas.
- Incidencia en objetivos empresariales.

## **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

Las actuales exigencias del mercado son la innovación, el conocimiento y la creatividad. Estas se están constituyendo como elementos de vital importancia para asegurar la competitividad de las empresas. En este contexto las estrategias de la región han dado paso a una nueva ola de políticas de reforzamiento de las actividades basadas en el conocimiento, la Investigación, el Desarrollo y la innovación (I + D + i).

La creatividad y la innovación constituyen factores críticos para el éxito en la creación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado, ya sea en una empresa en funcionamiento o para la puesta en marcha de un emprendimiento. La creatividad y la innovación han tomado un papel protagónico en los últimos tiempos en las organizaciones, ya que por medio de éstos las mismas pueden desarrollar aquellas ventajas competitivas que les permitan mantenerse con éxito.



### ***Creatividad***

La creatividad, por su parte, es una capacidad que activa el proceso innovador por medio de la generación y desarrollo de ideas en el entorno empresarial. Asimismo, la creatividad es una facultad inherente a las personas, que se puede desarrollar de manera colectiva y cuya utilización constituye una oportunidad para la mejora de la competitividad empresarial. Sin embargo, no siempre los equipos de trabajo de las

empresas ni las estructuras de éstas utilizan modelos de trabajo que propicien su desarrollo. Según el Manual de la creatividad empresarial (2010), la capacidad creativa se puede definir como:

*a) La habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema.*

*b) La innovación es la capacidad de convertir estas ideas en algo aplicable, de darles sentido y valor dentro de un contexto.*

De acuerdo con Longoria (2004), se distinguen varios tipos de creatividad, entre los que se encuentran los que veremos a continuación.

**Plástica:** Se relaciona con las formas, colores, texturas, proporciones y volúmenes, se manifiesta en artes visuales como arquitectura, escultura y pintura, e incluso en otras actividades relacionadas con los espacios, como la cinematografía, la producción televisiva, la coreografía, entre otros.

**Fluente:** Es la creatividad de los sentimientos, los afectos y las actitudes; en ella predominan los valores, los anhelos y los sueños, lo imaginativo, el simbolismo y el espíritu quimérico, lo religioso y lo místico.

**Filosófica:** Este tipo de creatividad puede florecer en la generalización del conocimiento e interpretación del mundo, por ejemplo:

- Un modo conceptual de pensar, que transforma las imágenes en símbolos.
- Una aplicación de comparaciones, metáforas y analogías.
- Un refinamiento de la ciencia que alumbra el camino de la humanidad.

**Científica:** Aplica el ingenio y el talento en la investigación de nuevos conocimientos, aprovecha las felices ocurrencias en cualquier fase del método y no sólo al elaborar las hipótesis o al generar opciones de solución, como pudiese pensarse superficialmente.

**Inventiva:** Es la aplicación talentosa de las ideas, las teorías y los recursos a la solución de los problemas del quehacer ordinario. No se limita al diseño de utensilios, herramientas o aparatos, sino que abarca organizaciones y procesos que llegan a constituirse en métodos. A todo el conjunto producido puede llamársele tecnología.

**Social:** Es la creatividad en las relaciones humanas; genera las organizaciones e instituciones a través de cuyo funcionamiento se optimiza la convivencia pacífica y

Para Majaro (1992) define **La Creatividad** como el proceso mental que ayuda a generar ideas y esas ideas son las materias primas que originan el proceso de innovación.

proveedora entre los grupos de la sociedad. Su meta es la excelencia en la convivencia feliz, en el bienestar general y particular y en la obtención del bien común.

### **Proceso Creativo**

La generación de ideas y su utilización en forma de innovación, sigue un proceso cuyo análisis y aplicación facilita la solución de problemas y la formulación de estrategias de cambio que permiten adaptarse a una

nueva situación. El proceso creativo sigue un esquema sencillo que comprende las siguientes fases:

**Fase I: Identificación y definición del problema:** En esta fase es importante que el proceso parta de un buen análisis y de la correcta comprensión del problema al que se quiere ofrecer una solución. Se utiliza la información existente, como ser: datos estadísticos, opiniones, necesidades, expectativas, objetivos, etc., para obtener algunas informaciones se puede utilizar la técnica del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de manera a manejar información interna y externa a la empresa, tanto positiva como negativa.

**Fase II: Generación y selección de ideas:** Este espacio constituye el eje del proceso, ya que es en esta fase en la que se producen las ideas que servirán de base para el diseño de propuestas para aportar una solución al problema detectado. Cuantas más ideas existan, más amplio será el abanico para su posterior selección, luego los involucrados valorarán las diferentes propuestas y agruparán las ideas y soluciones más concretas.

**Fase III: Consenso y puesta en marcha de las ideas desarrolladas:** Esta fase incluye la aceptación de una de las soluciones debatidas y desarrolladas a partir de algunas ideas propuestas en la fase anterior. Una vez consensuada la solución definitiva, la puesta en marcha de las acciones necesarias para su implementación, que incluyen: definición de hitos, responsables, recursos (presupuesto), etc. Esto permitirá que las ideas nacidas en el proceso creativo se conviertan en un proyecto de mejora, es decir en una innovación.

### **Características de las personas creativas**

Las personas creativas son aquellas capaces de descubrir nuevas formas de enfocar un problema o de plantear solución a estos, utilizando mecanismos lógicos no convencionales. Se distinguen por su habilidad para adaptarse a todo tipo de situaciones y por ser capaces de alcanzar los objetivos que se plantean.



## Características de la empresa creativa

**Orientación y adaptación continúa al mercado:** la empresa está abierta siempre a los cambios del entorno, adaptarse a ellos y en la medida de lo posible, provocarlos.

**Flexibilidad:** una visión muy rígida de la estructura interna de la empresa, limita la capacidad de adaptación, ser flexible es un buen factor para mantener su capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

**Liderazgo participativo y transformador:** en la empresa se debe fomentar la participación de todos los involucrados para la presentación de propuestas de ideas.

**Estructura ligera:** tiene como objetivo, que la estructura no impida que las ideas puedan venir desde abajo hacia arriba, de cualquier departamento y no solo de la unidad de I+D.

**Comunicación abierta:** el flujo de información debe servir para crear un clima de confianza favoreciendo la aparición de nuevas ideas.

**Compartir conocimientos:** la existencia de recursos y canales para acceder y compartir conocimientos amplían la posibilidad de que aparezcan nuevas ideas.

**Tolerancia al fracaso:** la introducción de mejora o innovaciones en la empresa no siempre tienen un resultado positivo. La creación requiere un proceso de prueba-error que las empresas creativas asumen como parte de la cultura que favorezca la búsqueda nuevas ideas.

**Sistema de incentivos:** la empresa debe pensar en recompensas en forma de dinero o de reconocimientos dentro del grupo.

## Innovación

La aplicación de la innovación nacida de una idea creativa para la puesta en marcha de una empresa constituye en sí misma una fuente de ventaja que permite tener grandes beneficios. La innovación, considerada como la actividad principal del emprendedor, no solo está relacionada con la creación de empresas, sino que más allá de este hecho, se traduce en innovaciones la forma de entender el mismo concepto de los negocios, su organización, los productos y servicios que ofrece o su relación con el mercado.

Para clarificar estas orientaciones se presenta la definición del Manual de Oslo (2005) por ser la más abarcante y por ser la más utilizada por los diferentes estudiosos. La innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

**La innovación es la aplicación comercial de una idea y su gestión resulta esencial para afrontar la transformación de empresas y negocios.**

Para que haya innovación según el Manual de Oslo, hace falta como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos o significativamente mejorando.

### ***Tipo de innovación***

La innovación ya no es una opción, sino un motor de competitividad imprescindible. Sin embargo, su implementación efectiva depende de diversos factores.

Primero, es fundamental decidir el tipo de innovación que se pretende implementar en la organización, ya que la innovación no es sólo tecnológica ni está basada únicamente en ideas disruptivas. El Manual de Oslo (2018), por ejemplo, amplía la definición de innovación según el ámbito de aplicación para referirse a:

**Innovación como proceso:** promueve el desarrollo de actividades de I+D+i en la organización, incluyendo todas las etapas y gestiones, incluidas cuestiones financieras y comerciales.

**Innovación como resultado:** apuesta por un producto, servicio o proceso mejorado, que difiere significativamente de lo que antes había.

A su vez, las innovaciones dependen de su origen: pueden estar impulsadas por la ciencia con modelos technology-push o responder a necesidades del mercado con modelos market-pull, así como desarrollarse en el entorno cerrado de la organización bajo modelos closed-innovation o abrirse a la innovación abierta con modelos de open-innovation.

Todas estas cuestiones determinan el modelo de gestión de la innovación que guiará su implementación con éxito en la organización. Donde, además, es crucial formalizar una cultura de la innovación desde el principio para que la innovación se convierta, verdaderamente, en una fuente de ventajas competitivas para la organización.

### ***Etapas más importantes para la Innovación.***

La gestión de la innovación como proceso estratégico en las organizaciones abarca desde la generación de la idea innovadora hasta su implementación y puesta en valor, requiriendo metodologías y sistemáticas cada vez más ágiles, flexibles y especializadas.

De hecho, al igual que los planes de empresa, las metodologías y herramientas de gestión de la innovación están en plena transformación para adaptarse al ritmo y complejidad que impone el contexto tecnológico y existen múltiples propuestas de gestión.

Las principales etapas de gestión de la innovación son:

1. **Idea:** dedicada a la aplicación de técnicas de creatividad y herramientas para detectar, evaluar y desarrollar oportunidades de innovación para la organización, pudiendo derivarse de ofertas y demandas tecnológicas.
2. **Estrategia:** centrada en el diseño de un plan estratégico que ayude a dimensionar las implicaciones de gestión que conllevará el desarrollo de la idea innovadora, con herramientas útiles como el diagrama de flujo de la innovación o los *roadmapping* tecnológicos.
3. **Financiación:** resulta crucial identificar potenciales oportunidades de financiación y cooperación tecnológica que ayuden a aumentar los recursos y el alcance del proyecto innovador.
4. **Desarrollo:** enfocado al diseño de la propuesta de valor que formaliza la idea inicial, con ayuda de herramientas ágiles de gestión como el *design thinking*.
5. **Explotación:** que abarca desde las actividades necesarias para su lanzamiento hasta la implementación de indicadores para la medición, seguimiento y evaluación de resultados.

En todas ellas, el apoyo de las técnicas de inteligencia tecnológica para guiar una toma de decisiones informada resulta crítico. Por ejemplo, ésta es vital para contrastar información, reducir riesgos, ahorrar esfuerzos y buscar aliados estratégicos que potencien el alcance y éxito de la idea innovadora.

## Recursos Materiales Necesarios

Para definir los elementos necesarios con los que se debe emprender el negocio para empezar la producción o el servicio. Para elaborar un producto o prestar un servicio se requiere definir con claridad y precisión sus características.

Cuando se trata de un producto, el diseño se plasma en un plano, croquis o diagrama y en las especificaciones técnicas. Cuando se trata de un servicio se describe la forma en que se prestará el servicio. En estas especificaciones se indican las características que tendrá el producto para proceder a la producción.

Por ejemplo:

### Especificaciones técnicas para producir un pantalón:



<b>Tela</b>	<b>Jersey</b>
<b>Densidad</b>	<b>180 grs</b>
<b>Color</b>	<b>Azul</b>
<b>Talla</b>	<b>S-M-L</b>
<b>Proporción</b>	<b>S (25)- M - (25) - L - (10)</b>
<b>Modelo</b>	<b>Clásico</b>
<b>Insumos</b>	<b>Cierre dorado, botones dorados</b>
<b>Etiqueta</b>	<b>Parte posterior</b>

### Descripción del servicio de Restaurante:



Uniforme	Blanco (mandil y gorra)
Mesas	Limpias, adornadas con florero
Cubierto	Envueltos en servilletas de papel
Servilletero	Servilletas dobles
Sillas	4 por mesa
Atención	Recepción, mesonero
Servicio completo	Entrega de pago con bebida digestiva (té o café)

### *Diseño del producto o servicio*

El diseño es un proceso mental, de imaginar y proyectar la imagen de la empresa relevando los atributos y características del producto o servicio a emprender. El diseño del producto servicio atraviesa cuatro etapas:

**a) Primera etapa:** Diseño preliminar del producto Como resultado de la selección del producto o servicio, solamente se define su esqueleto. En el diseño preliminar se elaboran dibujos que identifican por completo el producto. :En el caso de los servicios se hace una descripción detallada de la calidad.

**b) Segunda etapa:** Construcción del Prototipo o modelo

La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes. Primero, se pueden fabricar a mano varios productos que se parezcan al producto final. Por ejemplo, en la industria automotriz es normal hacer modelos de arcilla de los automóviles nuevos. En la industria de servicios un prototipo podría ser un solo punto en donde se pueda probar el concepto del servicio en su uso real. Se puede modificar el servicio, si es necesario, para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Una vez que se ha probado el prototipo con éxito, se puede terminar el diseño definitivo y, eventualmente, dar el servicio en franquicia y desarrollarlo a gran escala.

**c) Tercera etapa:** Prueba del Prototipo

Las pruebas en los prototipos buscan verificar su desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciar el desempeño comercial es construir suficientes prototipos como para apoyar una prueba de mercado para el nuevo producto. El propósito de una prueba de mercado es obtener resultados cuantitativos sobre la aceptación que tiene el producto entre los consumidores.

**d) Cuarta etapa:** Diseño definitivo del producto

Durante la fase de diseño definitivo, se desarrollan dibujos y especificaciones para el producto y/o servicio. Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden

incorporar ciertos cambios al diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final.






### **PROCESO DE PRODUCCIÓN O CICLO DEL SERVICIO**

Para elaborar un producto o brindar un servicio se requiere de una secuencia de transformación que se inicia con el ingreso de la materia prima y continúa con un proceso de transformaciones para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado.

La secuencia de transformación depende del equipamiento, maquinaria, instalaciones y personal que se empleará. A esta secuencia de transformaciones se denomina "proceso productivo". El proceso productivo está conformado, entonces, por todas las operaciones que se realizan para transformar la materia prima en el producto final, con las características técnicas requeridas por el cliente. Se refiere a las operaciones manuales, diferenciándolas de las operaciones administrativas.

Asimismo todo proceso productivo tiene que ser representado gráficamente, para lo cual se puede usar el Diagrama de Operaciones de Proceso-DOP.

El diagrama de operaciones de proceso es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, identificándose mediante símbolos; éste diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones del taller, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado.

<b>Símbolos</b>	<b>Significado</b>
	<b>Operación:</b> indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	<b>Inspección:</b> indica que se verifica la calidad o cantidad de algo.
	<b>Desplazamiento o transporte:</b> indica el movimiento de los empleados, material y equipo de uno lugar a otro.
	<b>Depósito provisional o espera:</b> indica demora en el desarrollo de los hechos.
	<b>Almacenamiento permanente:</b> indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

**Actividades:**

- 1. ¿Por qué creen que quiere emprender un negocio una persona? Imaginemos una persona que quiere iniciar un negocio, como puede ser la puesta en marcha.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- 2. Según su entorno educativo y/o laboral como podría empezar un negocio de producto o servicio aplicando la innovación creativa que lo caracteriza.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---






---

- Identifique los principales recursos materiales necesarios para producir, utilizar o vender en el proceso de intercambio comercial con el cliente. Registre las características relevantes, cantidades a utilizar para cada producto o mercadería según las metas comerciales. Comente si existen restricciones en la logística, almacenamiento, conservación, transporte u otros aspectos relevantes.

**Producto o servicio:**

Nº	Recursos materiales	Detalles	Cantidad	unidad

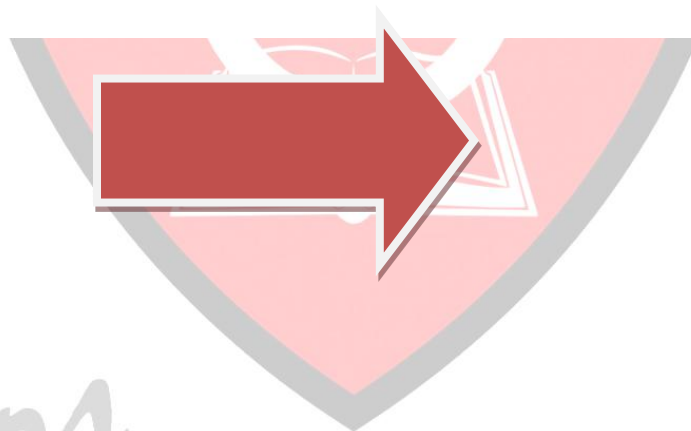
- Diseñe gráficamente el inicio hasta el final del proceso clave para la elaboración de su producto o servicio:

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD					
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					
Actividad 5					

**Relate el proceso**




# **MÓDULO VI**



*Somos*

**EXCELENCIA**



## **Plan de negocio**

El auge de la economía en Colombia ha dinamizado los mercados generando mayores ingresos en la población, origina mayor interés en cubrir sus necesidades insatisfechas, esto lleva a oportunidades de emprender negocios, por lo tanto, el riesgo de fracasar al momento de emprender un negocio sin un documento o guía es elevado. Es por ello que los términos de proyectos de inversión y planes de negocio son utilizados con mayor frecuencia ya sea por el sector público o privado.

Es por ello que un plan de negocios "es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos"

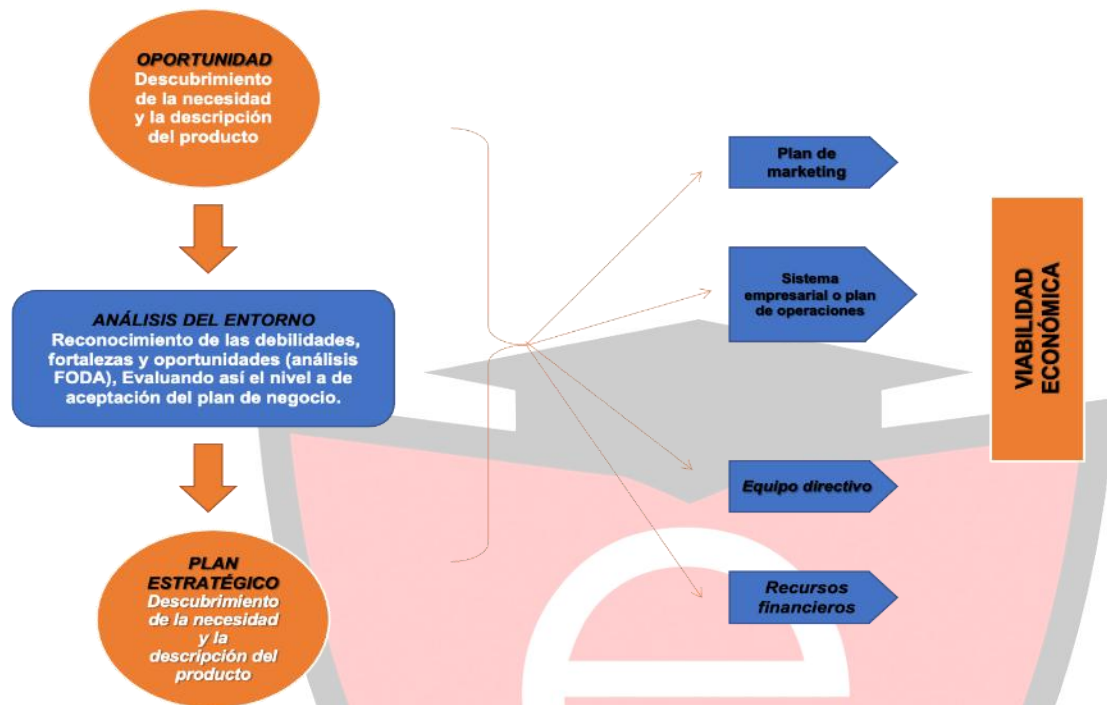
De igual manera, se puede explicar "un plan de negocio como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para el emprendedor o empresario implemente un negocio. Es decir, el plan de negocio, es un instrumento de planificación  
Keywords: investment project, business plan, business idea, entrepreneur  
80 que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento"

Todo plan tiene etapas predecibles que involucran una serie de tareas delimitadas en un tiempo, es decir, comienzan con el estudio de una idea y terminan con la entrega de un plan de negocio concluido.

### **Estructura de un plan de negocio**

Según la guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, un plan de negocio contiene la siguiente estructura:

1. **Resumen ejecutivo:** resumen y conclusiones.
2. **Descripción y visión del negocio:** información que permita entender el negocio y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
3. **Análisis del mercado:** descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
4. **Planeamiento estratégico:** una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
5. **Estrategia de comercialización y ventas:** estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos.
6. **Análisis del proceso productivo:** cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria., son necesarios.
7. **Análisis económico financiero:** cuántos ingresos y egresos se va a tener.



## Proyectos de Inversión

Desde una perspectiva general, proyecto de inversión se entiende como una intervención en un determinado medio para dar solución a una problemática existente y conseguir el objetivo deseado. Dicho problema se puede percibir como una limitación o un exceso de un bien y/o servicio.

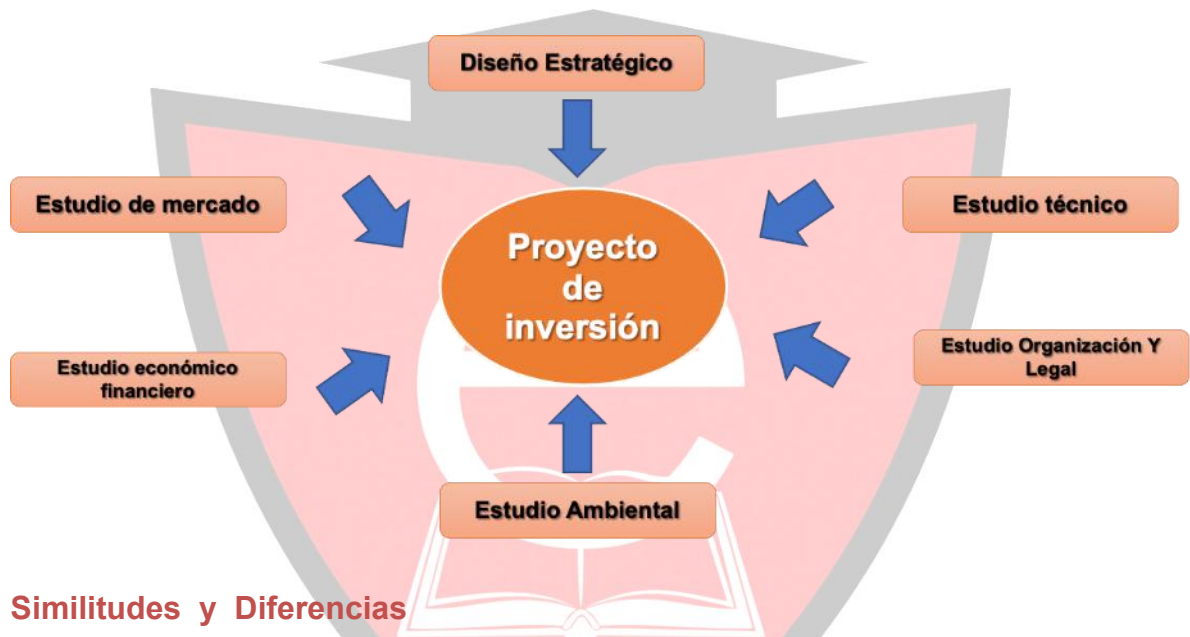
Un proyecto es una serie de planteamientos encaminados a la producción de un bien o la prestación de servicios, con empleo de una cierta metodología y con miras a obtener determinados resultados. Los proyectos de inversión por su naturaleza están ligados a propuestas de sistemas complejos de negocios como es el caso de plantas industriales, pero ello no excluye a que pueda ser aplicado a negocios pequeños.

## Estructura de un Proyecto de Inversión

Dentro de la estructura de un proyecto de inversión se encuentran un conjunto de estudios, los cuales permitirán sintetizar la información del negocio.

1. **Estudio legal:** determinar la existencia de restricciones en la realización del proyecto (viabilidad legal), relacionada a la normatividad.
2. **Estudio de mercado:** permite cuantificar la población al cual se les puede ofrecer el producto y/o servicio. Además, se establecen las estrategias de ingreso al mercado.

3. **Estudio técnico:** permite describir elementos técnicos (tamaño, localización, proceso productivo).
4. **Estudio organización:** determina la organización administrativa que tendrá el negocio. Estudio ambiental: determina los efectos del proyecto sobre el medio ambiente y viceversa.
5. **Estudio económico-financiero:** determina la viabilidad del proyecto a partir de indicadores de rentabilidad.



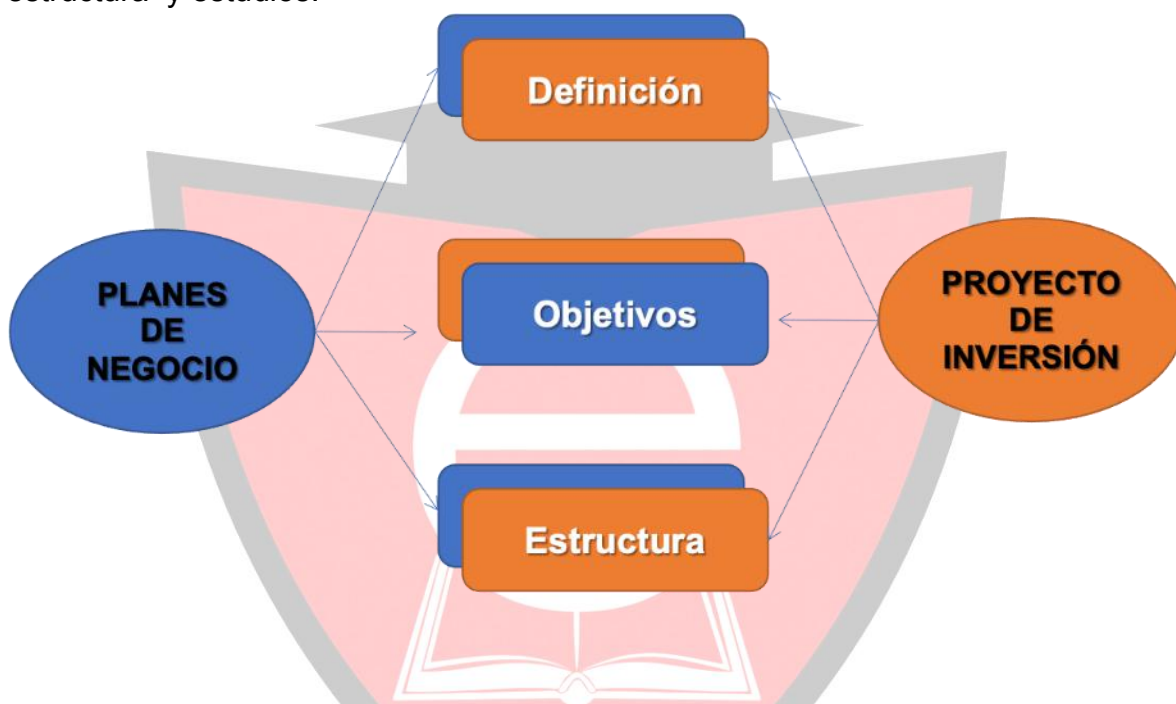
### Similitudes y Diferencias

Los proyectos de inversión se inician bajo un enfoque de generación de empresas productivas, por lo que su lenguaje e instrumentos fueron muy técnicos inicialmente; en la actualidad dicho enfoque se está adecuando a las nuevas tendencias de los negocios, ello implica incorporar a un nuevo segmento de análisis: la micro y pequeña empresa, estrategias de ingreso al mercado, perspectivas ambientales.

Los planes de negocio surgen como una propuesta de resolver la necesidad de emprender un negocio relacionado generalmente a comercialización de algún tipo de servicio en forma personal. Por lo tanto, ambas tienen el mismo enfoque, siendo la única diferencia su aplicación.

Los proyectos de inversión usualmente tienen un uso organizacional, mientras que los planes de negocio tienen una tendencia unipersonal de negocios. Ambos términos tienen un fin común, ser un documento que sintetice lo que se desea lograr en la implementación de una actividad empresarial ya sea personal y/o organizacional.

Ello se puede verificar en el siguiente enunciado: un proyecto de inversión viene a ser una idea de negocio que tiene un emprendedor, se determina su viabilidad a través de la evaluación de sus aspectos comerciales, técnicos, de gestión, legal, económicos, financieros y ambientales. Las similitudes encontradas en ambos términos se presentan en su definición, objetivos estructura y estudios.



### ***Herramientas y Recursos para Empezar un Plan de Negocio***

Los recursos y herramientas se pueden describir como aquellos medios tangibles o intangibles que necesita para dar vida a su proyecto de empresa. Reconocer, dar importancia y aprovechar esos elementos diferentes del dinero, le pueden acercar a la realidad de tener su propia empresa.

El recurso fundamental de la empresa y al que más tiempo y dedicación le debe invertir, es la simulación de lo que queremos en la realidad, es la oportunidad de lograr la mayor seguridad en nuestro propósito, es racionalizar el uso de recursos e identificar cuáles son los mínimos indispensables y algo muy importante es que se minimizan los riesgos de fracaso.

El plan de negocios es la primera herramienta que se debe elaborar antes de iniciar la búsqueda de financiación. El plan de negocios es un bloque de información, expresada en un documento, que tiene que ser comprendida por los inversionistas y que evidencia un pensamiento estratégico de la empresa, sus negocios, con obligaciones y resultados previstos para un periodo de tiempo determinado. Luego de ello se despliega una serie de recursos que van de la mano de dicho plan.

## Tiempo

El empresario no sólo debe dedicar buen tiempo a planear y poner en marcha la empresa, sino establecer la manera de usar lo mejor posible este recurso. Un error frecuente es ser informal con su propio horario o con los cronogramas de trabajo. El empresario debe ser riguroso a la hora de invertir tiempo y preferir aquellas actividades que contribuyen a la consolidación de su negocio.



El empresario decide cómo gastar su tiempo, y si comienza por la planificación de su negocio, luego tendrá una herramienta para hacerle seguimiento y dispondrá de argumentos para decidir en qué invierte y en qué no eliminar horas de pensamiento o acción.

El tiempo también puede ser un factor diferenciador de la empresa: muchas logran negocios porque hacen las cosas en menor tiempo que otras, luego el tiempo es uno de los recursos que debe administrar directamente el empresario, no lo puede dejar a la deriva; perder o ganar tiempo puede significar perder o ganar negocios.

## Información

La información es el conjunto de datos de que dispone un empresario y estos datos deben ser ciertos, confiables y oportunos. Si está tratando de exportar a Europa, deberá tener claras las diferencias horarias, las rutas, las opciones de transporte y demás información válida para llevar a cabo la operación.

Por ejemplo un empresario dedicado al mantenimiento de equipos electrónicos puede no saber cómo se producen microchips, pero debe saber quién los produce y dónde y cómo comprarlos.

Esto no significa que el empresario deba ser una enciclopedia ambulante, sino que debe aprender a reconocer las fuentes de información adecuadas y la gente capaz de organizar dicha información según sus propias instrucciones. Tener la tarjeta de presentación del gerente de un banco, es tener información.



La información también se puede convertir en una ventaja competitiva para el empresario, por eso resulta vital adquirirla de manera formal, bien sea suscribiéndose a

publicaciones especializadas o, por ejemplo, asistiendo a congresos y seminarios.

También la información pasa a ser un activo de la empresa, cuando en forma ordenada se guardan las bases de datos de clientes, proveedores y aliados. Un empresario no puede perder tiempo buscando el teléfono de aquel proveedor que ofrecía un mejor empaque, este puede llegar más rápido a su competencia.

### **Tecnología**

Aunque en la segunda cartilla exploramos el concepto de desarrollo tecnológico, es clave que el empresario tenga en su mente la tecnología como un recurso básico. Decidir en qué grado aplicar la tecnología en su empresa también es algo que se logra en el desarrollo del plan de negocio.

Hay emprendedores que fijan el punto de partida de su empresa en la compra de una sofisticada máquina, en la que además gastan gran parte de su capital y luego descubren que ese no era su negocio. La tecnología no puede estar primero o al final, debe ser un recurso evaluado y decidido dentro del marco del plan de negocio.



### **Contactos**

Es un recurso y a la vez el mayor capital del que dispone un emprendedor nato. En la dinámica de creación de empresa, las relaciones humanas se vuelven fundamentales. A un empleado muchas veces no le interesa hacer vida social en su compañía, pero un empresario está casi obligado a ampliar el radio de acción de su círculo, porque no sabe en qué momento descubre el puente que lo conduce a mayores negocios, a mejoras en tecnología o simplemente a obtener información.

Tener buenos contactos es conocer a las personas adecuadas para resolver en forma oportuna problemas y oportunidades. No consiste en ser amigo de gente famosa o poderosa, sino de aquella con mayor conocimiento en su área específica. Un empresario no pierde oportunidad de conversar con el operario que acciona una máquina. Nuevamente, se debe tener formalidad y gran sentido de cortesía y respeto para mantener abiertos los contactos.

### **Talento Humano**

Definir el tipo de gente que quiere en su empresa es una decisión que debe tomar el empresario. Y tiene dos caminos para con-seguirla: hacer directamente el proceso o

contratar a una empresa especializada. Depende de lo que resulte más costoso para la empresa, si contratar los servicios de otra compañía o tener al líder haciendo llamadas y entrevistas sin un enfoque técnico.



A la hora de crear empresa todos los recursos son importantes; depende de la habilidad del empresario definirlos, conseguirlos y combinarlos, para determinar el éxito de la gestión. Sin embargo, hay un recurso que merece análisis especial: se trata del talento humano, el del empresario y del equipo que debe formar para iniciar y hacer marchar su empresa. El criterio actual para reclutar y conseguir buenos candidatos a distintas posiciones en las empresas se basa en algo más que en revisar los trabajos anteriores o los colegios o universidades a las que asistió una persona.

Además de conocimiento técnico es indispensable saber para qué tiene más facilidad, cuáles son sus habilidades personales aplicadas a la empresa: búsqueda de información, investigación y desarrollo, atención a clientes, motivación a resultados, y una serie de competencias determinadas por las propias empresas.

Una tarea clave del empresario, una vez tenga claro su plan de negocio, será determinar cuánta gente necesita, cuáles son las competencias que espera tenga el personal que va a formar parte de su empresa y cuánto le cuesta este recurso.

### **Calidad y productividad**

Los problemas relacionados con la calidad y la productividad, pueden ser solucionados mediante herramientas de fácil aplicación, permitiendo mantener y mejorar el estándar de trabajo mediante mejoras pequeñas y graduales.

El objetivo es la mejora de los procesos para conseguir optimizar todos los recursos de que dispone una empresa. Al inicio del emprendimiento, se debe cuidar el aspecto de calidad. Una causa frecuente de pérdida de clientes es por fallas en esta área. El emprendedor debe actualizarse y conocer todas las herramientas disponibles para aplicarlas según el caso. Algunas herramientas que son utilizadas por emprendedores son:

- Árbol de problemas.
- Árbol de objetivos.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de Causa-Efecto.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.

- Sistemas de sugerencias.

## ***Apoyo financiero para iniciar un plan de negocio***

Por lo general, los que tienen la buena idea de negocio, no tienen los recursos y los que tienen los recursos no tienen las ideas. Esta ecuación es la que se debe resolver para hacer buenos negocios. Existen diversas fuentes de financiación de proyectos. En el país aun se apuesta a financiar empresas y no emprendedores. En el ecosistema emprendedor también se necesita fortalecer los mecanismos de apoyo financiero para emprendedores, para impulsar la creación de nuevos emprendimientos.

### **Recursos propios**

El empresario debe ser un generador y un administrador de recursos. En algún momento hemos escuchado. "Empezó de la nada", "inició en una esquina y ahora tiene seis sucursales", dicen las historias de los grandes empresarios, llenas de leyendas, sobre todo aquellas que describen a alguien que hizo fortuna de la nada. No es cierto: un emprendedor siempre tiene algo y lo sabe multiplicar. De hecho, una de las mayores virtudes de un empresario es saber reconocer, valorar y administrar los recursos de que dispone para emprender su negocio. Un empresario le da valor a lo que tiene, no a lo que le falta. El empresario ve las oportunidades aun en las desgracias y usa lo que tiene a mano en el momento preciso.

### **Recursos de terceros O Donaciones**

Generan pagos exigibles a largo, mediano o corto plazo. En algunos países existen beneficios tributarios que se otorgan a personas físicas y jurídicas que financian nuevos emprendimientos.

### **Recursos Familiares y/o de Amigos**

Es la primera fuente de financiamiento entre los emprendedores. Sus familiares y amigos invierten en la persona más que en el proyecto o en la idea, por lo tanto no es necesario un plan tan detallado numéricamente, aunque es deseable dejar en claro si a cambio reciben una participación del emprendimiento o cuotas periódicas (como un préstamo personal) o si se trata simplemente de una donación. Para evitar relaciones perdidas o enemistades es necesario evaluar previamente, con el inversionista amigo, como van a actuar si el proyecto fracasa.

### **Inversionistas**

Los inversionistas, también llamados "Business", son personas físicas o jurídicas con excedentes de capital, que lo invierten a cambio de participación en el capital de la empresa. En general tienen conocimientos del mundo empresarial, y pueden financiar un monto intermedio entre lo que aportarían los familiares y amigos y las entidades de capital de riesgo. Ellos valoran una buena presentación y un plan de negocio que



pueda transmitir la idea de manera clara, convincente y un equipo emprendedor sólido. Pueden tener diferentes grados de participación en el emprendimiento, desde asesorar en la administración general de la empresa hasta participar únicamente en las decisiones estratégicas.

### **Entidades de capital de riesgo**

Están constituidas por sociedades anónimas impulsadas por empresas o bancos que se dedican a invertir sus propios recursos en la financiación de PyMEs. Su apoyo se puede concretar mediante una participación directa en acciones, o a través de un préstamo. A diferencia de los ángeles inversionistas, las entidades de capital de riesgo gestionan de manera profesional los fondos a la hora de exigir el cumplimiento del plan de negocio.

El monto a solicitar suele ser mayor que el de los ángeles inversionistas. Los proyectos mejor posicionados para estas entidades son los que han demostrado en el mercado su viabilidad durante al menos un año y que necesitan capital para financiar su crecimiento. Aportan al proyecto no sólo financiación, sino también credibilidad y estabilidad financiera.

### **Bancos y subsidios**

Los bancos estatales son los que ofrecen las tasas y plazos más convenientes para MiPyMEs y emprendedores (Banco Nacional de Fomento, Fondo Ganadero, Crédito Agrícola de Habilitación). Algunos de éstos están destinados exclusivamente para promover ciertos sectores o tipos de emprendedores.

Por lo general, cuentan con líneas especiales de crédito con tasas diferenciales. Es importante analizar también los requisitos de programas de apoyo a MiPyMEs y emprendedores como los promovidos por los Ministerios. Puede ser muy útil contactar a otros emprendedores que hayan conseguido recientemente financiamiento.

### **Otras fuentes de financiación:**

#### **Descuentos comerciales de proveedores**

Es una fuente de financiación de corto plazo, que permite cubrir necesidades por falta de liquidez. Es uno de los recursos financieros más utilizados al iniciar un negocio sobre todo comercial.

#### **Leasing**

Es un compromiso que se instrumenta a través de un contrato, por el cual una parte (dador) le otorga a la otra (tomador) el uso, goce y disponibilidad de un bien a cambio de un pago periódico, llamado canon, durante un lapso de tiempo determinado. El contrato de alquiler implica:

- Pago de cuotas durante el tiempo que dure el contrato.
- Opciones de compra: el tomador puede adquirir la propiedad del bien que alquila con el pago de la última cuota, o con el pago del valor residual.

## ACTIVIDAD:

### Ejercicio práctico: ejecutar un plan de negocio.

Después de haber recorrido los módulos anteriores y de haber realizado cada una de las actividades programadas al final de cada módulo, culminaremos la actividad creando una empresa cooperativa. La idea principal es crear una empresa en la comunidad donde te encuentres con la ayuda de tus compañeros, que tengan la misma visión de negocio, creatividad e innovación que tú. Esto es con la idea de poder producir y comercializar un producto que sea de beneficio para toda la comunidad.

Ejemplo:

“Una Empresa en mi comunidad”, aquí “creamos”, organizamos y gestionamos una empresa cooperativa. Fabricaremos un producto, el cual debemos sacar a la venta al final del curso, aprovechando los mercados de nuestros pueblos o ciudades.

La empresa corporativa se llamara “Empresa Joven Barranquilla”, la misma será creada por un grupo de jóvenes emprendedores de diferentes centros educativos, para realiza una experiencia de intercambio y venta de productos de manera real.

Este programa permite trabajar desde la casa sensibilizando a la comunidad con un Plan de Negocios, propiciando un espacio para que algunos de estos proyectos maduren e intenten su lanzamiento a un posible mercado real, con el apoyo de las infraestructuras de ayuda para emprendedores disponibles en la región.

La “Empresa Joven Barranquilla”, producirá helados caseros para ser comercializados en “Foodtruck”; el mismo consta de una nevera de heladería, personal para atender al público, caja registradora, una pizarra con la gama de sabores, y materiales de limpieza.

### Datos de la Empresa

**Nombre (razón social):**

**Tipo:**

**Sector de la actividad:**

**Principales productos o servicios que ofrecerá:**

**Ciudad:**

**Departamento:**

**Destaca la información claves y los resultados estimados del plan de negocio:**

- La descripción de la empresa o proyecto.
- La oferta de productos y servicios.
- Estructura organizativa.
- Iniciativas y objetivos.
- Oportunidades de mercado.
- Ventajas competitivas.



## BIBLIOGRAFÍA

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018). Manual de OSLO Cuarta Edición.

Andía Valencia Walter (2012). Proyectos de Inversión. 3ra. Edición. El Saber. Perú.

Blank Steve y Dorf Bob (2012). El manual del emprendedor, la guía paso a paso para crear una gran empresa, Editorial Gestión 2000.

Flores Uribe Juan A. (2012). Plan de Negocios para pequeñas empresas. 1ra Edición. U-Transversal. Colombia.

Empleo y Migración (2009). Programa Conjunto Juventud. Manual Jóvenes Emprendedores.

Inicie su negocio (2008). Diez claves para ser un empresario de éxito. Punto y Coma Editores S.A.C. Lima, Perú.

Cómo Diseñar un Plan de Negocios (2008). Graham Friend y Stefan Zehle. Colección Finanzas y Negocios. Editora El Comercio.

Suplemento Dominical "Mi negocio" (2008), del Diario El Comercio.

ProInversión (2007). Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa.

<http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/GUIAS/MYPEquenaEmpresaCrece.pdf>

Freire, Andy (2006). 50 claves para emprendedores. Ed. Aguilar.

Freire, Andy (2004), Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. Ed. Aguilar.

<https://www.entrepreneur.com/article/269219>

[https://es.investinbogota.org/emprendimiento?gclid=CjwKCAiAm7OMBhAQEiwArvGi3FHs6Vq7-oG9Tz9IKI1VLYrVGe-dA0ZMenBP94Dpo7uID8AFuXI-SxoCJ9AQAvD\\_BwE](https://es.investinbogota.org/emprendimiento?gclid=CjwKCAiAm7OMBhAQEiwArvGi3FHs6Vq7-oG9Tz9IKI1VLYrVGe-dA0ZMenBP94Dpo7uID8AFuXI-SxoCJ9AQAvD_BwE)

[www.espirituemprendedor/lacátedra.com](http://www.espirituemprendedor/lacátedra.com)