

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Diseña y planea tu negocio

Julia Esther Hilarión Madariaga



EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

DISEÑA Y PLANEA TU NEGOCIO

Julia Esther Hilarión Madariaga



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

Emprendimiento e innovación:**Diseña y planea tu negocio**

Julia Esther Hilarión Madariaga

Presidente de Cengage Learning**Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

Director Editorial, de Producción y de Plataformas Digitales para Latinoamérica:

Ricardo H. Rodríguez

Editora de Adquisiciones para Latinoamérica:

Claudia C. Garay Castro

Gerente de Manufactura para Latinoamérica:

Raúl D. Zendejas Espejel

Gerente Editorial en Español para Latinoamérica:

Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:

Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:

Rafael Pérez González

Editores:

Sergio R. Cervantes González

Timoteo Eliosa García

Diseño de portada:

Ediciones OVA

Imagen de portada:

Shutterstock

Composición tipográfica:

Ediciones OVA

© D.R. 2014 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,

una Compañía de Cengage Learning, Inc.

Corporativo Santa Fe

Av. Santa Fe núm. 505, piso 12

Col. Cruz Manca, Santa Fe

C.P. 05349, México, D.F.

Cengage Learning® es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en Internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Datos para catalogación bibliográfica:

Hilarión Madariaga, Julia Esther

*Emprendimiento e innovación:**Diseña y planea tu negocio, 1a. ed.*

ISBN: 978-607-519-120-1

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

CONTENIDO

| | | |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| MÓDULO 1 | Introducción y motivación | 1 |
| 1. | Descubrir el emprendedor que llevamos dentro | 2 |
| 1.1 | Autoconocimiento y proyecto de vida | 2 |
| 1.2 | Trabajo en equipo | 3 |
| 2. | Recursos de la ciudad, región, municipio, comunidad y país para el emprendimiento, la innovación y la creación de empresas | 4 |
| 3. | Características de los negocios exitosos | 5 |
| 4. | Valores en nuestra cultura | 6 |
| 4.1 | Valores deseables para el bienestar y sostenibilidad de nuestras comunidades | 6 |
| 5. | Definamos un problema para convertirlo en una oportunidad | 8 |
| 6. | Observación e innovación | 9 |
| 6.1 | La observación etnográfica | 9 |
| 6.2 | La innovación | 10 |
| 7. | ¿Por qué es importante desarrollar el pensamiento emprendedor y la habilidad para planear, ejecutar y controlar un plan de negocio? | 11 |
| MÓDULO 2 | Definición de tu idea de negocio | 13 |
| 1. | ¿Cómo empezar? | 13 |
| 2. | Define tu negocio | 14 |
| 3. | Modelo de negocio | 15 |
| 4. | Conozcamos la industria y cadenas productivas | 16 |
| 5. | Factores de éxito | 17 |
| 6. | ¿Cómo iniciar el proceso de investigación? | 17 |
| 7. | ¿Cómo prepararte para iniciar tu plan de negocios? | 18 |
| MÓDULO 3 | Conocimiento de la industria en el entorno local: Análisis de fortalezas y debilidades | 19 |
| 1. | Describamos la competencia y los canales de comercialización en tu entorno local | 20 |
| 2. | Fortalezas y debilidades | 20 |
| 2.1 | Municipio y región | 21 |
| 2.2 | Producción (idea de negocio) | 22 |
| 2.3 | Ciencia y tecnología (idea de negocio) | 23 |
| 2.4 | Organización y gerencia | 23 |
| 2.5 | Finanzas | 24 |
| MÓDULO 4 | Conocimiento de la industria en el entorno externo: Análisis de oportunidades y amenazas | 25 |
| 1. | Ecosistema de emprendimiento | 26 |
| 2. | Oportunidades y amenazas | 27 |
| 2.1 | Tamaño del mercado | 28 |
| 2.2 | Competidores | 28 |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3 | Tecnología | 29 |
| 2.4 | Regulación | 29 |
| MÓDULO 5 Definición de objetivos y estrategias. | | 31 |
| 1. | Posición estratégica | 32 |
| 2. | ¡De la teoría a la práctica! | 33 |
| 3. | Definición de misión, visión, objetivos y estrategia de la empresa | 33 |
| 4. | Definición de objetivos y estrategias personales | 36 |
| MÓDULO 6 Definición del mercado objetivo y plan de ventas y mercadotecnia. | | 37 |
| 1. | Define tu segmento y mercado objetivo | 37 |
| 2. | Tamaño del mercado y tendencias | 38 |
| 3. | Métodos para obtener información: ¿cómo realizar tu propia investigación de mercado? | 39 |
| 3.1 | ¿Cómo evaluar la información y los datos obtenidos? | 39 |
| 3.2 | Diseño de encuestas y tamaño de muestra. | 40 |
| 4. | Plan de mercadotecnia y estrategia de ventas | 42 |
| 4.1 | ¿Cómo planear las ventas e ingresos de mi negocio? | 44 |
| MÓDULO 7 Definición de la estrategia y el plan de operaciones | | 47 |
| 1. | Tipos de empresa | 47 |
| 2. | Procesos de producción | 48 |
| 3. | ¿Cómo hacerlo? ¿Cómo empezar a definir el proceso de producción? | 49 |
| 3.1 | Procesos en una empresa manufacturera | 50 |
| 3.2 | Empresa de servicios | 53 |
| 3.3 | Empresa comercializadora. | 54 |
| 3.4 | Empresa de servicios en Internet | 54 |
| 4. | Costos y decisiones claves de la estrategia de producción y servicios | 55 |
| 4.1 | Costo de producción | 56 |
| 5. | Prevención de riesgos profesionales | 58 |
| 6. | Procesos de aseguramiento de calidad y cuidado del medio ambiente | 58 |
| 7. | Investigación en nuevos procesos y nuevas tecnologías | 59 |
| 8. | Planear la compra de materias primas y el manejo de inventario | 59 |
| 9. | Proveedores y distribución | 60 |
| 10. | Atención de órdenes de pedido y servicio al cliente. | 60 |
| 11. | Planes de contingencia. | 60 |
| 12. | Conciliar la estrategia de ventas y la estrategia de costos | 60 |
| MÓDULO 8 Estrategia de ciencia, tecnología e innovación. | | 61 |
| 1. | Ciencia y tecnología para el desarrollo sostenible y la innovación | 61 |
| 2. | Ciencia a partir de nuestros proyectos en comunidad | 64 |
| 3. | Diseño y desarrollo del producto | 64 |
| 3.1 | Diseño industrial | 65 |
| 3.2 | Metodologías de diseño. | 65 |
| 3.3 | Prueba de aceptación del cliente final. | 68 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. Otros conceptos para resolver el plan de ciencia y tecnología e innovación | 68 |
| 4.1 Inversión en equipos | 68 |
| 4.2 Prototipos | 69 |
| 4.3 Proyectos de investigación | 69 |
| 4.4 Capacitación | 69 |

MÓDULO 9 Definición de organización, gerencia y responsabilidad social empresarial (RSE) 71

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Responsabilidad social empresarial (RSE) | 74 |
| 1.1 Responsabilidad social de tu empresa hacia tu comunidad | 74 |
| 1.2 Responsabilidad social de los asociados en el proyecto productivo | 75 |
| 2. Modelos de organización empresarial. | 75 |
| 3. Organigrama y principales funciones | 76 |
| 4. Otras áreas de las estrategias de organización y gerencia | 79 |
| 5. Costos de inicio | 80 |

MÓDULO 10 Finanzas 83

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Otros reportes importantes | 85 |
| 1.1 Flujo de caja. | 85 |
| 1.2 Análisis y medidas de rentabilidad | 86 |
| 1.3 Valor presente neto (VPN). | 87 |
| 1.4 Rentabilidad financiera versus impacto de las decisiones de un proyecto de emprendimiento en la sostenibilidad ambiental y social. | 90 |
| 1.5 Tasa interna de retorno (TIR). | 90 |
| 1.6 Punto de equilibrio. | 91 |
| 2. Análisis de escenarios operativos y financieros | 93 |
| 2.1 Simulaciones: ¿qué pasa si...? | 93 |
| 3. Financiamiento e importancia del ahorro | 94 |
| 3.1 Presentación ante inversionistas | 94 |
| 4. Cronograma de implementación de tu negocio | 95 |
| 5. Finalmente, ¿qué es un plan de negocios? | 96 |
| 6. Después de terminar el plan de negocios, ¿qué sigue? | 96 |

ACTIVIDADES 97

APÉNDICE 137

GLOSARIO 145

BIBLIOGRAFÍA. 149

AGRADECIMIENTOS

Al culminar este libro, quisiera agradecer a la vida por las distintas experiencias y oportunidades que he tenido la fortuna de vivir desde que nací. Gracias a Cengage por haber creído en este libro. Agradezco la paciencia, las horas de compañía, el apoyo incondicional y las sugerencias al texto de mis hijas Sara y Sofía. Agradezco a César por el apoyo a la familia y por los recursos requeridos para poder sacar adelante este sueño. Agradezco a mis padres y hermanos por su apoyo y paciencia desde que decidí ser emprendedora. Agradezco a mi papá por haberme invitado durante varios años a las ceremonias de graduación de los estudiantes del colegio Santiago Gutiérrez, de Cáqueza, ellos son la inspiración de este libro. Agradezco a mi mamá, por inspirar tenacidad y perseverancia en todos los proyectos de mi vida. Agradezco a Andrés Hilarión Madariaga por su apoyo en la redacción del Módulo 9 y en general por los diálogos como hermanos, emprendedores y profesionales con distintas profesiones y perspectivas, los cuales me han ayudado infinitamente a madurar varios de los temas que se desarrollan en este libro. Agradezco a Álvaro Enrique Hilarión Madariaga por su aporte en la redacción del Módulo 8, desde siempre, Álvaro Enrique se caracterizó por su creatividad y facilidad para diseñar y construir siempre soluciones prácticas e innovadoras. Agradezco a mis otros hermanos, Mónica, Adriana, Rubén y Pilar, por su aliento e infinita paciencia, apoyo y retroalimentación en los temas en los cuales ellos tienen una fortaleza especial. Agradezco a Mónica el apoyo en los temas relacionados con democracia y emprendimiento. Agradezco a Denise Cepeda, Camilo Villegas y María Morales Hilarión, por su apoyo con el diseño gráfico del libro, en especial a María, por su ayuda con la edición y diálogos para presentar conceptos de forma sencilla y clara al emprendedor. Agradezco igualmente el apoyo y asesoría a MINCI de Leidy Cruz, Nubia Infante, Joaquín Cepeda, Mónica Patiño, Wilson Florez y Yony González.

Gracias a mis profesoras Elsa y Nely Ugarte Peña, quienes me inspiraron desde niña la coherencia y la fe en los proyectos que emprendemos. Gracias a todos los profesores y estudiantes de los colegios en Colombia que han trabajado el curso Emprendedores: Crea y Planea tu Negocio, de MINCI, en especial a los profesores Yaqueline Jaimes y Fabio Sáenz y demás profesores del área de Gestión Empresarial y Emprendimiento, del colegio Francisco Julian Olaya de la Mesa; al profesor José Luis Díaz, del colegio Escriba de Balaguer de Chía; a la profesora Aura Luz Romero, del colegio Pablo de Tarso, en Bosa; a la profesora Rosa Rivera, del colegio Brisas del Diamante, en Ciudad Bolívar, y a Francy Salazar y Jesús Salazar, emprendedora y padre de familia del colegio Pablo de Tarso. Gracias a los estudiantes y egresados de proyecto de grado de Ingeniería Industrial de la Universidad de Los Andes, que han pasado por mi curso, con quienes he ido poco a poco compartiendo y madurando muchos de los conceptos que se presentan en este libro.

Finalmente, gracias a Fernando Jaramillo, por su paciente lectura y comentarios al texto. Gracias a María Alejandra Arrieta por sus comentarios, en especial sus aportes en los procesos del Módulo 7. Gracias a María Paola Ortega, Juan Benavides, Hugo Blanco, Myriam Sánchez y Esperanza Bedoya, miembros de la Junta Directiva y voluntarios de la Fundación MINCI. Gracias en general a todos los estudiantes y voluntarios del programa de emprendimiento. Gracias a Dilia Gómez, por su aplicación y trabajo con comunidades del programa de emprendimiento MINCI. Gracias a los estudiantes, familias y emprendedores de los colegios que me han inspirado en esta nueva etapa del programa de emprendimiento. ¡Gracias a todos!

INTRODUCCIÓN

Emprendimiento e innovación: *Diseña y planea tu negocio*, es un curso que mediante el aprendizaje activo y el desarrollo de un proyecto concreto por parte del(a) emprendedor(a), busca aplicar los distintos conceptos y aprendizajes que se trabajan a medida que se avanza en el texto. Inicia con el autoconocimiento, la identificación de los valores de la cultura a la cual pertenece como ser social el (la) emprendedor(a). Éste(a) se enfrenta igualmente al proceso de generar la idea de negocio y de desarrollar el concepto para crear valor para el cliente y el modelo para la generación de ingresos para su empresa. Se enfrenta también al desarrollo de prototipos, modelos, pruebas con el cliente y finalmente al desarrollo de su propio producto y servicio. Al seguir este proceso, se espera que el (la) emprendedor(a), desarrolle un pensamiento que le ayude a desarrollar habilidades para identificar oportunidades, para ver el potencial de los problemas, si decide actuar en su solución, así como el fortalecimiento de hábitos y habilidades para actuar siempre con criterios de desarrollo sostenible y valores que propendan por el bien común.

Igualmente, se espera que este proceso apoye el fortalecimiento de hábitos para la investigación, la innovación y la habilidad para la preparación de un plan de negocios. Además, se busca estimular que el (la) emprendedor(a) trabaje en el análisis de escenarios y simule distintas decisiones de su negocio, en las cuales deberá identificar bajo qué condiciones se podría afectar la rentabilidad financiera y los criterios de sostenibilidad ambiental y social de su negocio, tomando conciencia de todos los impactos de su proyecto.

El curso estimula la autonomía, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia, el amor por la propia región, el descubrimiento y aprovechamiento del potencial y riquezas de cada comunidad.

La idea de este curso es estimular y sensibilizar a los jóvenes y familias sobre la importancia de construir y trabajar por los proyectos e iniciativas en las que creemos; estimularlos para que como emprendedores(as) de negocios y emprendedores(as) sociales, se conviertan en los forjadores de su propio desarrollo en las ciudades, municipios y regiones. Buscamos que los jóvenes descubran las bondades del trabajo en equipo en las distintas etapas de creación y gestión de una empresa, así como la importancia de las relaciones de colaboración que se pueden establecer entre las cadenas productivas y las distintas comunidades para el beneficio de todos y todas.

El curso consta de un texto, una plataforma virtual de acompañamiento al docente y al estudiante, en la cual se encuentran, entre otros, ejercicios, bancos de preguntas, el formato del plan de negocios y un modelo sencillo para apoyar la evaluación financiera del proyecto.

El curso se compone de diez módulos, en los cuales se plantea un camino, paso a paso, de descubrimiento en el cual el (la) emprendedor(a) identifica una idea, construye su modelo de negocio, desarrolla y prueba su prototipo, y fundamenta con un proceso de investigación, lo más riguroso posible, su plan de negocios. En el **Módulo 1**, se invita al estudiante a descubrir el (la) emprendedor(a) que hay en su interior. Igualmente se presenta una reflexión sobre la importancia de crear empresas conscientes de los valores, el bien común y que respondan al desarrollo sostenible ambiental y social. Se estimula la habilidad para la innovación y el desarrollo de hábitos como la observación y el uso de técnicas como el *diario de campo*. En el **Módulo 2**, se invita a identificar y definir una idea de negocio, construyendo un modelo de negocio que genere valor para el cliente, el (la) emprendedor(a) y demás entidades involucradas en el negocio. En el **Módulo 3**, se invita a un diagnóstico de la industria, competencia y canales del entorno local, se inicia el análisis de fortalezas y debilidades. En el **Módulo 4**, se revisa el contexto externo, se realiza investigación de la industria, competencia y canales externos al entorno del(a) emprendedor(a) y se trabaja en un análisis de oportunidades y amenazas. En el **Módulo 5**, se invita al(a) emprendedor(a) a realizar una primera definición de su misión, visión y objetivos y estrategias de las áreas clave de su negocio. En el **Módulo 6**, se trabaja la investigación de mercado, definición de segmento de mercado, la definición del plan de mercadeo y la proyección de ventas e

ingresos del negocio. En el **Módulo 7**, se trabaja la estrategia de operaciones en la cual se definen los procesos requeridos para ofrecer el producto y servicio al cliente final, teniendo claridad de los costos, el diseño de planta, etc. En el **Módulo 8**, se profundiza en la estrategia de ciencia, tecnología e innovación y se invita al desarrollo del prototipo o modelo virtual del producto o servicio a ofrecer. En el **Módulo 9**, se trabaja la estrategia de organización y gerencia en la cual el (la) emprendedor(a) conforma el equipo, cultura, organigrama y define programas de responsabilidad social empresarial, entre otros. Finalmente, en el **Módulo 10**, se trabaja en la estrategia financiera, el (la) emprendedor(a) desarrolla, entre otros, el flujo de caja, define el costo de oportunidad de sus recursos y elige la tasa de descuento adecuada para calcular la rentabilidad de su proyecto, trabajando con indicadores como el valor presente neto (VPN). Al finalizar el proceso el (la) emprendedor(a) ajusta el diagrama final del modelo Canvas del modelo de negocio de su proyecto. Se espera que al finalizar el curso el estudiante culmine con su modelo de negocio, su prototipo y su plan de negocios, decidido(a) a convertirse en líder de cambio y de construcción de sociedades sostenibles, innovadoras e inclinadas hacia la prosperidad colectiva. Con una profunda conciencia de su responsabilidad en el desarrollo de su proyecto de vida personal y de su contribución al desarrollo colectivo como integrante de la sociedad y al mundo al cual pertenecemos.

En el sitio web del libro encontrarás herramientas que crean un ambiente de aprendizaje ameno, las cuales incluyen:

- **Resuélvelo:** *Revisa lo aprendido y aplícalo.* Al contestar la serie de preguntas tendrás la oportunidad de fortalecer tu comprensión en cada módulo.
- **Aplícalo:** *Practica en línea para los exámenes parciales y finales.* Las autoevaluaciones interactivas en línea te permiten revisar tu comprensión de los conceptos estudiados en clase.
- **Resúmenes:** Cada módulo es resumido en una presentación de PowerPoint para facilitar la revisión de lo aprendido en clase.

Para acceder a estos recursos ve a <http://latinoamerica.cengage.com/soporte> y solicita el acceso.

Introducción y motivación

OBJETIVOS

1. Descubrir el emprendedor que llevamos dentro. Definir mi proyecto de vida y mi aporte al proyecto de vida colectivo.
2. Descubrir la importancia del autoconocimiento y el trabajo en equipo.
3. Identificar y observar las riquezas, recursos, problemas o necesidades de mi región como oportunidades para crear empresas.
4. Conocer el papel que juegan los valores y el emprendimiento en el bienestar y la sostenibilidad de nuestros países y del mundo.
5. Desarrollar el pensamiento emprendedor.
6. Desarrollar habilidad para modelar un problema u oportunidad.
7. Reconocer la importancia de la observación en el proceso de emprendimiento e innovación.
8. Conocer la importancia de la observación etnográfica y el diario de campo.

Queridos amigos: hemos preparado este curso con todo el amor buscando despertar en ustedes el gusto por la aventura que implica crear una empresa.

Crear empresas, significa que cada uno de nosotros asume y emprende su propio desarrollo. Al crear empresas, buscamos materializar en negocios creados por nosotros mismos, productos y servicios de excelente calidad, que sean propios de nuestras tierras y cultura, a cambio de ingresos y empleo para nosotros, nuestras familias y nuestra comunidad.

Vivimos en medio de riquezas que debemos descubrir y aprovechar. El secreto del éxito en esta empresa es un verdadero trabajo en equipo llevado a cabo en asociación con amigos, familiares, vecinos de la comunidad y de otras personas y entidades interesadas en apoyar la creación de empresas. Cada uno de nosotros tiene un inmenso potencial, si lo decidimos podemos transformar nuestra realidad, somos responsables de lo que es y será nuestra vida personal y nuestra vida en sociedad. Descubrir nuestros talentos personales y colectivos, así como la forma como utilicemos nuestro potencial, depende de la forma en que pensemos de nosotros mismos, de lo que pensemos de los demás, de nuestras creencias y valores.

Al desarrollar el pensamiento emprendedor, nos preparamos para identificar problemas y convertirlos en oportunidades, es dejar fluir en nosotros toda la creatividad y la imaginación para innovar y crear soluciones nuevas para las problemáticas de nuestro entorno, aprovechando los recursos disponibles. Es vivir nuestra libertad para crear un mundo mejor para nosotros y los demás.

Para esto, es importante desarrollar la habilidad para **observar** el entorno y **sistematizar** estas observaciones; técnicas como la **observación etnográfica** y el **diario de campo** son útiles en este proceso.

Vivimos una época de grandes cambios y retos en el mundo, la evolución de la tecnología, el uso excesivo y desequilibrado que le hemos dado a algunos recursos naturales, así como la evolución de las redes de comunicación e información, nos plantean el desafío de tomar conciencia y adoptar decisiones para un mundo sostenible, aprovechando las posibilidades de la innovación, el conocimiento y el liderazgo de emprendedores empresariales y sociales.

¡Adelante, tu empresa será un éxito si así tú lo decides!

En este módulo revisarás los siguientes temas: descubrir el emprendedor que llevamos dentro, autoconocimiento, proyecto de vida, trabajo en equipo, recursos para la creación de empresas, características de negocios exitosos, valores en nuestra cultura, la definición de un problema y oportunidad, la observación etnográfica y la innovación.

1. Descubrir el emprendedor que llevamos dentro

Muchas veces imaginamos cómo nos gustaría vivir. Imaginamos lo que nos gustaría ser y también lo que no nos gustaría ser ni vivir... Quizás algunos soñamos con emprender un día un negocio propio.

Este curso te invita a ser el propio conductor de tu vida, a explorar y vivir la aventura de crear una empresa desde tu comunidad. Te invita a realizar y construir tu proyecto de vida desde tu realidad actual. Para esto, trabajaremos observando y descubriendo nuestras potencialidades y las oportunidades que el medio nos brinda.

Recordemos que no estamos solos. Contamos con nuestra familia, compañeros, amigos y vecinos. También contamos con personas de otras ciudades que también están dispuestas a ayudarnos.

Es importante tener en cuenta que el trabajo en equipo nos da la posibilidad de un crecimiento humano conjunto, además de facilitarnos la creación y desarrollo de una empresa. Crear una empresa, nos ayuda a construir relaciones sociales, porque en ella se comparten metas, recursos, esfuerzos, aprendizajes, dificultades, riesgos y beneficios.

1.1 Autoconocimiento y proyecto de vida

Al crear un negocio propio es importante clarificar lo que queremos de nuestra vida. Debemos comenzar con un profundo conocimiento de lo que soñamos, identificar nuestras fortalezas y nuestras debilidades en todos los aspectos. Este proceso de creación nos da la oportunidad de trabajar en algo que realmente nos guste hacer, en una actividad que pone en juego nuestro talento y nuestra capacidad creadora, trabajando con y para personas a quienes amamos y que también nos aman.

Debemos formularnos nuestras propias preguntas sobre los problemas que nos afectan, así como hallar las mejores respuestas y soluciones.

Si no hemos soñado con ser emprendedores, innovadores o empresarios, pensemos un poco y démonos la posibilidad de explorar en nosotros y en nuestros amigos

estas cualidades. El autoconocimiento es la clave para comprender nuestras estructuras de pensamiento y sentimiento, las cuales determinan nuestra forma de ver las cosas y de actuar en cada circunstancia. Los miedos, las creencias y los deseos condicionan nuestra forma de percibir la realidad, así como nuestros juicios y reacciones.

Para crecer en libertad y ser precursores de nosotros mismos es necesario conocer los distintos escenarios y circunstancias de la vida, tratando de identificar qué prejuicios tenemos, así como nuestras debilidades y fortalezas, con el fin de elegir qué nos hace felices, lo que queremos cambiar y fortalecer. Al iniciar una nueva actividad, es importante saber con qué recursos personales contamos. Por eso, al iniciar la aventura de ser emprendedor te invitamos a reflexionar sobre tu vida personal y tu vida como ser social en tu comunidad.

Como seres sociales que somos, pertenecemos a una familia, comunidad, ciudad, país, región; también pertenecemos al maravilloso planeta Tierra. Por esto, en nuestro proceso de emprendimiento también es importante tener conciencia del proyecto colectivo al que pertenecemos como sociedad. Es importante construir entre todos una visión de desarrollo colectivo, que nos ayude a inspirar proyectos de emprendimiento para el desarrollo en armonía, abundancia, sostenibilidad y respeto entre todas las personas, comunidades y seres vivos en general.

¡Sé el propio conductor de tu vida!



Actividad 1.1. Autoconocimiento y proyecto de vida

Te invitamos a realizar las actividades del Módulo 1: Autoconocimiento y proyecto de vida. (Ver anexo de actividades, página 97.)

1.2 Trabajo en equipo

Preparémonos para descubrir los empresarios potenciales que hay, no sólo en nosotros, sino en nuestros compañeros. Analicemos cómo organizarnos como equipo, o cómo podríamos desempeñarnos en otro equipo ya conformado, uniendo fuerzas para sacar adelante una iniciativa. Recordemos que los equipos de fútbol tienen un director técnico, un entrenador, un capitán, tienen jugadores en la defensa, los delanteros, los volantes, etc. Todos juegan un papel muy importante en el equipo.

Viene al caso mencionar la famosa parábola de los granjeros:

Tu maíz está maduro hoy, el mío lo estará mañana. Sería beneficioso para ambos que hoy yo trabajara contigo y que tú me ayudaras mañana. No te tengo cariño y sé que tú tampoco lo tienes por mí. Podría esforzarme hoy, no para tu beneficio, sino para el mío propio con la expectativa de un retorno. Pero sé que seré decepcionado y que dependería en vano de tu gratitud. Entonces yo te dejo trabajar solo y tú me tratas de la misma manera. Pasarán las estaciones y ambos continuaremos perdiendo nuestras cosechas por falta de confianza y seguridad mutua.¹

El equipo sólo gana si hay confianza y cada uno hace muy bien su tarea. Descubramos nuestro papel en las empresas que vamos a crear: el gerente, el jefe de mercadotec-

¹ Hume (1990: 1739), Libro 3, Parte 2, Sección 5, citado por Putman (1993: 163). Tomado de *Política Nacional para la Productividad y Competitividad*. Presidencia de la República Colombia-Mincomex Publicación, Febrero de 2001).

nia y distribución, el contador y financiero, el jefe de producción, el jefe del control de calidad, el transportista, etc. El recurso humano es fundamental en el éxito de una empresa, ya que el trabajo comprometido de varias personas, con conocimientos diferentes, enriquece una organización, siempre que ésta se fundamente o se base en principios esenciales de convivencia, como la confianza, la buena fe, la honestidad, la solidaridad, el respeto, la igualdad y la tolerancia.

En toda empresa y emprendimiento es importante que el equipo en lo posible se integre con grupos interdisciplinarios, interculturales e intergeneracionales, en los que se desarrolle la habilidad de escucharse mutuamente, de valorar los distintos puntos de vista, reconociendo que cada uno tiene una visión única que enriquece y complementa a todo el equipo. Es importante reconocer que una empresa exige un trabajo complejo, en el que las habilidades de investigación, comunicación, relaciones públicas, habilidades técnicas y otras, suelen estar presentes en distintas personas, las cuales se integran en un equipo que para ser exitoso se deben escuchar y respetar para operar como un todo.



Actividad 1.2. Trabajo en equipo

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a este módulo (Actividad 1.2: Trabajo en equipo). (Ver anexo de actividades, página 98.)

2. Recursos de la ciudad, región, municipio, comunidad y país para el emprendimiento, la innovación y la creación de empresas

Una vez que tomamos conciencia de nuestro proyecto de vida y la importancia de trabajar en equipo, iniciaremos la exploración y reconocimiento de nuestro entorno.

Primero que todo, observemos las riquezas que nos rodean en nuestra ciudad, región o municipio: la familia, los amigos, el profesor, los líderes de la comunidad, etc.; el colegio, las empresas, asociaciones, centros de investigación y de educación superior, las entidades de gobierno, las entidades financieras, entre otros.

Los animales: ovejas, insectos, aves, cabras, gallinas, patos y otros; las plantas y la biodiversidad: flores, hortalizas, plantas medicinales, maderas y cultivos en general.

Los productos y servicios típicos o especiales que se producen, como alimentos propios de la cultura, artesanías, servicios turísticos, museos, lugares históricos. Las manifestaciones culturales, raíces y tradiciones: fiestas, costumbres, deportes autóctonos, música.

Los recursos turísticos y naturales: montañas, valles, ríos, cascadas, minerales, rocas, grutas, paisajes. Los recursos para la vida y sostenibilidad: qué pasa con las fuentes de agua de la localidad y región, ¿hay desperdicio?, ¿podría haber escasez?; sobre las fuentes de energía, ¿hay riesgos de abastecimiento?, ¿se podrían bajar los costos?, ¿se podría trabajar con energías renovables?; qué pasa con los sistemas de manejo de residuos y basura, ¿manejan sistemas de reciclaje? Recursos como el agua, el paisaje, las tierras, ¿se pueden proteger?, ¿se pueden compartir? Exploremos también los recursos

de conocimiento, los inventos y las bases de datos disponibles en Internet y las bibliotecas, ¿qué oportunidades encontramos?



Actividad 1.3. Conoce los recursos y riquezas de tu municipio y ciudad

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a este módulo (Actividad 1.3: Conoce los recursos y riquezas de tu municipio y ciudad). (Ver anexo de actividades, página 98.)

3. Características de los negocios exitosos

En esta sección buscamos conocer e identificar los negocios que están funcionando y que han sido exitosos, así como los que han fracasado. En particular, queremos conocer algo sobre los factores que han determinado su éxito o su fracaso, pues nos preparamos para emprender nuestro negocio y su éxito dependerá de lo que aprendamos de estas experiencias. El fracaso tiene muchos aprendizajes, no le tengamos miedo, lo importante es identificar aquellos aspectos que debemos tener en cuenta para corregir en el siguiente intento. ¿Intento? Sí, debes prepararte para realizar múltiples intentos en tu proceso de emprendimiento, es como cuando decides aprender a montar tu bicicleta o tus patines, ¿recuerdas cuántas veces intentaste y te levantaste después de las caídas? En un emprendimiento es similar, nos preparamos para intentar y aprender en el camino, lo importante es tener claro el objetivo que buscamos.

Entre los factores de éxito en procesos de emprendimiento que identifican los expertos, se encuentran los siguientes:

1. Conocer las características personales del emprendedor. Personas independientes, amantes de la aventura, persistentes y sin miedo a trabajar fuerte.
2. Tener conocimiento y acceso a experiencias de otros emprendedores.
3. Disponer de un producto o servicio con una demanda fuerte, es decir, con gran cantidad de clientes interesados en adquirir el producto o servicio.
4. Disponer de un plan del negocio. Un plan escrito, como una carta de navegación, que guíe tu negocio para llegar al mercado y saber mantenerte en él.
5. Disponer de recursos suficientes, no sólo para abrir, sino para introducir tu producto y mantenerte en el mercado. Esto es equivalente al empujón que hay que darle a la cometa para que se eleve. Recordemos que a veces nos toca hacer varios intentos para lograr elevar una cometa. Nuestro negocio debe estar preparado para realizar varios intentos hasta que logre llegar a un mercado que lo demande fuertemente.



Actividad 1.4. Negocios exitosos que crecen y se mantienen

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a este módulo (Actividad 1.4: Negocios exitosos que crecen y se mantienen). (Ver anexo de actividades, página 99.)

4. Valores en nuestra cultura

¡Tú puedes ser parte del cambio!

Debes convertirte en el cambio que deseas ver en el mundo (Gandhi).

Queremos invitarte a que conozcas los valores que determinan las formas de pensar, sentir y actuar, de la cultura a la cual perteneces, para que el proyecto de emprendimiento que desarrolles aporte de una forma positiva a la construcción de la sociedad y país que queremos.

Podemos ser parte de la solución. Los conflictos y confrontaciones entre personas, grupos, comunidades y países que piensan, sienten y actúan de forma distinta, requieren de comprensión sobre las diferencias en las formas de pensar de cada uno de los actores involucrados. Estas personas, grupos, comunidades y países pueden compartir problemas colectivos, como la pobreza, inequidad, desplazamiento, calentamiento global, contaminación, disponibilidad de agua, sida, el cuidado del medio ambiente, entre otros.² Estos problemas colectivos se solucionan a partir de personas que toman la iniciativa con emprendimientos innovadores y sostenibles, los cuales trabajando en colaboración con otros emprendedores e instituciones, logran soluciones colectivas.

4.1 Valores deseables para el bienestar y sostenibilidad de nuestras comunidades

*(...)la actividad económica representa una parte crucial de la vida social y está unida a una gran variedad de normas, pautas, obligaciones morales y otros hábitos que, en su conjunto, dan forma a la sociedad (...) el bienestar de una nación (...) se haya condicionado por una única y penetrante característica cultural: el nivel de confianza inherente a esa sociedad (Francis Fukuyama, *Confianza (Trust)*, 1996, pág. 25).³*

Estamos en un momento de nuestra historia en el cual debemos tomar conciencia y comprender las problemáticas colectivas, sociales y ambientales. Es importante asumir la responsabilidad individual frente a estos retos colectivos. Buscamos inspirar proyectos de emprendimiento que consoliden modelos de desarrollo innovadores y sostenibles en nuestras comunidades y en nuestros países.

Para esto, entre las normas, pautas y obligaciones morales que dan forma a nuestra sociedad, quisiéramos revisar lo siguiente: muchas veces oímos hablar sobre la importancia de la ética, pero ésta no siempre la apropiamos cotidianamente como parte integral de nuestras vidas y proyectos, quizás porque no conocemos bien su significado. Para tener un punto de referencia de esta definición, nos apoyaremos en la siguiente frase, que resume de manera sencilla un comportamiento ético: “no hacer a otros lo que no quisiéramos nos hicieran a nosotros”.⁴ Este principio nos invita a mirar la vida y las consecuencias de nuestros actos, no sólo desde la perspectiva personal, sino desde la perspectiva del impacto de nuestras acciones en nuestros familiares, vecinos, amigos, trabajo, barrio, país, personas no conocidas y el mundo en general.

² Inspirado en la obra de Geert Hofstede y Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, McGraw-Hill, 2005.

³ Francis Fukuyama, *Confianza (Trust)*, Editorial Atlántida, 1996, p. 25.

⁴ Referencia en Wikipedia, Diccionario Filosófico: Übermensch Utilitarianism, citado en Universality (philosophy).

Para vivir un comportamiento ético te sugerimos, entre otros, desarrollar la habilidad de observar las consecuencias de tus acciones. Esta observación implica que puedas asumir un rol desprevenido que te permita ser capaz de “ponerte en los zapatos del otro”, de tal forma que te ayude a caer en cuenta de aquellas decisiones que puedan afectar positiva o negativamente a una o varias personas.

Es importante en especial identificar aquellas acciones que contribuyen o afectan negativamente el **bien común**, entendido éste como aquella condición o condiciones que favorecen a la mayoría de las personas integrantes de una comunidad.

Por otra parte, sabemos que la **confianza, lealtad, amor al trabajo, cooperación y colaboración** son esenciales para construir relaciones duraderas y de crecimiento mutuo entre las personas, las empresas y los emprendimientos.

A menos que la presión ejercida por la humanidad sobre los ecosistemas y el clima de la Tierra disminuya de forma sustancial, ésta originará un peligroso cambio climático, la extinción masiva de especies y las destrucciones esenciales para el mantenimiento de la vida (...)

Una sexta parte de la población mundial sigue atrapada en la pobreza extrema (...)⁵

Asimismo, ser coherentes con los valores que nos ayudan a ser mejores personas y por ende construir mejores sociedades, implica reconocer, desde el ámbito personal, familiar, de comunidad y país, la responsabilidad de cada uno de nosotros en la construcción de los destinos y formas de vida de nuestras sociedades. Independientemente del grupo social, etnia, región o país al que pertenezcamos, buscamos que todos en conjunto actuemos desde nuestras acciones cotidianas y desde nuestros proyectos de emprendimiento para garantizar un **desarrollo sostenible** en todas las regiones del país y el mundo.

Como dice la canción del *Rey León*, cuando “Quiara” canta: “vivo la tensión entre vivir mi propia ley y vivir la ley del clan... somos clan... somos clan...”. Muchas veces vivimos la tensión entre el logro y satisfacción personal de nuestros proyectos y, de otra parte, pasar por alto el impacto negativo de nuestras acciones... ¿Qué pasa si al implementar nuestros proyectos, permitimos que nuestros modelos de negocio perpetúen o generen condiciones de pobreza y miseria extrema? ¿Qué pasa si producimos o utilizamos sustancias tóxicas o contaminantes en nuestro proyecto? ¿O si simplemente en nuestro negocio, por descuido o indiferencia, arrojamos basura a la calle, a los ríos o a las alcantarillas...? Sabemos que podemos estar afectando con nuestras decisiones, consciente o inconscientemente, a personas o comunidades con altos costos ambientales, sociales y económicos; en los que a pesar de estar generando ingresos con nuestro proyecto, estamos poniendo en riesgo la vida no sólo de nosotros, sino de otras personas; incluso podemos estar arriesgando la sostenibilidad del planeta Tierra.



Actividad 1.5. Valores en nuestra cultura. Valores deseables para el bienestar y la sostenibilidad

Te invitamos a realizar las actividades del Módulo 1. (Ver anexo de actividades, página 100.)

⁵ Jeffrey Sachs, *Economía para un planeta abarrotado*, Barcelona, Debate, 2008.

5. Definamos un problema para convertirlo en una oportunidad

Desarrollar la habilidad para identificar cuál es el problema que enfrentamos en cada situación, nos ayuda a definir cómo encontrar la solución más conveniente, en cada contexto. Cuando tenemos una idea y quisiéramos empezar nuestro proyecto de emprendimiento, es clave iniciar con una definición precisa del problema que queremos resolver, el cual a su vez se relaciona con la satisfacción de una necesidad de personas, familias y/o comunidades, las cuales son el insumo para investigar si existe demanda en un mercado definido. Es decir, un problema siempre nos muestra que podemos aprovechar una oportunidad para ofrecer un nuevo producto o servicio. Lo que para un observador, persona o comunidad puede ser un problema, para otro puede ser una oportunidad. Para ayudar a organizar tu proceso de investigación, te sugerimos trabajar en una metodología que modela la definición de un **problema**; es decir, clarificar la diferencia entre el punto de partida y el punto de llegada, o dicho de otra forma: definimos un problema cuando tenemos una *situación actual* distinta a una *situación deseada*.⁶

Esta definición de *situación actual* (*SA*) y *deseada* (*SD*), debes realizarla en términos de *variables* que puedan ser observables y cuantificables.⁷ De esta forma se facilita plantear de una forma clara y concisa el potencial de tu idea de negocio o la importancia y magnitud del problema que buscas solucionar.

Ejemplo de problema u oportunidad:

¿Es factible exportar dulces de frutos secos a Estados Unidos?

Variables (Valor)

SA:

| | |
|--------------------------------------------------|-----|
| Producción nacional: | x |
| Demanda en Estados Unidos de frutos secos: | y |
| Ganancias de vender sólo en el mercado nacional: | z |

SD:

| | |
|--------------------------------------------|-----|
| Producción nacional: | x |
| Demanda en Estados Unidos de frutos secos: | y |
| Ganancias de exportar a Estados Unidos: | w |

Si $w > z$, tenemos una *oportunidad* al poder aumentar las ganancias exportando frutos secos a Estados Unidos.

Una vez que defines el problema, ¡tienes una oportunidad! El reto de nuestro proyecto de emprendimiento es plantear un camino o solución para ir del punto *SA* al punto *SD*, de tal forma que la solución sea rentable y sostenible desde las perspectivas financiera, social y ambiental.

⁶ Definición adaptada del texto de Olga Mariño y Ruby Casallas, *Introducción a la Informática*, Departamento de Ingeniería en Sistemas, Universidad de Los Andes, 1990.

⁷ Se aclara que existen situaciones en las cuales, dada la información disponible o naturaleza del problema, tendrías que adaptar la aplicación de este modelo.

Otra forma útil de definir el alcance de nuestro proyecto, es plantearnos una pregunta de investigación que nos ayude a enfocar nuestras energías para convertir en oportunidad el problema que queremos solucionar con nuestro emprendimiento.



Actividad 1.6. Define un problema para convertirlo en oportunidad

Te invitamos a realizar las actividades del Módulo 1. Define problema y oportunidad, así como la práctica con preguntas y definición de variables. (Ver anexo de actividades, página 101.)

6. Observación e innovación

La observación es un proceso en el cual tomamos conciencia de nuestros sentidos. Ponemos atención especial a lo que “vemos”, “olemos”, “sentimos”, “saboreamos” y “oímos” para convertirlos en información y datos que son útiles en nuestro proceso de investigación y toma de decisiones. Las observaciones que realizamos sobre nosotros mismos y nuestro entorno, son la materia prima principal para formular nuestro proyecto de emprendimiento y para realizar innovaciones. Para empezar este proceso, a continuación veremos la observación etnográfica, técnica útil para registrar, sistematizar y analizar nuestras observaciones.

6.1 La observación etnográfica

Para lograr transformaciones en nuestras vidas y comunidades debemos aprender a mirarnos y a entender la naturaleza de nuestros comportamientos.⁸ Para ello, requerimos de instrumentos metodológicos que faciliten esta forma de auto-investigación y que sean fuente para el análisis y valoración permanente de los avances. Proponemos la observación etnográfica como una alternativa para que “aprendamos a observar” lo que somos, lo que queremos, nuestro contexto familiar y, en general, el contexto de nuestra comunidad, municipio y región. Por otra parte, esta **observación** es fundamental para que puedas **innovar** y crear nuevas formas de ofrecer productos y servicios novedosos en tu entorno local, nacional e internacional.

La etnografía ha sido una metodología de investigación característica de la antropología. Es una propuesta en la que el investigador intenta ser fiel a la hora de describir e interpretar la naturaleza del discurso social de un grupo de personas en su contexto. Esta descripción intenta mirar detalladamente el todo y las partes, sin olvidar la esencia misma de las personas, sus relaciones sociales, intereses, sueños, miedos y creencias. Describe en detalle los recursos físicos, culturales y del medio ambiente, que inciden en las diversas formas sociales de desarrollo individual y colectivo.

En el trabajo etnográfico es importante definir la situación en la que se va a concentrar la observación. Se deben identificar el grupo de personas involucradas y anali-

⁸ Adaptado de documentos de trabajo de Maritza Diaz, 2001.

zar sus diferentes actitudes frente al riesgo, expectativas y necesidades en los contextos seleccionados, como: familia, ciudad, municipio, región, país, empresas y cadenas productivas, entre otros. Para ello, el investigador debe situarse en dos posiciones, así:⁹

1. Observar el comportamiento en su situación natural.
2. Obtener de las personas que son observadas la información que permite interpretar su comportamiento. El objetivo de un etnógrafo es concentrarse en un ámbito de trabajo y descubrir lo que ocurre en él. Para esto, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - i. Dejar a un lado los propios prejuicios o estereotipos sobre lo que está ocurriendo y explorar el ámbito tal y como los participantes lo ven y lo construyen.
 - ii. Convertir en extraño lo que es familiar, darse cuenta que tanto el investigador como los participantes dan muchas cosas por supuestas. Hacer de lo común algo extraordinario y cuestionarse por qué existe o se lleva a cabo de esa forma, o por qué no es de otra manera.
 - iii. Asumir que para comprender por qué las cosas suceden así, se deben observar las relaciones existentes entre el objeto de observación y su contexto, por ejemplo: nuestra casa, nuestros amigos, nuestro colegio, nuestras organizaciones sociales y nuestros negocios, nuestra comunidad, la economía, etc. Siempre se debe realizar un juicio sobre el contexto relevante y explorar el carácter de este contexto hasta donde los recursos lo permitan.
 - iv. Utilizar el conocimiento que uno tenga de la **teoría social** para guiar e informar las propias observaciones.

Diario de campo: Es el registro diario de la observación que se lleva a cabo durante el trabajo de campo. Existen diferentes modalidades de diario de campo que van desde las notas puntuales hasta un recuento detallado de la observación. Este instrumento registra información cuantitativa que ha de ser procesada en la investigación.

Ficha de campo: Es la ficha en la cual se extraen los aspectos relevantes al foco de observación. El diario puede recoger muchos aspectos, mientras que en la ficha se seleccionan los aspectos puntuales.

Cédula de campo: Es la asociación analítica de los aspectos puntuales que nos indican las fichas de campo. En la cédula se consignan constantes, variables y aspectos que de manera definida nos arrojan el ordenamiento de la información cuantitativa. En nuestro caso, esta información corresponde a la que utilizarás en el proyecto que preparas para tu Plan de negocios.

6.2 La innovación

Es el proceso de imaginar, crear y difundir en el mercado nuevos productos, servicios o modificaciones a los mismos. La innovación puede ser en el rediseño de un producto

⁹ Kathleen Wilcox, “La Etnografía como una metodología y su aplicación al Estudio de la Escuela: Una revisión”, en: *Lecturas de Antropología para Educadores*, Editorial Trotta, España, 1994.

o servicio, mejorar la tecnología de producción, el empaque, el uso eficiente de recursos, como el agua, la energía, etc. La innovación se relaciona con la solución de un problema o necesidad actual o futura de las personas, la cual se realiza de forma novedosa, ingeniosa, rompiendo los parámetros de las soluciones existentes; también es importante tener en cuenta que toda innovación trae consigo otra innovación. Por ejemplo, son innovaciones el desarrollo de la imprenta, el teléfono, la penicilina, el Internet. De otra parte, cuando se inventó el teléfono o la luz, antes de ser conocido el invento las personas no lo consideraban una necesidad, no lo demandaban; sin embargo, al mostrar los beneficios de su aplicación y difundirse su servicio, la humanidad los termina por demandar masivamente y considerarlos luego una necesidad. Es por esto que un invento o una innovación pueden resolver problemas actuales o pueden “anticiparse” a futuras necesidades de las personas. Para lograr grandes innovaciones, ¡hay que pensar en grande!, ¡hay que querer cambiar el mundo! ¡La innovación busca construir significado para las personas!¹⁰ Pero no debemos perder de vista que la innovación y la tecnología están al servicio de las personas y sociedades en las que se busca privilegiar el bien común. Debemos mantener el espíritu crítico para evaluar siempre si la tecnología contribuye a solucionar problemas importantes en nuestro entorno local y global o si ésta los agrava. Por ejemplo, el desempleo se agrava con la mecanización de algunos procesos agrícolas o manufactureros que dejan sin empleo a un número importante de personas.



Actividad 1.7. Observación e innovación: Identificando los valores que construyen confianza en tu comunidad y propuestas para innovar

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a la observación e innovación. (Ver anexo de actividades, página 101.)

7. ¿Por qué es importante desarrollar el pensamiento emprendedor y la habilidad para planear, ejecutar y controlar un plan de negocio?

El pensamiento emprendedor busca desarrollar una forma de pensamiento en el que te entrenas para observar y convertir problemas en oportunidades en tu entorno. Te entrenas para identificar en ti y en tu entorno cualquier tipo de recurso y sacar el mejor provecho de él. Siempre en todo lugar y contexto tenemos infinidad de recursos: las personas, el sol, el viento, la marea, los paisajes, la agricultura, el arte, el conocimiento, el cuidado, entre otros.

Un **plan de negocios** busca ser la carta de navegación para alcanzar el éxito de tu negocio. Te ayuda a estructurar desde la idea básica, hasta la identificación de las decisiones clave que debes adoptar para la rentabilidad de tu proyecto. Además, te puede servir para comunicar tu idea de negocio a otros emprendedores que quieran formar parte de tu equipo, a entidades financiadoras, a posibles inversionistas y socios o aliados que también quieran vincularse a tu negocio.

¹⁰ Adaptado de Conferencia de Guy Kawasaki: www.wobi.com.

El plan te apoya en la definición de las estrategias, objetivos y tareas prioritarias para aumentar la rentabilidad del negocio. El principal beneficiario del proceso de investigación al preparar el plan de negocios, es el propio emprendedor...

Sin importar el tamaño de la empresa, de si es un negocio nuevo o se encuentra en operación, un plan de negocios te permite como emprendedor:¹¹

- ✓ Adoptar las decisiones clave de tu negocio que te permitan focalizar las actividades y aprovechar de la mejor forma posible los recursos disponibles como persona, familia, comunidad y país.
- ✓ Comprender los aspectos financieros y variables clave que determinan la rentabilidad de tu negocio, como el flujo de caja; medidas de rentabilidad, como el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el punto de equilibrio, entre otros.
- ✓ Obtener información clave de la industria en tu entorno local, regional, nacional e internacional, además de conocer los respectivos modelos de comercialización, distribución y de mercadotecnia.
- ✓ Anticipar y superar obstáculos que podrías encontrar al implementar tu negocio.
- ✓ Establecer metas y medidas específicas para asegurar el progreso e implementación de tu empresa en un periodo determinado.
- ✓ Expandir el negocio en nuevas direcciones que te puedan resultar más rentables de las que identificaste inicialmente.

“Un plan de negocios puede ayudarte a dar forma y a realizar tus sueños...”. Por otra parte, la habilidad y competencias requeridas para planear e implementar un proyecto, controlando que se cumplan las metas y restricciones de presupuesto, tiempo, respeto a las leyes y el cuidado del medio ambiente, son competencias fundamentales no sólo en emprendimiento, sino en cualquier tipo de experiencia de trabajo en empresas privadas y públicas.



Actividad 1.8. Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizaje para enriquecer tu investigación y emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 102.)



Actividad 1.9. Resolver formato 1: Plan de negocios

Una vez realizadas todas las actividades pasa a los formularios y resuelve el formato 1 correspondiente al Módulo 1. (Ver anexo de actividades, página 102.)

¹¹ Traducido y adaptado de: Rhonda Abrams, *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*, 4a. Ed., The Planning Shop, 2003.



Definición de tu idea de negocio

OBJETIVOS

1. Definir la idea y el modelo de negocio.
2. Conocer a qué sector y cadena productiva pertenece mi negocio.
3. Conocer los factores que influyen en el éxito de un negocio.
4. Conocer cómo iniciar el proceso de investigación y cómo preparar un plan de negocios.

1. ¿Cómo empezar?

Puedes empezar observando y reconociendo una necesidad, un problema o una oportunidad del medio donde vives. Empieza por algo pequeño y gradualmente ve ampliando tu proyecto. La idea es convertir los productos y riquezas de tu entorno en bienes, servicios y experiencias que se ofrezcan a personas que los necesiten en tu comunidad, región, país o en cualquier otro lugar del mundo. Por ejemplo, agricultura orgánica en el campo y la ciudad, jardinería, agroindustria, reciclaje, turismo, artesanías, alimentos, desarrollo de aplicaciones para celulares y la Web, cuidado de ancianos y niños, etcétera.

Nuestro país nos ofrece infinidad de posibilidades. Estamos rodeados de riquezas: personas, familias, comunidades trabajadoras, lugares y experiencias espectaculares, gran diversidad de culturas, plantas, flores, animales, suelos, desiertos y rocas, los cuales pueden convertirse en productos, servicios y experiencias exóticas para aquellos que no los conocen o no gozan en sus regiones y países de la biodiversidad y riquezas propias de nuestras tierras.

Sólo es cuestión de observar, de desfamiliarizarnos de lo que es obvio y cotidiano para nosotros, de comparar con otras regiones y culturas, y así, poder descubrir qué nos hace únicos y diferentes; es descubrir cómo aprovechar estas riquezas y convertirlas en oportunidades para ofrecer nuevos productos, servicios o experiencias a personas que las necesiten y estén dispuestas a pagar por ellas.

Estas ideas de productos pueden surgir de experiencias de trabajo de nuestros padres, hermanos y amigos, de las costumbres de nuestros abuelos y antepasados o del interés personal en una actividad específica. Otras ideas pueden ser originadas por sugerencias de

amigos, cursos de capacitación, información en revistas o simplemente observando lo que sucede en nuestro entorno, municipio, ciudad o país. Para hacer este ejercicio sería bueno conocer cómo viven y qué les gusta a las personas en otras ciudades o regiones. Conocer las costumbres, necesidades y formas de vida de personas extranjeras o que vivan en condiciones distintas a las nuestras, esto nos puede ayudar a descubrir nuevas oportunidades para crear empresas en nuestro municipio o ciudad.

También debes investigar en diferentes fuentes de información, como en las bibliotecas, centros empresariales, páginas web, acuerdos comerciales, lecturas de periódicos, libros, revistas, y observar sobre las necesidades insatisfechas de las personas en cualquiera de sus aspectos.



Actividad 2.1. Lista de empresas que te gustaría crear

Te invitamos a realizar las actividades del Módulo 2 correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 103.)

2. Define tu negocio

En esta etapa, después de que has investigado y evaluado con algún detalle distintas ideas de negocio, te sugerimos seleccionar y definir la idea o emprendimiento que represente mayores beneficios para ti y tu comunidad. Por supuesto, la definición de tu negocio debe comprender la definición de los clientes que planeas atender y el tipo de bienes, servicios y experiencias que planeas ofrecerles.

Recuerda: ningún negocio puede sobrevivir si no satisface las necesidades de sus clientes.

Para definir tu negocio, resulta útil responder las siguientes preguntas:¹

1. **¿Quién es el cliente?** Revisa con todo cuidado las características del cliente al cual piensas llegar; es decir, conoce a fondo sus condiciones sociales y económicas. Debes asegurarte de encontrar un gran **número** de personas a las que les puede interesar tu producto, que además tienen **capacidad de pago** para adquirirlo y que están dispuestas a **repetir periódicamente** el proceso de compra. También puedes explorar si tu producto puede llegar a un nicho de mercado especializado que necesite y valore tu producto.
2. **¿Qué necesidades de los clientes podrá satisfacer tu negocio?** Define las necesidades de tu cliente y si tu negocio puede atenderlas, es la clave para la sostenibilidad del mismo.
3. **¿Cómo satisface el negocio las necesidades personales de los clientes?** Ten claro cómo es que vas a atender las necesidades en las que te enfocarás con tu cliente, es fundamental para que definas si lo haces mediante un producto o un servicio específico.

Para definir con mayor claridad el **concepto de tu negocio**, te sugerimos además reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

¹ Charles L. Martin, *Inicie su propio negocio*, McGraw-Hill, México, 1998.

- ✓ ¿Es un producto o servicio nuevo el que vas a ofrecer?
- ✓ ¿Es una mejora de un producto existente?
- ✓ ¿Es un mercado no atendido o un mercado nuevo?
- ✓ ¿Es un sistema nuevo de entrega o un canal de distribución nuevo?
- ✓ ¿Es una empresa que realiza integración de procesos, por ejemplo, de producción y comercialización?

Debes tener en cuenta que tu negocio debe incorporar al menos uno de los puntos anteriores.

3. Modelo de negocio

Un concepto que recientemente se ha vuelto muy importante para los emprendedores es definir con claridad la forma como vas a generar una solución que le aporte valor agregado al cliente y la forma como vas a ganar dinero con tu negocio, teniendo en cuenta los actores más importantes relacionados con la operación del negocio. En el modelo Canvas, representas de forma gráfica la propuesta de valor, relaciones con los consumidores, canales de venta y comunicación, segmentos de consumidores, actividades claves, recursos claves, aliados claves, estructura de costos fijos y variables, y los flujos de ingresos.²

Modelo Canvas



Este análisis es importante porque puede haber tipos de negocios en los cuales ofreces “gratis” tu servicio, pero a cambio ofreces espacios de publicidad, la cual sí es remunerada por las empresas interesadas en hacer publicidad o realizar investigaciones de mercado. Un ejemplo de este tipo de negocio son varias de las empresas que se crean en Internet, como Facebook; en esta empresa los usuarios beneficiarios del servicio no pagan por él.

² www.businessmodelgeneration.com



Actividad 2.2. Evalúa y define tu concepto y modelo de negocio

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 103.)

4. Conozcamos la industria y cadenas productivas

Tu emprendimiento y negocio no funciona solo, tu negocio se construye en términos de relaciones con otras personas. Es importante que conozcas todos los actores relacionados con la industria o sector al que pertenece tu negocio. Es decir, debes conocer e investigar sobre las empresas productoras, tipos de clientes, proveedores de materia prima, empresas de logística, instituciones de gobierno y otras entidades que apoyen el sector, gremios, entidades financieras, comercializadoras nacionales e internacionales, tecnologías que manejan las empresas (si son tecnologías propias, son importadas, impacto sobre el medio ambiente). Asimismo, cuáles son los líderes de la industria, cuál es el valor de las importaciones y exportaciones del sector, cuántos empleos genera el sector y cuáles son las características de los puestos de trabajo que genera la industria, los cuellos de botella en los procesos de producción, las tendencias de innovación, las normas de calidad, las empresas que ofrecen servicios de asesoría administrativa y empresarial, empresas que ofrecen servicios de diseño tanto del producto como de la imagen de las empresas, entre otros.

También es importante que conozcas la **cadena productiva** a la cual pertenece tu negocio; es decir, el conjunto de empresas relacionadas con la producción de las materias primas, las empresas que las transforman, las industrias relacionadas (como empaques, servicios técnicos, logística), la comercialización y la forma de llegada del producto al cliente final en tu municipio, ciudad, región, país y el mundo. Por ejemplo, si planeas vender mermeladas a base de fruta natural, la cadena productiva a la cual pertenece tu negocio es la cadena agroindustrial de las frutas. A continuación relacionamos las principales empresas de esta cadena: de una parte están los campesinos que cultivan las frutas; después están las empresas que las transportan; luego, en algunos casos, los centros de acopio; después los sistemas de conservación, por ejemplo la refrigeración; luego las empresas que empaacan la fruta en fresco, o las que realizan pulpas, conservas o mermeladas, y finalmente las empresas que distribuyen y comercializan el producto al cliente final en las tiendas, restaurantes, grandes superficies, grandes comercializadoras, etcétera.

Algunas veces se trabajan acuerdos de competitividad entre los empresarios que pertenecen a una cadena productiva. Estos acuerdos son convenios entre los representantes del sector público (gobierno) y los agentes de las cadenas productivas nacionales que participan en la producción, transformación y distribución de un bien o servicio. El objetivo de los acuerdos de competitividad es mejorar las condiciones de productividad y competitividad de los distintos actores que intervienen en la cadena, buscando un acuerdo gana-gana, un acuerdo de colaboración mutua.



Actividad 2.3. Identifica las cadenas productivas de tu país y la cadena productiva de tu negocio

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 104.)

5. Factores de éxito

Después de explorar creativamente ideas para crear una empresa, debes evitar entusiasmartte tanto con la nueva idea que esto te impida evaluar objetivamente su viabilidad. Es conveniente que analices varias alternativas antes de escoger tu idea y que tengas en cuenta los siguientes aspectos, a fin de ayudar a madurar tu idea de negocio:

- ✓ Concepto y modelo de negocio. Es importante que tengas claro cuál es la necesidad del cliente que vas a atender y cómo vas a ganar dinero con el producto, servicio o experiencia que ofrece tu emprendimiento.
- ✓ Entender el mercado. Además de tener una gran idea, es muy importante tener gran cantidad de clientes accesibles con capacidad de pago e interesados en tu propuesta.
- ✓ Comprender el ecosistema de tu negocio; es decir, conocer la industria y sus tendencias. Tu *empresa* es afectada por las mismas fuerzas de la industria o sector al que pertenece. ¿Conoces los actores, las tendencias de crecimiento, las fortalezas, debilidades de la industria o sector al que pertenece tu negocio? Identifica estas fuerzas en tu ciudad, municipio, país, en tu región y el resto del mundo.
- ✓ Definir el foco del negocio teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, la competencia y tus fortalezas; es importante definir una posición estratégica que te permita ser reconocido con claridad entre los compradores potenciales y diferenciarte de la competencia.
- ✓ Persistencia y actitud para volver a intentar, aprendiendo del cliente y el entorno. Debes prepararte para intentar varias veces; una vez que tienes un prototipo o tu primera versión del producto o servicio a ofrecer debes prepararte para recibir las retroalimentaciones y comentarios de los posibles clientes, expertos, competencia, la familia, de los que son tus amigos y los que no lo son... (ellos suelen decir a veces la verdad sin mayores maquillajes, por esto es bueno oír lo que nos puedan aportar para mejorar nuestro negocio).
- ✓ Capacidad gerencial. Es importante la habilidad para atraer e integrar un equipo interdisciplinario, intergeneracional, en lo posible conformado por un 50% de hombres y 50% de mujeres. Ojalá pudieras integrar personas con experiencia, flexibilidad, habilidad para trabajar bien con la gente, respetando y apreciando las distintas personalidades, de forma que puedas retener y mantener un buen equipo.
- ✓ Control financiero, esto es entender las condiciones que permiten que tu negocio sea rentable y la forma de controlar los ingresos, los egresos y en general las finanzas de tu empresa.
- ✓ Anticiparse y adaptarse al cambio. Es importante saber que todas las condiciones cambian permanentemente y es necesaria la habilidad para saber adaptarnos y aprovechar lo mejor para nuestro negocio.
- ✓ Los valores de tu empresa. Es el momento de aplicar lo visto en el módulo anterior, lo que hace realmente fuerte a tu empresa y que le da permanencia en el tiempo, son los valores que **vives** y **construyes** con tu equipo y tu comunidad.

6. ¿Cómo iniciar el proceso de investigación?

En esta sección queremos invitarte a que estimes tu habilidad de hacerte preguntas sobre el negocio que planeas emprender. La idea es tratar de anticiparte y obtener información clave para sustentar la toma de decisiones que deberás realizar en el proceso de definición de tu negocio. ¿Recuerdas tu niñez, cuando todo lo preguntabas, cuando

todo te generaba curiosidad y preguntabas sin sentir pena ni miedo? ¡Era un gusto preguntar y averiguar, era un gusto conocer y descubrir! Te invitamos a que adoptes este rol, si quieres ser el mejor para crear un emprendimiento y negocio de gran impacto; debes prepararte para conocer todas las industrias, sectores, culturas, tecnología e historia, ¡todo lo relacionado con tu negocio!



Actividad 2.4. Proceso de investigación

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 104.)

7. ¿Cómo prepararte para iniciar tu plan de negocios?

Recordemos que nos encontramos en el proceso de preparación de un plan de negocios. Quisiéramos comentarte que una vez que has establecido el **concepto y modelo de tu negocio**, debes prepararte para conocer e investigar sobre todas las industrias y sectores relacionados con tu emprendimiento o negocio. Es como si adoptaras el rol de “investigador”, que tiene el objetivo de descubrir e identificar todas las fuerzas, relaciones y actores relacionados con tu negocio. Es una búsqueda que te invitamos a asumir con rigor, con pasión, con paciencia. Te sugerimos tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Desarrolla el hábito de llevar tu *diario de campo*, en él vas a registrar todas tus investigaciones, observaciones, pensamientos, entrevistas, lo que te imaginas podrías ser una solución ideal, tus sueños, las críticas u observaciones negativas que puedas recibir en tu proceso de búsqueda. Recuerda que buscamos establecer la factibilidad o posibilidad de ser exitoso y generar riqueza o beneficios para ti y tu comunidad; para esto debemos explorar, como quien quiere descubrir un tesoro. A medida que encuentres información en tu investigación, te sugerimos ir focalizando y afinando poco a poco tu **concepto y modelo de negocio**.
- ✓ Define las características de negocio que resulten más adecuadas con base en las necesidades de tu cliente y tu contexto, considerando las oportunidades de negocio regionales, nacionales e internacionales, recursos disponibles y la investigación que has adelantado.
- ✓ Revisa el texto final para verificar la consistencia, rigurosidad, claridad e inclusión de las fuentes de investigación que has utilizado en una forma clara y de excelente calidad, tanto en contenido como en redacción y ortografía... ¡Que sea un texto que invite a ser leído!



Actividad 2.5. Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizajes para enriquecer tu investigación y emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 105.)



Actividad 2.6. Resolver formato 2: Plan de negocios-Descripción del negocio

Una vez realizadas todas las actividades, pasa a los formularios y resuelve el formato 2 correspondiente al Módulo 2. (Ver anexo de actividades, página 105.)



Conocimiento de la industria en el entorno local: Análisis de fortalezas y debilidades

OBJETIVOS

1. Diagnóstico de la industria, competencia y los canales de comercialización de nuestro negocio en el entorno local.
2. Realizar análisis de fortalezas y debilidades en el entorno local.

Una vez que tienes definida la idea e identificada la oportunidad del producto o servicio que vas a producir, debes realizar un diagnóstico profundo y cuidadoso de la industria, el mercado, la competencia y los recursos (humanos, técnicos, conocimiento, financieros, tierras, etc.) de que dispones para crear tu negocio.

Entendemos por industria el conjunto de todas las empresas que producen y/o comercializan productos similares al producto o servicio que planeas ofrecer. Igualmente, asociamos con la industria las empresas relacionadas con tu cadena productiva; es decir, las empresas que realizan la producción de las materias primas, empresas de manufactura o transformación, tecnologías utilizadas, sistemas de transporte, logística, centros de acopio, sistemas de conservación de alimentos, empaques, sistemas de comercialización y mercadotecnia, entre otros.

Por otra parte, entendemos por mercado el conjunto de personas o empresas que demandan o están dispuestas a pagar por un producto o servicio que les satisface una necesidad.

Un cuidadoso diagnóstico y análisis de la industria nos permite formular una buena estrategia para ofrecer nuevos productos o servicios diferenciados; además permite identificar formas de colaboración con las empresas que ofrecen productos similares o que conforman la cadena productiva a la cual pertenece el negocio que estás creando.

Al iniciar este diagnóstico, es importante observar y evaluar las ventajas del trabajo colaborativo y si tu emprendimiento puede ayudar a liderar el desarrollo de tu municipio y región. Muchas veces encontramos que ya existen negocios en tu familia o tu localidad, pero con frecuencia ellos trabajan aisladamente, con poca organización, poca tecnología y sin aprovechar oportunidades de mejorar los ingresos llegando a mercados ampliados, los cuales exigen volumen, innovación y calidad.

¿Has pensado si tu emprendimiento puede ayudar a la integración de estos productores para actuar como un todo ante un mercado calificado? Para adelantar este diagnós-

tico, imagina que dispones de una lupa y que observas y registras todo lo relacionado con la industria y mercado de tu negocio. Registra todo en tu diario de campo, todos los detalles, en especial sobre las empresas, competencia, clientes, sistemas de mercado-tecnia, innovación y distribución en tu entorno local.

Definiremos como **entorno local** a una zona geográfica que corresponda a una localidad o municipio al cual pertenece tu lugar de residencia y creación de tu empresa. Usamos el concepto de localidad cuando tu ciudad es muy grande y es necesario considerar una zona homogénea y de menor tamaño para empezar la investigación. Mantener la atención en todas las observaciones sobre este entorno local es fundamental, en cualquier momento alguno de los detalles observados se convierte en una pista muy valiosa para sustentar o desechar tu idea de negocio.



Actividad 3.1. Diagnóstico y análisis de la industria local

Te invitamos a realizar las actividades del Módulo 3 correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 106.)

1. Describamos la competencia y los canales de comercialización en tu entorno local

En este proceso de exploración de los actores relacionados con tu empresa y de las fuerzas que actúan sobre tu emprendimiento, es muy importante identificar **las empresas que ofrecen productos y servicios similares** al que tú planeas ofrecer y que se dirijan al **mismo tipo de cliente** que tú planeas llegar en tu entorno local. Es decir, es muy importante empezar identificando la competencia local de tu negocio.

Conocer la competencia es importante porque nos muestra cuál es el valor que el cliente percibe por un producto o servicio similar al que tú planeas ofrecer. Te permite saber cuál es la calidad, el precio, la publicidad a los que el cliente está acostumbrado. Igualmente, conocer cuáles son los sistemas o canales de comercialización³ más usados (ejemplo, las tiendas, los supermercados, las redes de venta por catálogo, ventas por Internet, etc.) y cuáles son las marcas que están más presentes en las mentes de los clientes.



Actividad 3.2. Cuantifica y grafica tu competencia y canales de comercialización local

Te invitamos a realizar las actividades del Módulo 3 correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 106.)

2. Fortalezas y debilidades

A continuación analizaremos cada uno de los siguientes aspectos con el objeto de identificar las fuerzas internas y del contexto que actúan en tu emprendimiento. Para ello

³Un canal de comercialización es el medio o entidad a través del cual un productor o empresario coloca a disposición del cliente final el producto o servicio ofrecido para ser adquirido por él.

definirás si cada aspecto es una fortaleza o una debilidad, desde la perspectiva de la empresa que piensas crear.

Nota importante: Si algunos de los conceptos que analizarás en las secciones siguientes no son claros para ti, debes escribirlos en tu diario de campo, en una sección que titularás: “Temas pendientes de resolver”. Debes escribir una frase describiendo el problema, duda o dificultad que encuentras. El curso buscará ayudarte a despejar la mayoría de estas dudas en los módulos siguientes.

2.1 Municipio y región

Entidades de financiamiento. Las entidades de financiamiento son una fortaleza en el entorno si brindan las facilidades para la obtención de recursos que nos ayuden a la creación de la empresa.

Nos ayudarán preguntas como las siguientes:

- ✓ ¿Qué entidades de financiamiento existen en tu región?
- ✓ ¿Qué requisitos se deben presentar para la solicitud de un crédito?
- ✓ ¿Qué cantidades máximas son otorgadas en estos créditos?
- ✓ ¿Qué líneas de crédito tienen (corto plazo, mediano plazo, largo plazo)?
- ✓ ¿En cuánto tiempo se aprueba el crédito?

En lo posible, busca personas que hayan tomado créditos, pregúntales lo siguiente: cómo fue el trámite de solicitud, amortización y pago de intereses, qué intereses y comisiones se pagan, cuál es la localización de las oficinas, qué garantías exigen.

Entidad de formación superior o educación técnica. Es una fortaleza si existe una sede de alguna entidad de educación superior que nos permita capacitarnos en aspectos relacionados con la empresa.

Centros de desarrollo tecnológico. Es una fortaleza si hay centros de desarrollo tecnológico en donde se puede recibir asesoría y capacitación referente a la empresa.

Centros de desarrollo comunitarios. Es una fortaleza si existen centros de desarrollo comunitario que apoyan el desarrollo de la empresa.

Cooperativas. Es una fortaleza si hay la posibilidad de participar en una asociación o cooperativa para producir y comercializar los productos de la empresa, de tal forma que obtengamos beneficios en precios de ventas, asesoría tecnológica y facilidades de distribución, entre otras.

Comercializadoras. Es una fortaleza si existen entidades que comercialicen y distribuyan los productos de la empresa.

Acuerdos de competitividad. Es una fortaleza si existen acuerdos de competitividad en las cadenas productivas que se relacionan con tu empresa.

Necesidad de la idea de negocio. Es una fortaleza si nuestro producto o servicio les sirve o lo pueden llegar a necesitar (demandar) muchas personas (clientes).

Cliente al cual se piensa llegar. Es una fortaleza si:

- ✓ Tenemos muchas personas o clientes interesados en nuestro producto.
- ✓ Existen condiciones de transporte y/o vías que hacen accesible el bien o servicio a nuestro cliente.
- ✓ Poseen la capacidad económica y disposición a pagar para adquirir el producto o servicio que ofrece nuestra empresa.
- ✓ Tienen especial preferencia por las características del bien o servicio que nuestra empresa ofrece.

Relación producto-servicio. Es una fortaleza si:

- ✓ Con el producto que ofrecemos el cliente recibe un servicio adicional que hace que sienta mayor gusto por adquirir nuestro producto.

Proporción del precio respecto al ingreso del cliente. Es una fortaleza si:

- ✓ El cliente siente que puede adquirir el producto sin que sus ingresos se vean muy afectados, es decir, que el precio es significativamente menor a sus ingresos.

Maneras de dar a conocer el producto o servicio (estrategia de promoción). Son una fortaleza si:

- ✓ Existen facilidades para dar a conocer el producto o servicio entre los clientes.
- ✓ El costo de la promoción y publicidad es reducido.
- ✓ La publicidad es efectiva (el mensaje llega efectivamente a los clientes).

Facilidades de comercialización. Son una fortaleza si:

- ✓ Existen entidades que faciliten la comercialización del producto.

Mecanismos de distribución. Son una fortaleza si:

- ✓ Existen entidades que faciliten la distribución del producto.

2.2 Producción (idea de negocio)

Relación con proveedores. Es una fortaleza si:

- ✓ Existen varios proveedores con oferta suficiente.
- ✓ Hay facilidades de suministro.

Hay facilidades de pago. Ofrecen variedad de precios y calidades.

Costo de materias primas e insumos. Son una fortaleza si:

- ✓ Están disponibles fácilmente en la región.
- ✓ Su costo de adquisición es bajo.

Disponibilidad de materias primas. Es una fortaleza si:

- ✓ La materia prima está fácilmente disponible.
- ✓ No requiere gastos adicionales en transporte y/o transformación.
- ✓ No depende de factores externos (clima, cosechas, precio del dólar, etcétera).

Disponibilidad de mano de obra calificada para el negocio (productividad). Es una fortaleza si:

- ✓ Cuentas con personas que conocen.
- ✓ Les gusta la actividad que van a realizar en tu empresa.

Disponibilidad de planta y equipo requeridos para el negocio (productividad). Es una fortaleza si:

- ✓ Los equipos que requiere la empresa están disponibles cerca del lugar de funcionamiento (no requiere gastos adicionales en transporte, impuestos, almacenamiento, etc.).
- ✓ Existen facilidades para construir los equipos que el negocio requiere.

Disponibilidad de tierras (productividad). Es una fortaleza si:

- ✓ La empresa requiere tierras.
- ✓ Están disponibles en las condiciones que necesita tu negocio (no requiere gastos adicionales en transformación o adecuación de terrenos).

Capacidad de la planta y equipo. Es una fortaleza si:

- ✓ La capacidad de tus equipos te permite responder a los objetivos de producción y mercado.
- ✓ Existe la posibilidad de adaptar la capacidad de producción dependiendo de las necesidades.

Disponibilidad de sistemas de control de calidad. Es una fortaleza si:

- ✓ Existen sistemas de control de calidad para el tipo de empresa que se desea crear.
- ✓ La información sobre normas técnicas para la producción del bien o prestación del servicio se encuentra disponible.
- ✓ Se cuenta con la posibilidad de asesoría por parte de entidades especializadas en control de calidad.

2.3 Ciencia y tecnología (idea de negocio)

Acceso a centros de desarrollo tecnológico. Es una fortaleza si:

- ✓ Existe posibilidad de acceso a los servicios o la información.
- ✓ Hay asesoría que prestan los centros de desarrollo tecnológico (entidades que prestan servicios, como: información, capacitación especializada, asistencia técnica, gestión de la calidad, ensayo de materiales, metrología, apoyo en patentes y registro de invenciones, desarrollo de marcas y franquicias, entre otros. Para mayor detalle, consultar página web).

Disponibilidad de tecnologías propias. Es una fortaleza si:

- ✓ La empresa dispone de procesos, máquinas y software propios.
- ✓ Puedes acceder a tecnologías desarrolladas a nivel local, regional o nacional.

Requerimiento de tecnologías nuevas. Son una fortaleza si:

- ✓ Las nuevas tecnologías que la empresa requiere son fácilmente accesibles.
- ✓ Se dispone de capacidad de desarrollo de nuevas tecnologías y con la posibilidad de desarrollar alianzas con centros de desarrollo tecnológico y universidades.

2.4 Organización y gerencia

Disponibilidad de recurso humano. Es una fortaleza si:

- ✓ Cuentas con familiares, amigos u otras personas que quieran trabajar o asociarse para trabajar en tu proyecto.

Capacitación de recurso humano. Es una fortaleza si:

- ✓ Tienes facilidades para capacitar a tu equipo de colaboradores.
- ✓ Cuentas con personas capacitadas en tu equipo de trabajo.

2.5 Finanzas

Disponibilidad de recursos. Es una fortaleza si:

- ✓ Se cuenta con facilidad para acceder a los recursos (humanos, financieros, materia prima, etc.) necesarios para crear la empresa.

Costo del dinero. Es una fortaleza si:

- ✓ Se cuenta con fuentes de financiamiento con bajos intereses.

Capital requerido. Es una fortaleza si:

- ✓ No se requiere gran cantidad de dinero para iniciar tu empresa.
- ✓ Se puede financiar con recursos propios.

Rentabilidad. Es una fortaleza si:

- ✓ La ganancia (rentabilidad) de la empresa es más alta que otras alternativas de inversión.

Punto de equilibrio. Es una fortaleza si:

- ✓ El número de unidades que debes vender para igualar tus gastos a tus ingresos es fácilmente alcanzable con los clientes que demandan tu producto.

Concluyendo, se busca que observes y profundices tu conocimiento en aspectos como los siguientes: entidades de apoyo en tu municipio y región, la industria, el mercado, el sistema de producción, ciencia y tecnología, organización y gerencia y opciones de financiamiento. Debes identificar si cada uno de estos aspectos constituye una fortaleza o una debilidad para la creación de tu negocio. Recordemos que la información y observación son claves para crear un negocio exitoso.



Actividad 3.3. Análisis de fortalezas y debilidades

Te invitamos a realizar las actividades del Módulo 3 correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 106.)



Actividad 3.4. Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizajes para enriquecer tu investigación y tu emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 107.)



Actividad 3.5. Resolver formato 3: Plan de negocios-Descripción de la industria, competencia, fortalezas y debilidades

Una vez realizadas todas las actividades pasa a los formularios y resuelve el formato 3 correspondiente al Módulo 3. (Ver anexo de actividades, página 107.)

Conocimiento de la industria en el entorno externo: Análisis de oportunidades y amenazas

OBJETIVOS

1. Diagnóstico de la industria, competencia y canales de comercialización de nuestro negocio en un entorno externo.
2. Definir el ecosistema de emprendimiento de mi negocio y cómo puede influir en el éxito o fracaso.
3. Identificar oportunidades y amenazas que rodean a mi negocio.

Vamos a trabajar ahora con los binoculares, es decir, realizaremos una mirada externa a nuestro entorno local. Entenderemos por **mirada externa**, la investigación de la industria, clientes, competencia, comercializadoras de tu producto o servicio en mercados “externos” al entorno que hayas definido como local, esto es, en el mercado de ciudades, mercado nacional y mercados regionales e internacionales.

Buscamos identificar y descubrir todas las fuerzas e interrelaciones que afectan positiva o negativamente la idea de negocio que nos proponemos desarrollar. Es como si nos dispusiéramos a utilizar nuestros binoculares para observar y reconocer qué actores o entidades aparentemente distantes afectan o inciden positiva o negativamente en nuestro proyecto.

En el módulo anterior trabajamos en describir la industria en tu entorno local, ahora vamos a realizar una investigación de la industria en el sector externo. Es decir, buscamos conocer las empresas, competencia, tecnologías, innovaciones, sistemas de comercialización y clientes, entre otros, que operan en los sectores externos a la definición que antes realizaste de entorno local. Esto es, si tu entorno local es tu municipio o departamento, ahora estudiarás las empresas que operan a nivel nacional e internacional. En este momento puedes pensar que esta investigación puede resultar un poco larga o difícil, pero con los desarrollos de Internet, ahora es posible acceder a toda la información nacional e internacional sin necesidad de desplazarte de tu municipio o ciudad. De todas formas te sugerimos contactar en lo posible con las oficinas de información y planeación y bibliotecas de tu municipio o ciudad.

Por otra parte, siempre es necesario conocer y monitorear la competencia de tu emprendimiento o negocio. Todo negocio tiene competencia.

Si no existe competencia, es porque no existe mercado para tu producto o servicio. Puede ser que tu producto o servicio es nuevo en el mercado, ya sea porque satisface una necesidad que nadie antes había atendido, o usas un nuevo material, una nueva tecnología, un nuevo proceso, un nuevo canal; en este caso, ¡tu producto o servicio es una innovación! En este caso debes trabajar en una estrategia de mercadeo y publicidad muy fuerte para llegar al cliente y lograr introducir tu innovación en el mercado.

Si tienes competencia en el mercado externo de tu producto o servicio, es muy importante conocerla y evaluarla en detalle, pues esto te ayuda a un mejor entendimiento de tu propio producto o servicio. Te ayuda a identificar qué innovaciones, propuesta de valor o modelo de negocio deberías manejar para incursionar y sostenerte en grandes mercados. Al observar la competencia se puede conocer y entender lo que los clientes quieren. Recuerda que sólo se necesita evaluar la competencia dirigida a tu mismo tipo de cliente (o mercado objetivo). De la misma forma como analizas con cuidado la competencia local e internacional, es importante analizar los canales de comercialización de tu producto o servicio en el entorno externo.

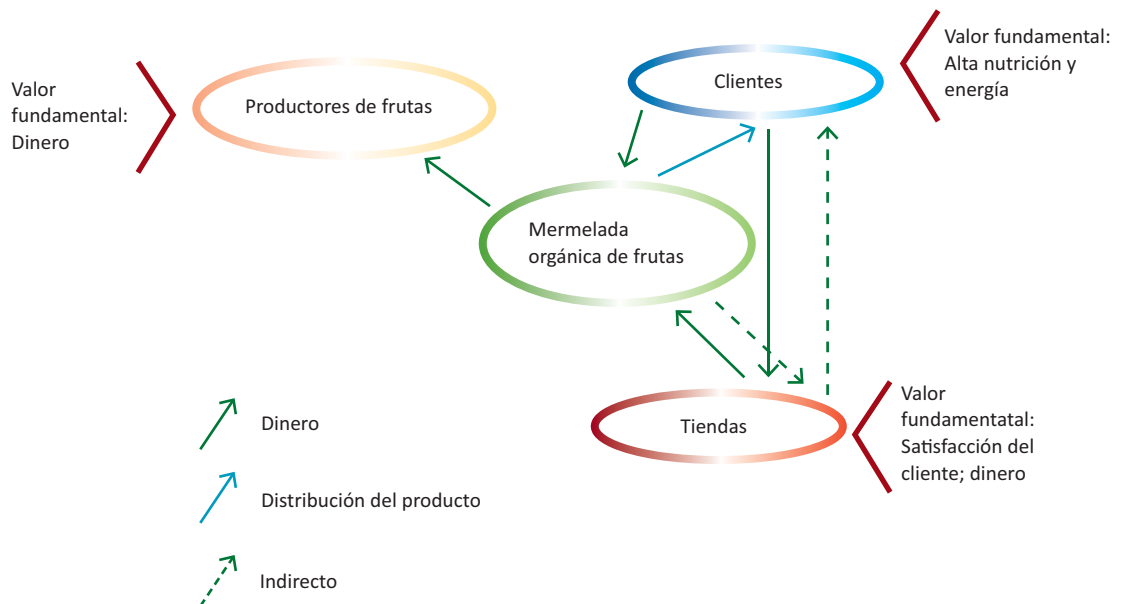


Actividad 4.1. Describe la competencia y canales de comercialización en el sector externo

Te invitamos a realizar las actividades del Módulo 4, correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 109.)

1. Ecosistema de emprendimiento

Entendemos por *ecosistema de tu emprendimiento* el conjunto de actores, instituciones e interrelaciones asociadas con el proyecto que vas a emprender, en el cual se especifican los flujos de producto o servicio y el dinero que suceden entre estas instituciones



o entidades. Pueden ser actores o entidades locales, nacionales, regionales, internacionales, asociadas con empresas de la competencia, clientes, proveedores, empresas de transporte, logística, educación y aquellas que formen parte de tu cadena productiva que generen fuerzas positivas o negativas importantes en el éxito de tu negocio. Te invitamos a que utilices la información que has estado construyendo en tus investigaciones y grafiques el ecosistema de tu emprendimiento; especifica con claridad el producto o servicio que ofreces, los clientes, los proveedores y los canales de comercialización. (Ver ejemplo¹.)



Actividad 4.2. Grafica el ecosistema de tu emprendimiento

Te invitamos a realizar las actividades del Módulo 4 correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 110.)

2. Oportunidades y amenazas

En esta sección profundizaremos y analizaremos cómo los factores externos a tu empresa pueden afectar la creación de tu negocio. Específicamente, los desarrollos del mercado externo, los desarrollos de tecnología, así como los desarrollos económicos, sociales y regulatorios a nivel global. Para cada uno de los aspectos que veremos a continuación debes identificar si constituye para tu negocio una amenaza o una oportunidad.

Oportunidad

Consideramos que existe una oportunidad cuando encontramos una situación externa que favorece el crecimiento o desarrollo de la empresa que estamos formando.

Amenaza

Es un factor o situación que representa o puede representar en el momento actual o en el tiempo riesgos o fuerzas negativas para la supervivencia y crecimiento de la empresa que estamos creando.

Tanto las oportunidades como las amenazas son señales que nos deben ayudar a definir los objetivos, las estrategias y el alcance de nuestro proyecto.

Nota importante: Si alguno de los conceptos que analizarás a continuación no los conoces, te sugerimos escribirlos en tu diario de campo, en una sección que titularás: “Temas pendientes de resolver”. Estas dudas esperamos las puedas ir resolviendo a medida que avances en este curso.

Análisis de oportunidades y amenazas

Vamos a analizar cada uno de los siguientes aspectos, identificando si es una oportunidad o una amenaza, desde la perspectiva de la empresa que piensas crear.

¹ Brant Cooper y Patrick Vlaskovits, *The Entrepreneur’s Guide to Customer Development: A Cheat Sheet to the Four Steps to the Epiphany*, 2010.

2.1 Tamaño del mercado

¿Existen personas interesadas en mi producto o servicio fuera del municipio y región? (crecimiento de la demanda).

Local. Es una oportunidad si:

- ✓ Existen cada vez más personas interesadas en mi localidad en comprar el producto o servicio que ofrezco (hay un crecimiento en la demanda local del bien o servicio).

Nacional. Es una oportunidad si:

- ✓ Existen cada vez más personas interesadas en mi país en comprar el producto o servicio que ofrezco (hay un crecimiento en la demanda nacional del bien o servicio).

Comunidad Latinoamericana. Es una oportunidad si:

- ✓ Existen cada vez más personas interesadas en la comunidad latinoamericana en comprar el producto o servicio que ofrezco (hay un crecimiento en la demanda en la comunidad del bien o servicio).

Estados Unidos. Es una oportunidad si:

- ✓ Existen cada vez más personas interesadas en E.U. en comprar el producto o servicio que ofrezco (hay un crecimiento en la demanda en E.U. del bien o servicio).

Europa. Es una oportunidad si:

- ✓ Existen cada vez más personas interesadas en Europa en comprar el producto o servicio que ofrezco (hay un crecimiento en la demanda en Europa del bien o servicio).

África. Es una oportunidad si:

- ✓ Existen cada vez más personas interesadas en África en comprar el producto o servicio que ofrezco (hay un crecimiento en la demanda en Europa del bien o servicio).

Asia. Es una oportunidad si:

- ✓ Existen cada vez más personas interesadas en Asia en comprar el producto o servicio que ofrezco (hay un crecimiento en la demanda en Europa del bien o servicio).

Comercialización y distribución. Es una oportunidad si:

- ✓ Existen entidades interesadas y con capacidad de comercializar el producto a nivel nacional e internacional.

2.2 Competidores

Regional. Es una oportunidad si:

- ✓ Hay información sobre competidores directos o indirectos del bien o servicio (quiénes son, dónde operan y zona de acción).
- ✓ No existe competencia en la región para el producto que planeas ofrecer.
- ✓ Hay información sobre los productos de la competencia (características, precios, presentaciones, formas de venta, puntos de distribución).

Nacional. Es una oportunidad si:

- ✓ Hay información sobre competidores directos o indirectos del bien o servicio (quiénes son, ciudades donde operan y donde venden sus productos).

- ✓ No existe competencia nacional para el producto que planeas ofrecer.
- ✓ Hay información sobre los productos de la competencia (características, precios, presentaciones, formas de venta, puntos de distribución, canales de distribución).

Internacional. Es una oportunidad si:

- ✓ Hay información sobre competidores del bien o servicio (quiénes son, país donde operan).
- ✓ No existe competencia mundial para el producto que planeas ofrecer.
- ✓ Hay información sobre los productos de la competencia (características, precios, presentaciones, formas de venta, canales y puntos de distribución).

2.3 Tecnología

Tecnología disponible. Es una oportunidad si:

- ✓ Se dispone de tecnologías adecuadas, que sean propias o fácilmente accesibles.
- ✓ Los costos de adquisición son bajos.

Impacto al medio ambiente. Es una oportunidad si:

- ✓ El impacto ambiental que genera la producción y comercialización del bien o servicio es mínimo.
- ✓ Utiliza procesos que disminuyan el impacto ambiental del bien o el servicio.
- ✓ Utiliza materias primas biodegradables, sistemas de control de ruido, control de emisión de gases, control de contaminación de aguas, entre otros sistemas de protección ambiental.

Calificación del recurso humano. Es una oportunidad si:

- ✓ Hay disponibilidad de personal calificado para las diversas áreas a crear (no se incurre en gastos adicionales de transporte, hospedaje, alimentación, viáticos, etc.).

Disponibilidad de patentes, modelos de utilidad. Es una oportunidad si:

- ✓ Hay disponibilidad de patentes para los productos (bienes o servicios) de la empresa.
- ✓ Existen entidades que apoyen el proceso de desarrollos de patentes y modelos de utilidad.

Acceso a centros de desarrollo tecnológico. Es una oportunidad si:

- ✓ Existe posibilidad de acceder a los servicios o la información que prestan los centros de desarrollo tecnológico e internacionales.

2.4 Regulación

Impuestos. Es una oportunidad si:

- ✓ Existen exenciones de impuestos para el producto específico.

Licencias de alimentos. Es una oportunidad si:

- ✓ Existe facilidad en los trámites para la obtención de registros sanitarios y licencias de alimentos, cuando sean necesarios.

Permisos. Es una oportunidad si:

- ✓ Conoce las reglamentaciones sobre los permisos que la empresa debe sacar.
- ✓ Cumple con los requisitos para la obtención de permisos.

**Actividad 4.3.** Analiza las oportunidades y amenazas de tu negocio

Te invitamos a trabajar con tu lista de actividades de apoyo para que realices el diagnóstico de oportunidades y amenazas de tu negocio. (Ver anexo de actividades, página 110.)

**Actividad 4.4.** Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizajes para enriquecer tu investigación y tu emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 111.)

**Actividad 4.5.** Resolver formato 4: Plan de negocios-Industria, competencia, canales de comercialización externa y amenazas y oportunidades

Una vez realizadas las actividades de esta sección, pasa a los formularios y resuelve el formato 4, correspondiente al Módulo 4. (Ver anexo de actividades, página 111.)

Definición de objetivos y estrategias

OBJETIVOS

1. Definir los objetivos y estrategias en las áreas clave de mi empresa.
2. Definir misión, visión y posición estratégica.
3. Definir objetivos y estrategias personales.

Con base en el diagnóstico que realizaste en los módulos anteriores, específicamente los análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, también conocidos como análisis DOFA, es el momento de definir objetivos y estrategias para establecer el alcance en la implementación del negocio que estás construyendo. Si los análisis DOFA sugieren que tu idea de negocio presenta dificultades importantes, te sugerimos volver al módulo dos (2) y ajustar o modificar completamente el concepto o modelo de tu negocio.

Si éste es el caso, no te desanimes, éste es un proceso normal que debemos seguir todos los que decidimos ser emprendedores. Debemos prepararnos para volver a empezar las veces que sea necesario, así como enfrentar y solucionar cualquier dificultad que encontremos en la formulación e implementación de nuestro proyecto.

Si los diagnósticos anteriores te permiten continuar avanzando con tu idea de negocio, el paso siguiente es definir los objetivos y metas teniendo en cuenta tus necesidades personales y las oportunidades que has identificado para tu empresa. Una vez que defines unos objetivos comprensibles y bien definidos, procedes a definir las estrategias o la forma como vas a cumplir con los mismos, para asegurar la implementación de tu negocio.

Para definir los objetivos de las áreas clave de tu negocio, te proponemos que imagines cuál es el papel que debe cumplir cada una de las siguientes áreas. Trata de imaginar cómo es el rompecabezas que debes armar para construir poco a poco tu empresa. A continuación te damos algunas pistas, son conceptos básicos que te ayudarán en la construcción de tu empresa y de tu plan de negocio.

Pista 1. Mercado

El mercado lo compone el conjunto de los compradores o clientes interesados en adquirir tu producto o servicio y son quienes determinan la demanda; asimismo, forman parte del mercado las empresas que producen u ofrecen un producto o servicio similar.

Analizar el mercado es importante, entre otros aspectos porque si tienes un producto o servicio con una alta demanda y poca o ninguna oferta, tu empresa está en una condición en la que puedes fijar un precio más alto, siempre y cuando el cliente esté dispuesto a pagar por él. En caso contrario, si existe una oferta alta comparada con la demanda del producto o servicio que planeas ofrecer, debes considerar un precio más bajo o crear un producto con una propuesta de valor adicional para el cliente.

Pista 2. Producción y servicios

El área de producción y servicios tiene la misión de definir y diseñar cómo, dónde y con qué vas a construir el producto o servicio que vas a ofrecer. Busca transformar las materias primas, con el apoyo de personas, máquinas y equipos, en productos o servicios dirigidos a atender a los clientes que hemos identificado. En esta área también planificamos los espacios, procesos de producción, compra y recepción de materias primas, manejo de inventarios y las estrategias de distribución de los productos y servicios.

Pista 3. Ciencia, tecnología e innovación (CTel)

En esta área buscamos identificar en qué aspectos del proceso de producción y de la organización de la empresa podemos mejorar o innovar. El objetivo es desarrollar con la mayor innovación y mejor calidad y productividad, el producto o servicio que vamos a ofrecer.

Pista 4. Organización, gerencia y responsabilidad social empresarial (RSE)

El área de organización y gerencia tiene como objetivo definir quiénes serán los integrantes del equipo de trabajo y las reglas internas de organización y responsabilidad social del grupo de personas que sacará adelante la empresa. En este punto se observa que éxitos empresariales importantes y de comunidades los logran personas que se asocian y trabajan conjuntamente por un bien común. Es importante también que definas los principales valores de tu empresa y su compromiso con las comunidades de influencia, la ética en todo el proceso del negocio y el cuidado del medio ambiente; es decir, definir la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) de tu empresa.

Pista 5. Finanzas, impactos y sostenibilidad

En esta área nos ocuparemos de la sostenibilidad y viabilidad financiera de nuestra empresa; es decir, si el emprendimiento o negocio que estamos preparando podría generar los ingresos suficientes para poder cubrir los gastos y costos que se generen con la operación de la empresa, de tal forma que podamos generar rentabilidad y recursos que nos permitan tener ingresos y ahorros para nosotros y los miembros de la empresa. En esta área vamos a cuantificar si las decisiones operativas que hemos adoptado en las áreas de mercado, producción, ciencia, tecnología, organización y gerencia son financieramente viables. Nos ocuparemos de la capacidad de generar recursos para cubrir los gastos; es decir, de la liquidez de la empresa. También nos ocuparemos de las alternativas de financiamiento y la rentabilidad del proyecto en su conjunto.

1. Posición estratégica

La posición estratégica define la forma como te vas a diferenciar de la competencia ante tu cliente objetivo. Te permite definir la propuesta de valor de tu empresa, de tal forma que te permita destacarte ante este cliente, en comparación con las propuestas de valor de tu competencia. Esta definición se basa en los diagnósticos de la industria, competencia y análisis DOFA, y es muy importante para definir las estrategias de mercadotecnia y publicidad más efectivas para atraer a tus clientes.

La clave es encontrar la estrategia que mejor articula tus **fortalezas e intereses** personales y las de tu equipo con las **oportunidades** del mercado y características de tu negocio.



Actividad 5.1. Define la posición estratégica de tu negocio

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 112.)

2. ¡De la teoría a la práctica!

Es hora de pasar de la teoría a la práctica. Para avanzar en la formulación de tu proyecto debes elaborar una muestra, prototipo o “prueba” de tu negocio. Debes buscar a los clientes en tu localidad y vender tu producto o servicio a un precio que puedes determinar teniendo en cuenta la información de la competencia. De esta forma, tendrás una mejor idea de la aceptación de tu producto, así como la aceptación del precio por parte del cliente. También obtendrás información de los ajustes que tendrías que hacer para mejorar la aceptación de tu producto. Sobre el proceso de producción, tendrás claridad de las materias primas que necesitas, su costo, los proveedores, las personas que necesitas para producir, los procedimientos, procesos, tiempos, espacios, equipos y otros costos que requerirás para ofrecer tu producto o servicio.

Con base en esta información puedes también establecer una primera estimación de las ganancias de tu negocio, al calcular los ingresos obtenidos con las ventas y restarle los costos de producción, empaque y transporte u otros en los que puedas haber incurrido. Esta experiencia será muy útil porque te permitirá establecer, entre otros, las ventas mínimas que debes lograr para sostener los gastos de tu negocio. De igual manera, al conocer los costos de producción de tu producto podrás empezar a investigar si puedes reducir costos mejorando la tecnología o si es el momento de proponer una innovación para diferenciarte con tu cliente en el mercado.

Si tu emprendimiento requiere de grandes inversiones o se te dificulta por alguna razón elaborar una muestra del mismo, te proponemos las siguientes opciones:

1. Graficar de la forma más completa posible tu producto o servicio.
2. Elaborar un modelo a escala o un prototipo que te permita materializar sus características más importantes.
3. Otra alternativa consiste en modelar tu producto o servicio usando algunas de las herramientas de tecnología para diseño por computadora. Para mayor información de este tema te sugerimos revisar el Módulo 8.

3. Definición de misión, visión, objetivos y estrategia de la empresa

Con base en el análisis DOFA anterior te invitamos a realizar una definición preliminar de la misión de tu empresa, así como los objetivos y estrategias de cada una de las áreas del negocio que vas a crear. Luego, a medida que profundices tu investigación, podrás hacer los ajustes que consideres pertinentes a los mismos. Para empezar, te sugerimos tener en cuenta las siguientes definiciones.



Misión: Es una afirmación en la cual se define el propósito de la empresa. Por ahora te invitamos a que realices una definición preliminar de tu misión, para que al finalizar este proceso la complementes con las investigaciones y descubrimientos que realizarás en este curso.

Visión: Esta afirmación le permite al emprendedor comunicar su sueño del negocio que quiere crear, le permite responder a la pregunta: ¿para dónde vamos con el negocio? El objetivo es focalizar la atención de todos los actores relacionados con la empresa en el logro de los objetivos y las metas. Permite integrar proveedores, equipo de empleados, clientes, comunidad, con el objetivo¹ de motivar, dar dirección para apoyar toma de decisiones y ayuda en la perseverancia para enfrentar la adversidad.

Objetivo: Indica la dirección deseada para un logro o mejoramiento específico. Un objetivo debe ser medible en un lapso definido de tiempo y puede tener recursos y presupuestos asignados para su logro.

Ten en cuenta que los objetivos bien formulados deben tener las siguientes características:²

Ser concretos: indicar con un verbo una acción que represente claramente lo que se pretende alcanzar de una manera precisa.

Ser claros: especificar un “cómo” o “mediante qué” se pretende lograr los resultados esperados, de tal manera que sean comprendidos por quienes contribuyen en su realización.

Ser realistas o alcanzables en el tiempo: analizar si es factible o posible alcanzar el objetivo en el periodo establecido para el logro del mismo.

Estar ubicados en el tiempo: deben determinar cuándo y en cuánto tiempo se pueden alcanzar.

Ser medibles: indicar una unidad de medida, de tal forma que se pueda verificar si lo propuesto se cumple o hasta qué punto se realiza.

Estrategia. Es el procedimiento, método, acciones, que seguirás para lograr que la misión y objetivos de tu empresa se alcancen en los términos de tiempo y presupuesto establecidos.

Ejemplo:

Para este ejemplo supondremos que quieres crear una empresa para vender “brownies” a los amigos de tu colegio y ser proveedor de 5 puntos de venta de dulces en tu barrio. Para ello tú has investigado que 20 niños del colegio están dispuestos a pagar \$20 y comprar tu “brownie”, y que los puestos de venta de dulces de tu barrio te reciben al día cada uno 10 unidades para ser vendidas a sus clientes; es decir, al día tendrías que poder producir mínimo un total de 70 “brownies” para atender tu demanda, los cuales representarían \$1 400 en ingresos diarios para tu empresa.

Ahora bien, un ejemplo de definición de objetivo y estrategia para este negocio en el área de mercado sería el siguiente:

¹ Tomado de: Norman M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8a. Ed., Pearson, 2004.

² Tomado de: Sérvulo Anzola, *Curso Básico de Administración de Empresas*, McGraw-Hill, México, 2000.

Objetivo: Lograr ventas diarias de 70 “brownies”, con ingresos de \$1 400, teniendo un gasto máximo de \$140 en actividades de mercadotecnia; es decir, que dedicas el 10% de los ingresos a gastos de promoción de tu producto.

Estrategia: Implementar un programa de publicidad y promoción para dar a conocer tu producto a los estudiantes y a los puntos de venta en tu barrio. Implementar programas de lealtad de estos clientes para asegurar que los clientes finales estén muy contentos con el producto y te sigan comprando; por ejemplo, usando materias primas orgánicas, con endulzantes naturales que no afecten la salud, así como con el uso de las redes sociales para promocionar tu producto.

Esperamos que este ejemplo te ayude a definir, en el caso de tu proyecto, el punto de arranque para proyectar las ventas de tu negocio. La idea es que empieces por definir el número de clientes que con máxima seguridad están interesados en adquirir tu producto.

Una vez que sabes que hay clientes interesados en tu producto, debes saber cómo vas a hacer para producir la cantidad demandada. Esto es, si vas a vender 70 “brownies” diarios, debes establecer, entre otros, a qué hora los vas a elaborar, sin sacrificar tus estudios ni la realización de tus tareas.

Debes saber si vas a empezar trabajando en la cocina de tu casa y si tus papás están de acuerdo. Si ellos están de acuerdo, debes asegurarte de tener el horno y las bandejas adecuadas para preparar y hornear este producto. También debes conocer cuál es el costo de la energía y otros servicios en los que estás incurriendo en este negocio, para definir desde el comienzo cuál es el acuerdo que realizarás con tus padres o la persona que te preste las instalaciones, y así poder cancelar el costo de los servicios u otros gastos que te ocasione la elaboración de tu producto. No olvides que debes tener acceso a proveedores confiables y con la calidad que requieres para disponer de las materias primas que necesitas en la elaboración oportuna de tu producto.

Además de considerar las pistas que hemos comentado en este módulo, es importante también que definas qué va a hacer el área de ciencia y tecnología para aportar al mejoramiento de tu negocio. Por ejemplo, podrías averiguar acerca de hornos solares que consuman menos energía o de fórmulas para preparar los “brownies” que ayuden a la alimentación sana, sin producir exceso de peso. También debes pensar en cómo vas a organizar tu estructura de organización y gerencia, pues si tú eres el (la) encargado(a) de producir los “brownies”, te será difícil realizar a la vez las actividades de mercadotecnia, los pagos de impuestos y otras obligaciones propias de las empresas formales. Por tanto, es importante que desde ahora consideres con quién vas a formar equipo en tu empresa para manejar las distintas áreas del negocio, ya que no debes olvidar que tus estudios son tu prioridad.

Recuerda que también en el área de finanzas realizarás una estimación preliminar de la rentabilidad y ganancia de tu negocio. Para ello también calcularás el costo total de producir tu producto, de acuerdo con los procesos requeridos en su elaboración, las materias primas y equipos requeridos, para así calcular, con base en los ingresos que obtengas con la venta, una medida preliminar de las ganancias y rentabilidad de tu negocio de “brownies”. No olvides calcular el costo de la mano de obra, ya sea tuyo o de las personas que te ayuden en todo el proceso, así como definir un porcentaje para el pago de renta o arrendamiento de las instalaciones. Aunque empieces el negocio en tu casa, es importante que desde ahora identifiques todos los gastos en que incurrirás, para que tomes mejores decisiones y puedas hacer un negocio rentable que pueda crecer y cubrir con sus ingresos todos los gastos que éste ocasiona, logrando además generar excedentes para tu fondo de ahorro y los ingresos o rentabilidad que deberás pagar a tus inversionistas.

No te preocupes si en este momento te sientes un poco abrumado(a) con estos conceptos que estamos definiendo, verás que si empiezas con un primer **intento** de objetivos y estrategias en cada una de las áreas de tu negocio, una vez comprendas la dinámica, tú mismo(a) vas a identificar, con la investigación que sigas realizando, las mejores decisiones para ajustar los objetivos y estrategias de tu negocio a medida que avances. No olvides que en el proceso de definición de los objetivos y estrategias de la empresa, las personas y el medio ambiente son actores principales y somos responsables de emprender negocios que siempre generen impactos positivos en ellos.



Actividad 5.2. Define los objetivos y estrategias que quieres para ti y para tu negocio

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a este módulo. (Ver anexo de actividades, página 113.)

4. Definición de objetivos y estrategias personales

Queremos invitarte en esta sección a que analices tus objetivos y metas personales, en particular las relacionadas con tus finanzas y el logro de tus sueños y proyectos futuros. Para ello es importante que identifiques cuáles son tus gastos y tus ingresos actuales, si eres un(a) joven que asiste al colegio y a quien tus padres dan un dinero diario o mensual para tus gastos, inclúyelos. Si no recibes ningún dinero y todo lo recibes en especie; igualmente relaciona si en algún momento del año recibes regalos en dinero o si tienes la oportunidad de realizar algunas actividades, como el cuidado de jardines o de mascotas durante los periodos de vacaciones, por los cuales recibas algún dinero. La idea con esta sección es ayudar a darte cuenta de cómo podrías, por medio de la empresa que estás creando, conformar un fondo de ahorro para lograr tus sueños y proyectos futuros, como tu educación superior, viajes, entretenimiento, gustos personales, apoyo a tu familia y otros proyectos de apoyo en tu comunidad.

Todo lo que sueñes lo puedes conseguir con un trabajo persistente y responsable. Es muy importante amar y agradecer las oportunidades de emprendimiento y trabajo... ¡Amar el trabajo es la clave!



Actividad 5.3. Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizajes para enriquecer tu investigación y tu emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 114.)



Actividad 5.4. Resolver formato 5: Plan de negocios-Objetivos y estrategias del negocio

Una vez realizadas las actividades de esta sección, pasa a los formularios y resuelve el formato 5, correspondiente al Módulo 5. (Ver anexo de actividades, página 114.)



Definición del mercado objetivo y plan de ventas y mercadotecnia

OBJETIVOS

1. Definir el segmento y mercado objetivo de mi negocio.
2. Determinar el tamaño y las tendencias de mercado.
3. Conocer diferentes métodos para investigación de mercado.
4. Definir un plan de mercadeo y/o, la estrategia de ventas.
5. Definir un plan de ventas e ingresos para mi negocio.

¿Has tenido la experiencia de volar una cometa? ¿Recuerdas la importancia del viento para que tu cometa pudiera elevarse?

En este módulo nos ocuparemos de los clientes de tu negocio, porque ellos son tan importantes para tu empresa como lo es el viento para que tu cometa pueda volar. En nuestro caso, la empresa que estás creando es como la estructura de la cometa que intentas hacer volar... Para avanzar, recordemos la definición de mercado que vimos en el módulo anterior: un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un determinado producto o servicio. Una vez que defines tu producto o servicio, los posibles compradores de tu producto o servicio serán tus **clientes**. En esta etapa es muy importante imaginar, describir, cuantificar y conocer las preferencias de tus clientes de una manera profunda.

Buscaremos con este conocimiento establecer el número de clientes interesados en tu producto y su disposición a pagar, para con base en esta información definir con mayores posibilidades de cumplirse una proyección de ventas e ingresos para tu negocio. Sin embargo, no olvides que para que tu cliente conozca tu producto o servicio es necesario que prepares una estrategia de mercadotecnia y publicidad.

1. Define tu segmento y mercado objetivo

Es esencial para el éxito de un negocio entender a tus clientes. Si no sabes quiénes son tus clientes, ¿cómo puedes satisfacer sus necesidades? Si tu producto o servicio no lo vendes directamente a tu cliente final, sino a distribuidores, vendedores al detalle o empresarios,

en este caso tienes dos mercados, y debes definir las características de los dos tipos de clientes (el usuario final y el intermediario). Estos mercados objetivos pueden tener hábitos y características distintas y necesitas entender a los dos para determinar cómo puedes diseñar una adecuada estrategia de ventas.

Es importante definir los grupos o **segmentos** de mercado que mejor se adecuan al negocio con los que vas a trabajar. Los segmentos son grupos de personas de tu mercado objetivo con características similares; por ejemplo, ubicados en la misma zona geográfica, niveles de ingresos y educación similares, etc. Dependiendo de la necesidad también puedes segmentar por edad, sexo o tipo de figura fiscal (persona física o persona moral). Es importante tener en cuenta en la definición de tu segmento de mercado objetivo los siguientes criterios:

Definible. Identificar las características comunes que definen a los clientes potenciales.

Significativas. Las características de los clientes potenciales deben estar relacionadas con las decisiones de compra.

Tamaño considerable. El tamaño del mercado debe tener una magnitud que le permita generar ingresos sostenibles en el tiempo.

Alcanzable. Los clientes que formen parte de tu segmento deben ser accesibles a los sistemas de publicidad y mercadotecnia que planees utilizar.

Por ejemplo, si planeas instalar un servicio de guardería de niños en un vecindario que se caracterice por el mayor tiempo de atención a los niños y el menor costo, deberías definir tu mercado objetivo así: “Personas empleadas sensibles al precio, con jornadas largas de trabajo, edades entre 20 y 40 años, ingresos entre \$1 000 000 y \$5 000 000, y con niños menores de 5 años”.

En el caso de tu proyecto, para definir el segmento de mercado objetivo es útil apoyarte en la investigación preliminar que realizaste en los primeros módulos, en los cuales identificaste oportunidades estratégicas para ofrecer tu producto o servicio. La idea en esta sección es profundizar en el conocimiento de tu cliente apoyándote en una segmentación que te permita conocer mejor sus preferencias y capacidad de pago.

2. Tamaño del mercado y tendencias

Conocer el **tamaño de mercado** que quieres atender te permite imaginar qué tan grande puede ser tu empresa y cómo te prepararás para producir y competir en el mercado. Para determinar su tamaño, te sugerimos identificar el número de personas que tienen la necesidad que tu producto o servicio les ayuda a satisfacer.

Para definir el tamaño del mercado debes tener en cuenta todos los clientes que podrían necesitar tu producto, no sólo en tu localidad, sino en los territorios externos, llegando hasta el mercado mundial. Si en la revisión de las fuentes de investigación no encuentras una forma de medir el tamaño de tu mercado, en particular de tu segmento de mercado objetivo, te proponemos realizar encuestas para obtener la información sobre la intención de compra, capacidad de pago y principales características de tus clientes.

¿Hay posibilidades de que cada vez a más personas les pueda interesar tu producto? Es importante conocer esta información, porque nos permite determinar las **tendencias** de la demanda y ventas del producto o servicio que planeas ofrecer; esto es, si tiene un

comportamiento creciente, decreciente o estable. Estos análisis se deben adelantar con tus clientes en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

Puedes obtener datos de tendencias de tu segmento de mercado, apoyándote, por ejemplo, en las cifras de crecimiento de las personas que demandan tu producto o servicio; para ello puedes consultar las encuestas y estudios que publican las oficinas de información en tu país. También puedes obtener información apoyándote en las investigaciones de mercado que midan el crecimiento de los clientes que adquieren productos similares en la competencia.



Actividad 6.1. Investiga y define el segmento y características del mercado objetivo

Te invitamos a consultar tu anexo de actividades para que realices las correspondientes a la definición de tu segmento objetivo del mercado. (Ver anexo de actividades, página 115.)

3. Métodos para obtener información: ¿cómo realizar tu propia investigación de mercado?

Para obtener información y sustentar tu investigación de mercado, te sugerimos los siguientes métodos:

- ✓ **Observación personal.**
- ✓ **Entrevistas** (estructuradas, cuando tienes un plan de preguntas, o informales, si no sigues un guión específico en tus preguntas).
- ✓ **Encuestas** (son útiles para sustentar tendencias).
- ✓ **Grupos focales** (reunión de un grupo de personas a las cuales entrevistas en grupo y puedes conocer opiniones).
- ✓ **Fuentes de investigación de mercado** (estudios realizados por centros de investigación, gremios, etcétera).
- ✓ **Aprender de otros negocios, en especial de la competencia.**
- ✓ **Buscar ayuda** (con asesores empresariales, grupos de interés, incubadoras, universidades, emprendedores).

3.1 ¿Cómo evaluar la información y los datos obtenidos?

Una vez obtienes de distintas fuentes la información de tu mercado, se recomienda que uses la información más reciente que hayas podido encontrar y des mayor importancia a las fuentes con mejor credibilidad; esto es, aquellas series de información más completas o las más respetadas en tu país. Si tienes que escoger entre dos tipos de mediciones con buena aceptación en el medio, elige la información más conservadora; es decir, la que te indique un menor crecimiento de las ventas o ingresos que estás proyectando. Realizar esta investigación te ayuda a tener seguridad de que tienes un mercado con una oportunidad para generar ingresos para tu negocio; es como tener suficiente viento para poder volar tu cometa o saber que tienes un tesoro que debes descubrir.



Actividad 6.2. Identifica fuentes de investigación de mercado y cálculo de tamaño del mercado

Te invitamos a consultar tu anexo de actividades para que realices las correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 115.)

3.2 Diseño de encuestas y tamaño de muestra

El objetivo de una encuesta es obtener información. En nuestro caso nos interesa obtener información y conocer a nuestros clientes potenciales para proyectar con mayor seguridad las intenciones de compra del producto o servicio que vamos a ofrecer.

Encuesta

Una encuesta es la sistematización de un conjunto de preguntas que se realizan de forma ordenada a una o varias personas para obtener información valiosa en una investigación. Para el diseño de una encuesta de mercado, en la cual nos interesa conocer las preferencias del cliente, es importante tener en cuenta las siguientes secciones:

- a) Preguntas sobre la residencia del cliente.
- b) Preguntas sobre las características sociodemográficas del cliente, como su nivel educativo, tipo de trabajo, edad, etcétera.
- c) Preguntas sobre las necesidades del cliente y cómo las resuelve, relacionadas con el producto o servicio que vas a ofrecer (se busca establecer qué empresas de la competencia tiene el cliente como preferidas o si no tiene ninguna solución conocida en el mercado).
- d) Preguntas relacionadas con el interés de compra del producto o servicio a ofrecer.
- e) Preguntas relacionadas con la aceptación del precio propuesto para el producto o servicio.
- f) Preguntas relacionadas con la capacidad de pago.
- g) Preguntas relacionadas con los medios de comunicación que más frecuenta el cliente. (Ver ejemplo.)

Ejemplo de cuestionario:

| INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE LA LÚCUMA | | | | | |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|-------|
| Lugar de residencia: | | | | | |
| Sexo | M | | F | | Edad: |
| Nivel máximo de estudios: | | | | | |
| Quisiera que nos conteste unas preguntas: | | | | | |
| 1. | ¿Le gusta la lúcumas? Si la respuesta es negativa le agradecemos mucho su tiempo. | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | | |
| 2. | ¿Conoce otras empresas que ofrecen lúcumas? | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | | |

| | | | | | | |
|----|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|
| 3. | ¿Preferiría combinarla con otro sabor que no fuera chocolate? | <input type="checkbox"/> Canela | <input type="checkbox"/> Menta | <input type="checkbox"/> Sólo lúcumas | <input type="checkbox"/> Otro | <input type="checkbox"/> Prefiere el chocolate |
| 4. | ¿Con qué frecuencia lo compraría? | <input type="checkbox"/> Diaria | <input type="checkbox"/> Una vez por semana | <input type="checkbox"/> Una vez al mes | <input type="checkbox"/> Otra | |
| 5. | Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de 200 g? | <input type="checkbox"/> \$1.50 | <input type="checkbox"/> \$2.00 | <input type="checkbox"/> \$2.50 | <input type="checkbox"/> \$3.00 | |
| 6. | ¿Preferiría una presentación con mayor o menor contenido? | <input type="checkbox"/> Mayor | <input type="checkbox"/> Menor | <input type="checkbox"/> El tamaño es adecuado | | |
| 7. | ¿Qué opina del nombre del producto? | <input type="checkbox"/> Le gusta | <input type="checkbox"/> No le gusta | <input type="checkbox"/> Sugiere otro nombre | | |
| 8. | ¿Dónde le gustaría encontrarlo? | <input type="checkbox"/> En los mercados | <input type="checkbox"/> En los supermercados | <input type="checkbox"/> En la tienda cerca a la casa | | |

Gracias por su tiempo. Sus respuestas nos serán muy útiles.

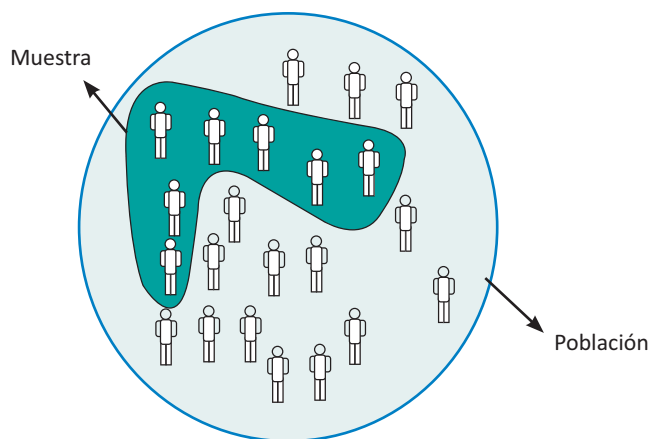
Tamaño de muestra

En estadística, se entiende por **muestra** el número de personas a las cuales se les aplicará una encuesta, y en este caso dirigida a clientes con el objeto de establecer si nuestro mercado objetivo nos permite generar los ingresos suficientes para que nuestro negocio sea exitoso.

Si quisiéramos tener la máxima confianza en la estimación que realizaremos sobre la disposición a pagar e intención de compra de mi producto, sería necesario realizar un censo; es decir, entrevistar a toda la población. Pero como esta decisión es muy costosa, se utiliza la técnica de muestreo, que consiste en entrevistar sólo a un conjunto pequeño de la población que nos interesa investigar.

Para definir el tamaño de la muestra, es importante segmentar la población objetivo (clientes) de acuerdo con las características clave que determinan su decisión de compra, como el nivel de ingresos, su residencia, el nivel educativo, la edad, etc. Al segmentar la población objetivo, agrupándola por características comunes relacionadas con la decisión de compra, es posible definir un número menor de encuestas o tamaño de muestra para lograr una estimación más confiable.

Si al segmentar la población objetivo logramos tener un grupo en el cual todos los integrantes del mismo segmento tienen las mismas características (esto es, su varianza es igual a cero), sólo será necesario aplicar una sola encuesta. Al contrario, si el grupo que vas a entrevistar tiene varias diferencias entre sí (varianza alta); por ejemplo, respecto a su nivel de ingresos, nivel de educación, edad, debes aplicar un número grande de encuestas para que la estimación que realices tenga un máximo de confiabilidad.



Para conocer el procedimiento formal del cálculo del tamaño de la muestra,¹ te sugerimos investigar en textos de estadística aplicada.

4. Plan de mercadotecnia y estrategia de ventas

Dile a los clientes en qué les beneficia tu producto o servicio, ¡no lo que tú sabes hacer! Es fundamental conservar a los clientes, ellos son los que te permiten generar los ingresos para el éxito de tu negocio (es como el viento para que la cometa pueda volar...). Por tanto, debes interactuar con tus clientes, debes conocerlos y comunicarles los beneficios que ellos obtienen con tu producto o servicio. Para ello es importante que definas un **plan efectivo de mercadotecnia**.

En el plan de mercadotecnia defines aspectos como los siguientes:

1. Cómo hacer que los clientes conozcan tu producto o servicio.
2. Cuál es el mensaje que se le transmite a los clientes acerca del producto o servicio o la empresa.
3. Cuáles son los métodos o medios de comunicación que utilizarás para enviar y reforzar el mensaje.
4. Cómo asegurar que mantienes y generas la lealtad de tus clientes para mantener las ventas actuales.

Una vez has aclarado **qué** es lo que le quieres decir a tus **clientes** sobre tu empresa, debes definir **cómo** hacerlo para que les llegue esta información. Por esto, es importante definir una estrategia de mercadotecnia, en la cual es útil tener claramente definidos los siguientes aspectos:

1. **¿A quién le vamos a vender nuestro producto? (de acuerdo con la definición del mercado objetivo).** Sabemos que cuanto más grande sea tu mercado (más clientes), es mejor para las posibilidades de crecimiento de tu negocio. Sin embargo, es difícil producir algo que satisfaga las necesidades de todos, por esto es mejor identificar un grupo de personas a las cuales les llega mejor tu producto o servicio y concentrarte en ellas.
2. **¿Qué producto vamos a vender, qué empaque y servicios adicionales puedo ofrecer? (política y estrategia de producto).** Observa los atributos y los servicios adicionales que tienen tus competidores o negocios exitosos similares al tuyo. Básicamente, lo que debes hacer es ser coherente con la posición estratégica que definiste para tu negocio, identificando aquellos aspectos que te diferencian y hacen que el producto sea atractivo a tus clientes. Esta información te ayuda a definir los criterios de diseño del producto o servicio que vas a ofrecer. No olvides tener en cuenta el empaque y la presentación, pues forman parte importante en la seriedad, atractivo y calidad que el cliente percibe en los productos. Un buen producto se caracteriza por los siguientes atributos:²

¹ Para investigar el valor promedio de una variable (por ejemplo, ingresos promedio) se sugiere trabajar $n = (z*s/e)^2$, donde: n , tamaño de la muestra; e , error permitido; z , desvío normal asociado al grado de confianza; s , desviación estándar de la muestra del estudio piloto. Tomado de: Mason y Lind, *Estadística para Administración y Economía*, 8a. Ed., Alfaomega, 2006, p. 393.

² Traducido de: Norman M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8a. Ed., Pearson, 2004, p. 258.



3. **¿Qué precio tendrá mi producto? (política y estrategia de precios).** Para establecer el precio de tus productos, ten en cuenta a tus clientes (el segmento de mercado objetivo) y analiza aspectos como los siguientes:

- ¿Cuál sería un precio justo que ellos perciben por un producto o servicio similar al que tú ofreces? Ten en cuenta que el precio es lo que se paga por un producto o servicio, y valor lo que se recibe.
- Analiza los precios de la competencia.
- Determina los costos de producción de tu producto o servicio (empieza con la información preliminar que definiste en el módulo anterior, ten en cuenta que este aspecto lo analizaremos en el Módulo 7).

El precio final debería considerar los costos de producción, los costos fijos de operación de tu negocio y tu margen de ganancia, verificando que éste no exceda el precio de la competencia.

Si el precio es mayor al de la competencia, debes asegurar que tu propuesta de valor y beneficios que el cliente percibe con el producto o servicio de tu empresa son superiores a los de la competencia. Como todavía no hemos llegado a los módulos en los que diseñas tu estrategia de producción y demás áreas del negocio, las cuales son claves para conocer los costos y gastos totales que debes cubrir con tu negocio y poder así definir el precio final, para empezar a hacer tus proyecciones de ventas e ingresos te sugerimos por el momento trabajar con el precio de la competencia; luego podrás ajustar este precio a las condiciones específicas, de acuerdo con tus estrategias de producción, ciencia y tecnología, organización y gerencia y finanzas de tu negocio.

Este proceso que inicias para definir el precio final adecuado, teniendo en cuenta los costos de producción y operación, es un proceso **iterativo e interactivo**; es decir, que tendrás que ir ajustando tus cifras con la información más precisa que vayas obteniendo a medida que avances en la definición de tu plan.

Esta etapa es como los ajustes que tienes que hacer a tu cometa para que pueda volar: quitarle cola, aumentarle peso, todo depende de las condiciones del viento... y en el primer intento casi siempre es difícil que vuele...

Seguimos el método prueba, error... y ¡vamos ajustando hasta que nos funcione!

4. **¿Cómo voy a hacer para que mi producto llegue a mis clientes? (política y estrategia de distribución).** Piensa en dónde y cómo ofrecer y vender tus productos. Define la mejor manera para hacer llegar tus productos a tu mercado objetivo: ¿tienda especializada, Internet, puerta a puerta, utilizando intermediarios o supermercados, envíos a domicilio? Todas éstas son formas tradicionales de distribución de productos. Seguramente a ti se te ocurrirán ideas novedosas basándote en lo que conoces del entorno, de tus clientes potenciales y de las capacidades de tu negocio.
5. **¿Cómo voy a dar a conocer mi producto? (política y estrategia de promoción).** Lograr comunicar a nuestros clientes (mercado objetivo) que existe un producto que satisface sus necesidades (que previamente han sido identificadas) es un paso fundamental en el plan de mercadotecnia. Puedes utilizar mensajes escritos, los medios de comunicación a los que puedas tener acceso, realizar llamadas telefónicas, usar carteles ubicados estratégicamente en sitios permitidos para que el cliente los pueda ver de forma repetitiva, en fin, emplear diferentes herramientas que logren presentar el producto o servicio y generar intención de compra en las personas que reciban el mensaje. Recuerda, la promoción involucra todas las estrategias relacionadas con la publicidad. Con base en lo anterior, debes establecer el objetivo de ventas que desees alcanzar y en qué periodo esperas alcanzarlo. Con metas claras, te puedes organizar para conseguirlas y así podrás planear también los ingresos que podrías conseguir, los cuales se convertirán en un objetivo estratégico básico para lograr la sostenibilidad financiera y la rentabilidad de tu negocio.

Es muy importante que tengas en cuenta los costos de los diferentes medios de comunicación para tomar este tipo de decisión; por ejemplo, folletos, avisos en prensa, radio o televisión, volantes, correo electrónico, etcétera.

En el plan de ventas e ingresos que prepararás en este módulo te sugerimos dedicar un porcentaje (por ejemplo 10%) de la proyección de las ventas totales de cada periodo, para atender los gastos en que incurrirás en el proceso de ventas y mercadotecnia de tu producto.



Actividad 6.3. Define tu estrategia de mercadotecnia (4P's)

Te invitamos a realizar las actividades correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 116.)

4.1 ¿Cómo planear las ventas e ingresos de mi negocio?

Ahora que ya conoces el número de clientes que estarían interesados y podrían comprar tu producto y, por otra parte, el precio que vas a cobrar por tu producto a tu cliente (o al menos el estimado preliminar), es importante que conozcas los siguientes conceptos:

Unidad

Define el tipo de unidad de medida que vas a utilizar para producir y ofrecer tu producto; por ejemplo, litros, docenas, kilos, libras, cantidades unitarias, etc. Debes definir una unidad de medida dependiendo del producto a ofrecer; puede corresponder a unidades de peso, unidades de volumen, unidades de longitud, cantidad de unidades de servicio a ofrecer, etc. Esta unidad debe ser la misma en todo tu proyecto.

Periodo

Es la unidad de tiempo que escoges para realizar los cálculos y proyecciones de ventas e ingresos, así como los costos, gastos y egresos en general del negocio que estás planeando; por ejemplo, días, semanas, meses, trimestres, semestres, años, etc. Te sugerimos proyectar las ventas y los costos de producción en el primer año con una frecuencia mensual, luego realizar proyecciones anuales en un horizonte de 10 años.

¿Cuántas unidades estimo puedo vender de mi producto o servicio y a qué precio cada una? Resolver esta pregunta me permite determinar ventas estimadas; es decir, el valor de las unidades o cantidades del producto (de acuerdo con la **unidad de medida** que ya escogiste) que planeas vender, al **precio final** (que antes definiste), en cada uno de los **periodos** para los cuales estás realizando la proyección de tu negocio.

La determinación de la cantidad de producto que planeas vender en cada periodo debes realizarla teniendo en cuenta la investigación de mercado que realizaste, en la cual estableces el número promedio que los clientes comprarían tu producto, en un lapso de tiempo específico: por ejemplo, al día, a la semana, al mes o al año, según la unidad que utilices para tu proyección.

Se observa que la definición del **número de unidades a vender** en cada periodo es otra variable que debemos ir ajustando, dependiendo de la **demandas** de los clientes y de la **capacidad de producción** por cada periodo de nuestra empresa.

Es decir, proyectamos las unidades a vender que creemos que el mercado nos puede comprar, teniendo en cuenta nuestra investigación y, por otra parte, la capacidad de producción que tendrá nuestro negocio. (La estrategia de producción la trabajaremos en el siguiente módulo.)

Para determinar el valor total de las ventas en el primer mes, éste sería igual a:

$$\text{Valor de las ventas} = \text{Núm. de ventas} \times \text{Precio del producto} \times 30 \text{ días}$$

por mes por día o servicio

Nota: Se supone que tienes la información de las ventas por día y que para este caso en que se venden los 30 días del mes, este dato se debe ajustar dependiendo del tipo de producto o servicio. Ejemplo: si planeamos las ventas de la cooperativa del colegio, sabemos que sólo se puede proyectar 20 días al mes. (Se deben descontar los fines de semana.)

Ahora bien, si quieres conocer las ventas anuales, sólo debes multiplicar el valor de las ventas del mes por 12. (Nuevamente debes ajustar el número de meses, teniendo en cuenta los meses que tus clientes adquieren efectivamente tu producto; si estás proyectando las ventas de la cooperativa de tu colegio, debes descontar los meses de vacaciones.)



Actividad 6.4. Define plan de ventas e ingresos y método de ventas y distribución

Te invitamos a realizar las actividades correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 116.)



Actividad 6.5. Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizajes para enriquecer tu investigación y emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 118.)



Actividad 6.6. Resolver formato 6: Plan de negocios-Estrategia de mercado y plan de ventas e ingresos

Una vez realizadas las actividades de esta sección, resuelve el formato 6 correspondiente al Módulo 6. (Ver anexo de actividades, página 118.)



Definición de la estrategia y el plan de operaciones

OBJETIVOS

1. Definir el proceso de producción o prestación de servicios de mi negocio.
2. Definir costos de producción.
3. Definir estrategia y plan de operaciones.

Para lograr el desarrollo de un producto o servicio nuevo, sólo se logra ¡haciéndolo! Si esperas ser un experto para iniciar, ¡nunca empezarás! Don Chaid Neme, un gran líder empresarial de la industria de autopartes en Colombia, al solicitarle un consejo para iniciar mi empresa me dijo: “Hija, inicia poco a poco... Todo tiene un comienzo, sólo es cuestión de empezar y de cuidar tu empresa como si fuera tu hija.”

Ésta es una etapa crucial en la cual nos ponemos a prueba y establecemos en detalle la estrategia de producción de tu negocio; es decir, el **cómo** vamos a producir el bien o servicio que planeamos ofrecer. Si hacemos la analogía con la cometa, en esta etapa **construimos** la cometa con la que vamos a volar... En este módulo diseñamos y creamos todo el modelo de operación para producir los productos y servicios para el cliente que hemos identificado. Dependiendo del tipo de negocio que vayamos a crear, esta estrategia de producción es distinta.

1. Tipos de empresa

Si vamos a manufacturar o producir bienes como vestidos, mermeladas o carros, la estrategia de producción, diseño de planta, normas de calidad y formas de organizar el equipo son específicas para poder lograr producir las cantidades de producto, con las calidades requeridas y en los tiempos definidos para cumplir a los clientes la promesa de valor y ser exitosos en el negocio.

Otra opción de negocio es ofrecer servicios o ser una empresa comercializadora. Por ejemplo, una empresa de servicios de cuidado de niños, ancianos, educación, lavanderías, peluquerías, etc., en cuyo caso, dependiendo de cómo diseñemos el negocio, la estrategia de producción del servicio cambia. Por ejemplo, es posible que en el caso de cuidado de niños a domicilio no se requiera el diseño de planta, pues el servicio se prestará directamente

en las casas de las familias y la empresa podría empezar operando desde la casa del emprendedor, destinando una línea telefónica o Internet para atender el servicio. Entendiendo que a medida que el negocio pueda crecer se destinará el local y espacios adecuados para una operación del negocio con los mejores estándares de calidad. Lo mismo puede suceder con una empresa comercializadora, en la cual el emprendedor tiene muy buena información y comunicación con los proveedores y los clientes. De tal forma que el emprendedor logra de forma casi inmediata conocer la capacidad en inventario de productos con sus proveedores y, por otra parte, la demanda que realiza el cliente final en cada momento. Para esto, sólo requiere un sistema de comunicación en tiempo real (como Internet o celular) entre proveedores y compradores, que le permita mantener información actualizada de la oferta de productos, inventarios y disponibilidad de los mismos, y de otra parte, la ubicación, cantidad y periodos de compra de los compradores o clientes.

Otro caso son las empresas creadas en Internet, las cuales ofrecen servicios de información, comunicación, interacción y transacción, aprovechando las ventajas de las tecnologías de comunicación, los sistemas de información digital, la Web, los dispositivos móviles, etc., para las cuales el diseño de la estrategia de operación se fundamenta en plataformas digitales y un recurso humano con especial conocimiento de tecnologías de información y comunicación. En este caso, un modelo de negocio muy bien definido es fundamental, pues en muchos casos el servicio que se ofrece al cliente final por Internet puede ser gratis y con ello logra crear una gran comunidad en la red; así, la forma de obtener dinero del emprendedor es por otros beneficios conexos de empresas que podrían estar dispuestas a pagar, ya sea por publicidad o por información para investigaciones de mercado.

2. Procesos de producción

Entendemos por proceso el conjunto de etapas, pasos y eventos en los que se organiza el flujo de trabajo de un negocio, integrando personas, insumos, máquinas y equipos, con el objeto de producir un producto o servicio intermedio o final, en un periodo y lugar específicos. Para definir procesos, resulta de gran utilidad realizar gráficos y utilizar algunas técnicas, como los diagramas de flujo, en los que especificas tus procesos usando gráficos, como: cuadros, flechas, círculos y rombos. Mediante estas representaciones gráficas puedes describir la secuencia, indicando con claridad el inicio y el fin, siguiendo el orden de cada una de las etapas o actividades asociadas con tu proceso. Si tienes algún evento en el que debas tomar una decisión utilizas el rombo. Dicen que una imagen vale más que mil palabras, ésta es la razón de usar estas técnicas; tienen una ventaja importante para describir con mayor claridad procesos que a veces pueden resultar complejos o que sólo conoce quien lo sabe hacer, y para crear un negocio debes prepararte para poder repetir el mismo proceso muchas veces, con el menor costo posible y la máxima calidad, de tal forma que asegures que el producto final siempre es exactamente igual al que definiste en tu promesa de valor al cliente. En el ejemplo de los “brownies”, al especificar unos buenos procesos, aseguramos que el tamaño, sabor, peso, composición de los ingredientes, fórmula, condiciones de aseo, uso de energía, mecanismos de conservación, empaque, etc., son siempre los mismos. Una vez que graficas tu proceso o procedimiento, tienes claridad de las etapas, tiempos, puntos críticos y recursos requeridos en la operación de tu negocio. (Ver ejemplo en la página siguiente.)

En el caso de las empresas manufactureras, entendemos por procesos de producción las actividades requeridas para la transformación de los insumos y materias pri-

mas, por parte de personas (recursos humanos), con la ayuda de máquinas, equipos, recetas y procedimientos, los cuales producen los productos o servicios demandados por clientes en los tiempos, volúmenes y calidad previamente definidos.

Para el caso de empresas de servicios, comercializadoras y empresas en Internet, el proceso de producción o prestación del servicio también se asocia con la definición adecuada de las etapas y actividades que integran personas, equipos de comunicación, computadoras, plataformas de software, sistemas de transporte, logística, etc., con el fin de ofrecer el servicio que nuestra empresa ofrece al cliente, en el tiempo y calidad definidos en nuestra promesa de valor.

¿Tienes una muestra o prototipo del producto o servicio a ofrecer? En este punto, si todavía no dispones de una muestra o prototipo del producto o servicio a ofrecer, te proponemos que pases al Módulo 8, a la sección de Diseño de producto, y luego regreses a esta sección para definir los procesos de operación.

Si ya tienes un prototipo o muestra del producto o servicio que vas a ofrecer, y además ya has probado su aceptación con el cliente final, prepárate para definir el proceso de producción o prestación del servicio de tal forma que se pueda replicar o repetir tantas veces se requiera y la calidad se mantenga siempre en los mejores estándares ante el cliente final.

3. ¿Cómo hacerlo? ¿Cómo empezar a definir el proceso de producción?

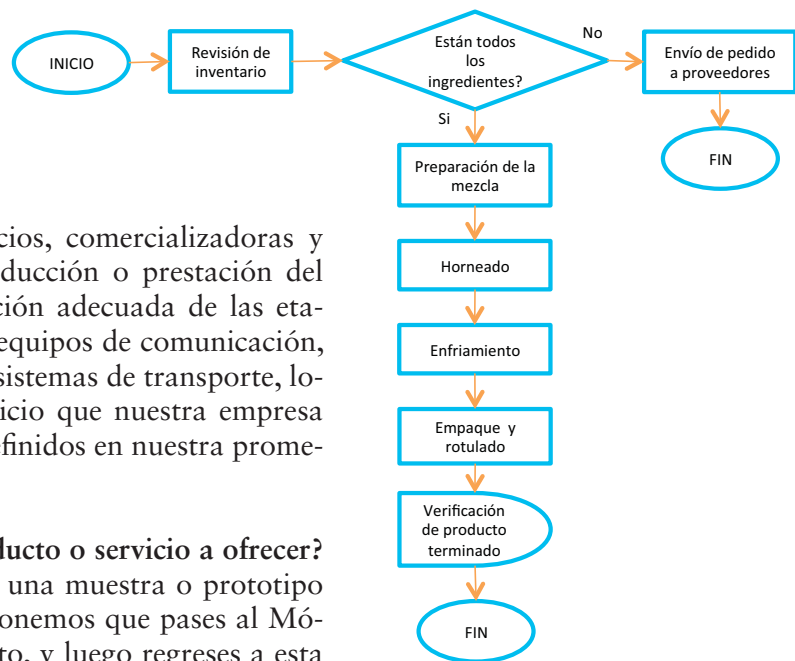
Para establecer los procesos de producción, empieza por hacer una lista sencilla de las etapas y tareas más importantes para producir el producto o servicio. Es útil dividir una tarea principal en subtareas, para luego identificar los principales procesos de tu estrategia de operaciones. Luego, identifica para cada tarea los insumos, materias primas, máquinas, equipos y personas que requieres para producir cada subproducto (si es una etapa intermedia) o producto final. También puede resultarte útil ordenar tu proceso acudiendo al siguiente esquema (E > P > S), así: Entrada, Proceso, Salida.

En la columna que hemos denominado Entrada, debes enumerar todos los recursos, materias prima, insumos, máquinas, personas o mano de obra requeridos para producir tu producto.

En la columna Salida describes el producto (bien o servicio) que vas a ofrecer.

En la columna Proceso definirás, en orden, las actividades y forma como vas a producir u ofrecer tu producto. (Si lo deseas, puedes utilizar un diagrama de flujo para definir cada proceso con mayor claridad.) Debes ser muy riguroso y detallista: enumera cada proceso o etapa que debes seguir, indicando para cada una de ellas, a su vez, los recursos que requieres y el resultado que esperas.

Para facilitar la definición del proceso de producción de tu empresa, a continuación revisaremos algunos aspectos a considerar y ejemplos de los tipos de negocio: empresa



manufactureras, empresa de prestación de servicios, empresa comercializadora y empresa de servicios en Internet.

3.1 Procesos en una empresa manufacturera

La manufactura es una forma especial de producción en la cual la materia prima y los materiales son procesados y convertidos en productos terminados necesarios para las personas (los consumidores). Un ejemplo de esto es el caso de la fábrica de encurtidos “Doña Lula E.U.”, donde se procesa la fruta y se convierte en mermeladas y conservas. La manufactura también se entiende como el proceso de ensamblar varias piezas para formar un producto terminado. Por ejemplo, las partes para producir un bolso de mano, para lo cual sólo se unen las piezas.

El ejemplo del esquema E-P-S para la empresa manufacturera “Productora de Mermeladas” es el siguiente:

| Entradas | Proceso | Salidas |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Mat. prima (fruta, frascos, cajas) Recurso humano (3 señoras) Máquina (1 licuadora) Equipo (cuchillos, estufa, ollas, mesas) Otros (agua, electricidad cocina, local o bodega) | 1. Almacenar materia prima (fruta) 2. Lavar 3. Cortar 4. Licuar 5. Cocinar 6. Empacar 7. Distribuir al punto de venta | Mermeladas empacadas colocadas en el punto de venta |

Luego de realizar este primer análisis, debes realizarlo de nuevo para cada una de las actividades que has identificado en el proceso. A continuación se presenta un ejemplo de la primera actividad, “Almacenar materia prima”. En nuestro ejemplo, el esquema E-P-S para la primera actividad sería:

| Entradas | Proceso | Salidas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Materia prima Recurso humano (una persona de bodega) Máquinas (neveras) Equipo (estantes, recipientes) Otros (bodega, agua, electricidad, etc.) | Hacer control de existencias Elaborar los pedidos a proveedores Recibir materia prima Revisar calidad Clasificar la materia prima Almacenarla | Materia prima debidamente revisada, clasificada y almacenada |

Desarrollo del proceso de producción (¿qué, cómo y con qué voy a producir?)

Asuntos como ¿dónde ubicar las materias primas?, ¿en qué lugar instalar las máquinas?, ¿dónde ubicar al personal de la empresa?, ¿qué procesos hacer primero?, etc., son parte de la gran cantidad de interrogantes a las que el emprendedor debe enfrentarse.

Si te fijas, muchas de las respuestas a estas preguntas se obtendrán después de distribuir los espacios de las instalaciones donde piensas montar tu empresa. (Recuerda en tus actividades el ejercicio de la casa/terreno donde dibujaste tu empresa, retómala y verifica si debes hacerle algunos ajustes.)

Veamos cómo la empresa de “Doña Lula E.U. Productos Encurtidos” está organizada, qué criterios se tuvieron en cuenta y cuáles pasos fueron indispensables en el momento de distribuir las instalaciones.

“Doña Lula E.U.” tiene una empresa que se dedica a la producción de mermeladas y conservas a partir de productos orgánicos; es decir, que han sido producidos sin químicos. La bodega donde está ubicada la empresa es pequeña, razón por la cual se tuvo que planear muy bien sus recursos y actividades.

Observemos detenidamente el diagrama de flujo de procesos o actividades:



Todo comienzo trae sus retos. “Doña Lula E.U.” tuvo que enfrentarse a varios problemas al momento de pensar cómo manejar su nivel de inventarios de materias primas, ya que en su mayoría son alimentos perecederos. Al principio, se consideraba que una gran nevera sería suficiente, pero al analizar los costos, se decidió que no era viable. Luego de pensar mucho y oír sugerencias, tomaron la determinación de planear su producción por semanas, y con base en esos cálculos sólo comprar la fruta necesaria para cumplir con la producción (manteniendo el mínimo de frutas en la bodega).

Si observas detenidamente, en la gráfica están todas las actividades que se necesitan para producir los encurtidos, desde donde se inicia (compra de materias primas) hasta donde se termina el producto (venta a comerciantes o clientes directos), pasando por todas las actividades intermedias que se desarrollan dentro de la bodega (almacenamiento, corte, cocción, licuado, enfriamiento y empacado, entre otras). A este gráfico se le conoce como **diagrama de flujo de actividades** (analizar gráfico).

Observarás que el tener las actividades a realizar en un gráfico te permite visualizar las relaciones que hay entre actividades, los insumos para cada actividad y el tiempo que se demora cada una de ellas. Pero, ¿es importante todo esto? ¡Desde luego! Estos datos son herramientas para calcular, entre otras cosas:

- ✓ ¿Cuánto tiempo se demora el producir un producto?
- ✓ ¿Cuántas y qué personas necesito para producir una unidad de producto?
- ✓ ¿Cuánta y cuál materia prima necesito para producir una unidad de producto terminada?

- ✓ ¿Cuáles y cuántas máquinas requiero para producir la cantidad de producto que se requiere para atender la demanda actual?
- ✓ ¿Cuál es la capacidad máxima de producción de cada máquina en un día?
- ✓ ¿Cuál es la capacidad de producción mínima de cada máquina en un día?
- ✓ ¿Cuánto puede producir de producto terminado una persona en un día?
- ✓ ¿Cuáles y cuánto se gasta en servicios públicos y otros gastos generales?

Lugar de trabajo y almacenamiento

Luego de tener claro qué, cómo y con qué se va a producir, así como las relaciones entre las actividades, podemos empezar a planear la distribución de la planta. Para ello, es necesario que investiguemos sobre las características de las máquinas (largo, ancho, alto, capacidad, tipo de energía que usan, precio, etc.), vías de acceso al local, capacidad de las bodegas, requerimientos de espacio para las diferentes actividades, entre otros.

Distribución del espacio en la planta

Debes tener en cuenta algunos aspectos importantes al momento de diseñar tu planta:

1. Se debe lograr la adecuada circulación de las personas por el área.
2. Los elementos de trabajo deben ser de fácil manipulación.
3. El lugar de trabajo debe ser iluminado y ventilado, contar con servicio de agua y ser higiénico.
4. Debe ser de fácil acceso para los empleados, los clientes y la materia prima.



Como ves en el diagrama anterior, algo que parece muy complicado puede ser muy sencillo de planear.

Costos y gastos

Ahora veamos en dónde se originan algunos de los costos y los gastos de “Doña Lula E.U.”. Para ello, remitámonos a su diagrama de flujo de actividades o procesos.



Observa que este diagrama nos permite tener una panorámica más amplia de dónde se originan los costos y qué variables son importantes al momento de hacer algún cambio. Identifica algunas actividades que generan más costos dentro de la empresa que te hemos mostrado.

Por ejemplo, si te das cuenta, esta empresa tiene un almacén y una bodega, entonces es importante el manejo de inventarios que se lleve, ya que mucha materia prima en el almacén puede ocasionar gastos innecesarios o pérdidas, por ser la fruta una materia prima perecedera.

Debes considerar todos los aspectos necesarios que te permitan tener un buen cálculo de los costos y gastos en los que incurrirá tu empresa, como la compra de materias primas para la elaboración de tu producto y los demás gastos concernientes al proceso, incluyendo los costos indirectos, como el arrendamiento o compra del local, los servicios, etcétera.

Para el costo de la mano de obra, debes estimar cuántos empleados vas a tener y qué salario van a devengar. No olvides tener en cuenta los gastos adicionales que tiene toda empresa por su planta de personal, como la afiliación al sistema de salud, pensión, cesantías, etcétera.

Analicemos ahora cómo sería un proceso de producción para una empresa de servicios, una comercializadora y un ejemplo de empresa de aplicaciones en Internet.

3.2 Empresa de servicios

La empresa de servicios es la que se dedica a ofrecer los conocimientos y habilidades de ciertas personas en beneficio de otro grupo de personas que pagan por recibir estos beneficios.

Algunos ejemplos pueden verse en los hospitales, donde los médicos, enfermeras, personal administrativo, etc., ofrecen el servicio de la salud. Otros ejemplos serían lavaderos de carros, restaurantes, agencias de viajes, etc. Tomemos el ejemplo de “Caminantes del Retorno” para analizar el proceso de producción E-P-S (entrada, proceso, salida).

| Entradas | Proceso | Salidas |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de caminata 2. Rutas de recorridos 3. Transporte 4. Plan de seguridad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Planear caminata 2. Visita preliminar al sitio 3. Salida a caminata 4. Evaluación de la actividad | Personas que han disfrutado de la naturaleza con apoyo de guías especializados |

La definición del proceso puede variar en detalle y rigor, dependiendo del nivel de conocimiento y complejidad del servicio a ofrecer.

3.3 Empresa comercializadora

Comercializar es una actividad que consiste en comprar productos a empresas productoras, para luego venderlos con un margen de ganancia al consumidor o demandante del producto. Por ejemplo, una tienda de abarrotes comercializa cuando compra los productos a una empresa que los elabora y los vende a sus clientes. También podemos encontrar otro ejemplo en la farmacia del pueblo, donde se adquieren los diferentes medicamentos que producen los laboratorios y se venden sin hacerles ningún tipo de cambio físico.

Tomemos como ejemplo una tienda de frutas y verduras orgánicas para analizar el proceso de producción E-P-S (entrada, proceso, salida).

| Entradas | Proceso | Salidas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de productos 2. Obtención de bodega 3. Obtención de local 4. Personal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Almacenamiento de productos 2. Publicidad y promoción 3. Venta 4. Envío del producto | Productos vendidos Clientes satisfechos |

3.4 Empresa de servicios en Internet

Esta empresa ofrece servicios aprovechando las ventajas de Internet y el desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles; por ejemplo, una empresa que produzca videojuegos. En este caso debes identificar quiénes son los expertos que te apoyarán en el diseño de los videojuegos [ingeniero(a), diseñador(a), ilustrador(a), músico(a), guionista, experto en modelo de negocio] y en distintas formas de comercialización (empresas que publican y comercializan juegos en Internet, tiendas online, venta de publicidad). También debes definir la tecnología que trabajarás (ya sea con software libre o propio), equipos de computación y comunicación, estrategias de pruebas, tiempos de desarrollo, envíos, costos, entre otros.

Tomemos como ejemplo “Videojuegos desde mi casa” para analizar el proceso de producción E-P-S (entrada, proceso, salida). (Ver ejemplo de diagrama anexo.)

Entradas

Recurso humano (diseñadores y desarrolladores de videojuegos)
Máquinas (computadoras)
Otros (oficina, agua, electricidad, etc.)

Proceso

Planteamiento de ideas
Diseño de prototipos
Elección de videojuegos a promover
Materialización

Salidas

Videojuegos terminados



Actividad 7.1. Realiza el análisis y diseño del proceso de producción de tu empresa

Te invitamos a realizar las actividades correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 119.)

4. Costos y decisiones claves de la estrategia de producción y servicios

La estrategia de producción y servicios te sirve para describir cómo vas a ofrecer el producto o servicio que ofrece tu empresa. Para completar tu estrategia de producción y servicios debes resolver el plan operativo correspondiente. Las proyecciones de costos de producción de tu empresa las debes sustentar con base en la información que has obtenido sobre tu estrategia y proceso de producción. Para esto es importante que tengas en cuenta los siguientes aspectos.

Todas tus decisiones operativas sobre la estrategia de producción, se deben ver reflejadas en los costos de producción. Para ello debes precisar cuál es la **capacidad de producción** de tu negocio y además **planear cuántas unidades** vas a producir en cada periodo, teniendo en cuenta las proyecciones que realizaste en la estrategia de ventas de tu negocio (Módulo 6).

En esta parte es fundamental ser consistente con el tipo de unidad de venta de tu producto, que has definido en tu plan de ventas e ingresos. Esta unidad debe ser la misma en todo tu proyecto.

Como estamos trabajando una empresa en la cual debes proyectar e imaginar cómo deben ser sus costos en el corto, mediano y largo plazos, esto significa que ya debiste escoger un periodo para realizar tus estimaciones y proyecciones. Recuerda utilizar en las proyecciones de costos de producción el mismo periodo que utilizaste en tus proyecciones de ventas e ingresos.

Para preparar el plan de costos de la estrategia de producción, ten en cuenta además las siguientes definiciones.

4.1 Costo de producción

El costo de producción es el valor de la totalidad de los insumos y procesos que se requieren en la producción de tu bien o servicio.

Estos costos deben tener en cuenta tanto los costos directos e indirectos de materia prima, fabricación, mano de obra, inventario y demás costos del proceso.

Costo de la materia prima

Es el costo de la materia prima que requerirás para tu proceso de producción, de acuerdo con el proceso que has establecido. Para determinar el costo unitario de materia prima, debes dividir el total del costo de la materia prima entre el número de unidades que alcanzas a producir con esta cantidad de materia prima (es importante utilizar la misma unidad que definiste en el Módulo 6, en el plan de ventas y mercadotecnia). Recuerda incluir todos los insumos; una forma para determinar el costo de la materia prima es determinar, con base en el producto unitario terminado, la “cantidad de cada materia prima o insumo” utilizada en su proceso de producción.

Una vez que tienes claro “cuánta materia prima requieres por cada tipo de materia prima o insumo” en tu producto unitario final, entonces estableces cuánto te costó esta materia prima. Para ello, divides la “cantidad de materia prima que requieres para producir cada unidad de producto”, entre la cantidad total de esta materia prima y la multiplicas por el costo total de adquirir esta cantidad total de materia prima, así obtienes el costo unitario de cada materia prima que interviene en tu producto final. Luego sumas los costos unitarios de cada una de las materias primas y así obtienes el costo unitario de la materia prima total de tu producto final.

Costo de la mano de obra directa

El costo de la mano de obra directa es el costo total de los salarios u honorarios que les pagas o les deberías pagar a las personas que intervienen en la elaboración de un producto o prestación del servicio, de acuerdo con tu estrategia de producción. (Recuerda incluirte tú y a tus amigos en este cálculo, aunque al empezar no recibas este salario.)

Para determinar el costo unitario de mano de obra directa, tienes varias formas para realizar este cálculo; lo importante es establecer “cuánto trabajo” de una o más personas intervienen en la elaboración de “una unidad de producto”. La medida de “cuánto trabajo”, la expresamos en unidades de tiempo; es decir, cuánto tiempo le dedican una o más personas a la producción de este producto unitario.

Una vez que hemos identificado “cuánto tiempo” de mano de obra directa es invertido en un producto unitario, establecemos el “costo de este tiempo”, con base en el pago que le realizamos a la persona, ya sea que su remuneración sea mensual, semanal, diaria o por horas. Ejemplo, si se requieren 2 horas de una persona para hacer una docena de mermeladas de 50 ml y el salario de esta persona en un día es de \$45 000, esto significa que el costo de las dos (2) horas de la persona es: $\$45\,000/8*2$ (teniendo en cuenta que el número de horas de trabajo diario es 8).

Finalmente, para determinar el costo unitario de mano de obra directa por una mermelada de 50 ml tenemos: $(\$45\,000/8*2/12)$.

Costos indirectos

Los costos indirectos son los costos de los recursos utilizados en el proceso de producción, que no pueden ser fácilmente desagregados a nivel de producto del costo total del

proceso de producción. (Por ejemplo el costo del agua, la energía eléctrica, condimentos, lubricantes, entre otros.)

Para determinar el costo indirecto unitario se debe dividir el total de los costos indirectos entre el total de las unidades producidas en el mismo periodo, en el cual están considerados estos costos indirectos. Este cálculo lo puedes hacer trabajando con distintas unidades de tiempo, como un mes, semana, día o una hora; lo importante es tener cuidado de trabajar con el mismo periodo, tanto los costos como el número de unidades producidas.

Ejemplo: en una panadería, al producir panes se necesita que las charolas en las cuales se coloca el pan en el horno estén engrasadas (para que el pan no se pegue mientras se asa), la cantidad de mantequilla utilizada en el proceso de engrase de las charolas no es parte del costo directo de producir un pan, sino que es un costo indirecto para producirlo. Si se gastan 3 kilos de mantequilla mensualmente (a un costo de \$9 000), y se hornean 30 000 panes en el mismo periodo, el costo indirecto por unidad debido al engrase es de $(9\ 000/30\ 000) = 0.3$ pesos por pan.

¿Cuál es el costo de producir una unidad del producto o servicio que ofreces? (costo unitario de producción). Se entiende por costo unitario de producción el costo asociado a producir una unidad del producto o servicio. La forma para calcular este costo es la siguiente:

$$\text{Total costo unitario de producción} = \text{Costo de materia prima por unidad} \\ + \text{Costo de mano de obra directa por unidad} + \text{Costos indirectos por unidad}$$

Para el cálculo de este valor utilizas los conceptos antes estudiados.

Costo total de producción: ¿Cuánto te cuesta en total producir lo que planeas vender? Se entiende por costo total de producción el valor total del proceso de producción. Una forma de calcular el costo total de producción es determinar el costo unitario de producción y multiplicarlo por el total de unidades a producir.

$$\text{Total costo de producción} = \text{Costo unitario de producción} \times \\ \text{Número de unidades a producir}$$

Al conocer el costo de producción, podremos saber si tu negocio te deja ganancias; es decir, podremos avanzar en la determinación de la rentabilidad operacional del negocio. Esto es, establecer el margen entre los ingresos previstos en la operación del negocio y los costos de producción respectivos.

Si no logramos tener ingresos operacionales mayores a los costos de producción, debemos volver a pensar si el negocio que estamos considerando realizar en el mediano plazo podría ser rentable y sostenible; si es un problema con el tipo de tecnología o modelo de producción que requiere un diseño más eficiente para bajar costos, manteniendo la calidad del producto ofrecido; si debe revisarse la viabilidad de las proyecciones de ingresos y costos nuevamente para ver si estamos subestimando las ventas o sobreestimando los costos, o si hemos descubierto en este punto de la investigación que el negocio, como lo tenemos diseñado, no logra generar los ingresos suficientes para pagar los costos y gastos, además de permitirte a ti y tu equipo obtener ganancias y riqueza con el negocio.

De todas formas, es necesario tener en cuenta que muy posiblemente tu negocio sólo va a producir ingresos que te garanticen la sostenibilidad y rentabilidad después de un lapso de tiempo, mientras ingresas al mercado y los clientes te conocen, a partir del cual es muy posible que se establezcan la producción y ventas de tu producto.

¡Ésta es una época que puede resultar de gran incertidumbre para ti! Te sostendrás en firme si tienes la confianza de haber realizado a conciencia la preparación de tu negocio y si mantienes la tenacidad de continuar mejorando tu producto, aprovechando la retroalimentación de tus clientes y realizando los ajustes que se requieran, hasta lograr penetrar con éxito en el mercado. Es como lograr que finalmente tu cometa logre volar después de varios intentos. ¡Seguro que a estas alturas de tu proyecto estarás convencido de la importancia del reto que has asumido! Y buscarás hacer que tu negocio sea una realidad; todo es cuestión de paciencia, de observar dónde se presenta el problema, y corregir... Seguimos el método, prueba, error, ¡aprendiendo en cada experiencia!

5. Prevención de riesgos profesionales

¿Cómo prevenir accidentes en la empresa? Para cualquier tipo de empresa es importante procurar que sus colaboradores estén en óptimas condiciones, y esto implica velar por la seguridad física y mental de las personas.

Cuando distribuyas y ubiques los elementos de trabajo ten en cuenta la seguridad de las máquinas, el material y del personal.

La seguridad de las personas es lo más importante. Se deben proporcionar medidas de seguridad de acuerdo con el riesgo en el trabajo que realizan. Por ejemplo, los obreros de un edificio en construcción deben tener cascos para protegerse de caídas de piedras o cualquier golpe que pueda lesionar su cabeza. Se sugiere revisar la reglamentación existente en tu país.

Para ello te sugerimos levantar un mapa de riesgos y estrategias de prevención y capacitación a fin de construir una cultura de seguridad, y elaborar los respectivos procedimientos y señalización pertinente para el manejo de máquinas, insumos, productos, etc. Puedes pedir asesoría a la ARP (Administradora de Riesgos Profesionales) que exista en tu localidad, ellos ofrecen capacitación y todo tipo de asesoría sobre este tema.

6. Procesos de aseguramiento de calidad y cuidado del medio ambiente

¿Cómo lograr ofrecer el mejor producto manteniendo siempre satisfechos a los clientes y cuidando el medio ambiente? En cualquiera de las etapas del producto se debe tener en cuenta satisfacer plenamente los requisitos de sanidad, cantidad, calidad y condiciones propias de los bienes o servicios que se producen. Efectuar control de calidad garantiza economía y fortalecimiento para la empresa. Siempre podemos mejorar algo. Construyamos esta cultura de estar observando y trabajando en mejoras del producto o el proceso. Debes pensar en qué puntos de tu empresa vas a implementar el control de la calidad y cuál va a ser el mecanismo para ello, teniendo en cuenta que es esencial que se practique una inspección al principio del proceso y otra al final del mismo.

Existen unos puntos importantes donde se puede hacer el control de calidad. Eso lo define cada uno, dependiendo del proceso productivo que esté manejando; algunos de ellos pueden ser:

- ✓ Cuando se reciben las materias primas.
- ✓ Cuando entran los materiales al proceso de producción.
- ✓ Antes de procesos costosos.

- ✓ Antes de procesos irreversibles (por ejemplo, cuando se van a mezclar materias primas).
- ✓ Al final del proceso, antes de ser entregado al cliente.
- ✓ Durante el empaque, transporte y entrega de los bienes.
- ✓ En la disposición de los desechos del proceso de producción y el producto, cuando ha terminado su vida útil.

Como ejemplo, en el caso de “Doña Lula E.U.” el control se debe hacer desde la recepción de la materia prima hasta el producto terminado, verificando aspectos como calidad de la materia prima (fruta), temperatura en el lugar de almacenamiento de materia prima, higiene, cantidad de ingredientes utilizados, precisión en las recetas, oportunidad de producción, calidad y limpieza de los envases, peso del producto, cumplimiento en entrega, etcétera.

En una empresa de servicios y una comercializadora, el control de la satisfacción del cliente se puede medir mediante encuestas, las cuales pueden realizarse antes o después de la recepción del bien o servicio, adaptando las preguntas según sea el caso. Por ejemplo, expectativas del cliente, satisfacción en atención, cumplimiento, resolución de inquietudes o reclamos, cubrimiento de expectativas e intención de volver a comprar.

Es muy importante tener claro que la falta de control de calidad nos puede traer problemas tales como pérdida de clientes, rechazo de los productos, baja rentabilidad, pérdida de tiempo, aprovechamiento inadecuado de equipos, desperdicio de materiales, repetición de procesos, gastos innecesarios, mala imagen de la empresa.

Es necesario conocer las reglamentaciones existentes sobre la calidad de los productos que se tiene pensado producir.

7. Investigación en nuevos procesos y nuevas tecnologías

Para lograr mantenerte en el mercado (ser competitivo) debes mantener una actitud investigativa e innovadora, que te permita enfrentar con tranquilidad los cambios del entorno y mejorar la calidad de tus productos mediante la implementación de nuevos y mejores productos y procesos. En el Módulo 8 reflexionaremos sobre este tema. Tú puedes también desarrollar proyectos de investigación en tu empresa que te permitan patentar tus innovaciones.

8. Planear la compra de materias primas y el manejo de inventario

El inventario es la cantidad de materia prima, productos en proceso o productos terminados que se encuentran en la empresa. Si no se lleva un buen control de los inventarios, se puede incurrir en pérdidas por que al acabarse la materia prima se debe parar el proceso de producción, lo que conlleva a parar las máquinas y pagar mano de obra sin estar utilizándola.

Si es el caso contrario, es decir, hay demasiado inventario, se incurre en gastos al tener un dinero invertido sin ningún beneficio y al tener que incurrir en gastos de almacenamiento. Adicionalmente, hay más riesgo de deterioro y robo.

9. Proveedores y distribución

Casi todos los negocios tienen bienes o materias primas que llegan a la empresa y salen productos terminados. Es esencial asegurar el suministro de los bienes y materias primas, así como los métodos para distribución y venta del producto. Se debe tratar de no depender de un solo proveedor o distribuidor.

10. Atención de órdenes de pedido y servicio al cliente

En esta etapa debes asegurarte que tienes procesos muy bien definidos para asegurar que tu cliente recibe a tiempo y en excelente calidad el producto o servicio que tu empresa le ofrece.

11. Planes de contingencia

¿Tienes definidos procedimientos para los “backups” o copias de seguridad, estrategias para proteger tus activos; por ejemplo, tienes seguros? ¿Qué pasa si las personas clave fallan?, ¿tienes más de un proveedor?, ¿más de un sistema de distribución?

12. Conciliar la estrategia de ventas y la estrategia de costos

Al identificar con claridad los procesos anteriores de producción y prestación del servicio, estás en condiciones de establecer con mayor información y menor riesgo el costo de producir (costo de producción) el producto o servicio que se requiere, para satisfacer los objetivos de ventas e ingresos que has proyectado para tu negocio.



Actividad 7.2. Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizajes para enriquecer tu investigación y tu emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 123.)



Actividad 7.3. Resolver formato 7: Plan de negocios-Estrategia de producción

Resuelve el formato 7: Plan de negocios, estrategia de producción y servicios (página 123).



Estrategia de ciencia, tecnología e innovación

OBJETIVOS

1. Comprender cómo la investigación y el estímulo de nuestra imaginación pueden repercutir en nuestro beneficio y en el de nuestro entorno.
2. Conocer cómo diseñar y desarrollar productos o servicios para nuestro negocio y los factores que debemos tomar en cuenta.
3. Definir un plan de ciencia, tecnología e innovación de nuestro negocio.

Definimos la ciencia como la construcción de conocimientos nuevos que contribuyan a mejorar el desarrollo humano, y la tecnología como el conjunto de capacidades, equipos, destrezas, conocimientos y formas de organización requeridas para crear exitosamente un producto o servicio, el cual una vez se difunde llega al mercado.

Cuando se desarrollan productos y servicios de una forma novedosa, ingeniosa y única, que llegan de forma exitosa al mercado, esta combinación de ciencia y tecnología se convierte en una innovación.

1. Ciencia y tecnología para el desarrollo sostenible y la innovación

¿Te gustaría explorar con tu grupo de compañeros y amigos sobre nuevos métodos de producción, nuevos productos, formas de ahorrar energía, formas para proteger el medio ambiente de la contaminación, formas para conservar las fuentes de agua, empaques no contaminantes, nuevas formas innovadoras de realizar tu negocio? ¿Has imaginado cómo tus conocimientos de sociales, historia, biología, física, química y cálculo te pueden servir para diseñar nuevas formas de hacer las cosas? ¿Cómo innovar con los productos y servicios que planeas ofrecer? ¿Sabías que existen instituciones que apoyan la investigación y las innovaciones?

Tenemos un tesoro en nuestro cerebro y en lo que el cuerpo y el corazón nos dicen. Si nos decidimos a aprovechar el potencial de nuestros cerebros y a escuchar nuestros

sentimientos e intuiciones estaremos descubriendo el principal recurso que tenemos en esta vida y está en nosotros. Nadie nos lo puede quitar y, además, somos únicos y especiales porque tenemos una forma especial de interpretar, sentir, observar y concebir el mundo... esto es fantástico. Esta riqueza es propia de todos los humanos; por tanto, mis amigos, compañeros, ricos, pobres, blancos, negros, bonitos, feos, religiosos o no religiosos también la tienen... Nuestra tarea consiste en reconocer que así como nosotros tenemos este gran valor, también lo tienen los otros. ¿Recuerdas las veces que has logrado éxitos de proyectos en equipo, cómo te has sentido, sabiendo que lo has logrado en colaboración con tus compañeros, tus amigos, tu familia, tus conocidos?

Estimulemos nuestra creatividad, aprovechemos los recursos abundantes de nuestro entorno para intentar reemplazar aquellos que son escasos y aprovechar aquellos que son abundantes, y que pareciera no tienen ningún valor o, más aún, que son un desperdicio. Por ejemplo, las antiguas casas en el campo eran construidas con barro y estiércol de animales... Empecemos por observar, tomar nota en nuestro diario de campo, realicemos muchas preguntas e intercambiamos conocimiento con los abuelos y personas mayores de la comunidad que conozcan cómo se resolvían los problemas en épocas antiguas. También consulta con expertos, en centros de investigación, en Internet y las bibliotecas; averigua sobre otras prácticas en otros países y regiones. Si desarrollas la habilidad de observar e investigar, siempre podrás descubrir nuevas riquezas. Nuestro trabajo para empezar consistirá en explorar las riquezas que tenemos más cercanas y hacerlas accesibles a nuestras comunidades y a las personas de otras tierras y regiones.

Dejemos volar nuestra imaginación. Observemos todo a nuestro alrededor. Sintamos los olores, los colores y las formas que nos rodean. Pensemos que ellos son maravillosos y que no todas las personas los pueden disfrutar. ¿Qué podemos hacer para que otras personas en otros lugares también lo disfruten? Esto se podría convertir en una oportunidad para crear un negocio, que a la vez nos permita crear empleo y generar ingresos para nuestra región.

Quizás podemos explorar el trueque. Pensemos en la posibilidad de intercambiar nuestros productos y servicios por otros productos que necesitemos y nos ofrezcan personas en otras comunidades o regiones.

Otras ideas que podemos explorar son temas relacionados con la sostenibilidad y la innovación; por ejemplo: ¿Es posible realizar el reciclaje de algún producto abundante que se deseché de alguna empresa, finca, producción agrícola, animales, plantas, en tu casa o en tu municipio o región? En la India se ha aprovechado el estiércol de las vacas ¡para producir energía! Piensa, ¿qué residuo o “basura” de tu entorno podrías convertir en oportunidad de negocio?

Para descubrir si tienes una riqueza en un material o desecho abundante en tu entorno, averigua su composición química; al descomponerse este producto, ¿libera alguna sustancia que se pueda convertir en energía?, ¿en fertilizante?, ¿en otro producto para la construcción?, ¿para fabricar papeles?, ¿otros?

Si tienes algún elemento que contamine en tu entorno, como el uso excesivo de fertilizantes químicos, de cianuro, cromo y otros metales pesados en actividades de minería o procesamiento de pieles, ¿qué podrías hacer para mejorar el ambiente, sin perjudicar, o ayudar a empresarios en caso que sean ellos los que contaminen?

Si tienes abundante sol, agua, viento, mar, ríos, desierto, biodiversidad, ¿cómo podrías generar nuevas fuentes de energía renovable, ayudando a disminuir la producción de CO₂ y aumentar a su vez la producción de O₂, y de esta forma ayudar a mejorar las condiciones del ambiente y contribuir a evitar las enfermedades respiratorias por exceso de contaminación en las ciudades?

Observa los sistemas de iluminación, el uso de aparatos eléctricos, los sistemas de transporte que utilizas, ¿sería posible disminuir su consumo, diseñar sistemas para ahorrar o hacer más eficiente el uso de esta energía?

¿Te has detenido a observar los sitios donde se producen inundaciones?, ¿dónde se producen las sequías? ¿Sabes cuántas personas no tienen acceso a agua potable y/o sistemas de alcantarillado? ¿Has observado qué se necesita para preservar las fuentes de agua? ¿Cuál crees que es la principal causa de la pobreza en el mundo?, ¿en tu ciudad?, ¿en tu entorno? ¿Qué podrías hacer para ayudar a crear más prosperidad?

Es importante desarrollar la habilidad y competencia para oírnos unos a otros y ser capaces de colaborar en la construcción de conocimiento conjunto. Trabajemos así las propuestas de innovación de tu proyecto. Sería muy valioso que empezaras a generar ideas y las compartieras con otras personas. Intentemos realizar una construcción colectiva. Es más rápido hacer algo solo que en grupo, pero si logras hacerlo en equipo obtendrás mejores resultados en el crecimiento y sostenibilidad de tu empresa y, además, generarás mayor impacto en tu comunidad y el mundo. En este momento es pertinente contar una historia muy antigua que nos enseña que los resultados que obtengamos uniendo nuestros esfuerzos pueden ser mucho más valiosos que los que logremos solos.

Hace muchos años se encontraron cuatro hombres ciegos al lado de un elefante, decidieron que a través del tacto cada uno dijera qué era lo que estaba al frente suyo. El primero palpó la trompa y dijo que esto era un instrumento para enviar señales sonoras; el segundo tocó las patas y decidió que eran grandes columnas; el tercero tocó el cuerpo y dijo que era una gran montaña donde se podía sentar a reposar, y el cuarto, al tocar la cola pensó que podía ser un instrumento para barrer. Una vez cada uno dio su punto de vista se inició una gran discusión y cada uno trataba de imponer su “verdad” casi con violencia, imponiendo su punto de vista.

¿Cuál es la enseñanza de esto? Posiblemente cada uno en forma aislada tenga algo de razón, pero lo importante es que todos escuchemos y consideremos todas las ideas y pensamientos para llegar, mediante la colaboración, a la construcción de la verdad. Ésta es una riqueza que se produce especialmente si la compartimos con los demás. ¿Te imaginas lo que podemos lograr si todos ponemos a prueba nuestras neuronas y trabajamos unidos y cooperando en proyectos que persigan el bien común?

Haz el ejercicio de ponerte a pensar y dejar volar tu imaginación: ¿sabías que muchos descubrimientos asombrosos y que han aportado a la humanidad han salido de eventos simples en la vida y de sólo observar y pensar un beneficio que se puede sacar de una simple idea?

Por ejemplo, el invento del velcro surgió en Suiza: un cazador de pájaros, en plena actividad, notó que a su pantalón se adherían unas plantas pegajosas. En vez de molestarse con el hecho, las llevó a su casa y se puso a observar por el microscopio qué hacía que esas plantas se pegaran a la ropa. Fue así como el velcro se convirtió en el sustituto perfecto de las cremalleras, botones y cordones.

Piensa, ¿cómo podrías mejorar tu propuesta de negocio? ¿En qué áreas podrías innovar para mejorar tu propuesta actual? ¿Con quién podrías hablar? Escucha a todas las personas, aprovecha al máximo las bibliotecas y la información de calidad disponible en Internet.



Actividad 8.1. Ideas para inspirar proyectos para el desarrollo sostenible y la innovación y construir una estrategia

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 124.)

2. Ciencia a partir de nuestros proyectos en comunidad

Se tiende a pensar que la ciencia, tecnología y la investigación son elementos que pertenecen sólo a la esfera de los investigadores, de las universidades, de los centros especializados. Por ello, la producción de conocimientos nuevos y su aplicación en el desarrollo de nuevas tecnologías y la innovación terminan alejadas de la realidad cotidiana del colegio y el hogar. Muchas veces pensamos que nosotros no podemos desarrollar tecnología e innovar, y que sólo podemos importar productos y tecnologías de países con tradición y experiencia en estos desarrollos. Pero la realidad es que todos podemos innovar y crear nuevas soluciones, siempre podemos aportar desde las observaciones y aprendizajes en nuestra casa, en nuestra finca, en el colegio o localidad, a la construcción de los conocimientos que nuestros proyectos y nuestra comunidad requieren.

3. Diseño y desarrollo del producto

El diseño de un producto o servicio es fundamental para el éxito de tu negocio. Si es la primera vez que te enfrentas al diseño de tu producto o servicio, esperamos que esta sección te ayude a formular una estrategia para el diseño exitoso de tu producto o servicio, y luego regreses al Módulo 7 para el diseño del proceso de producción. Si ya tienes un producto o prototipo preliminar listo para el mercado, porque al cliente final le resuelve una necesidad particular con la solución que le ofreces, de todas formas te proponemos que prepares un plan para una nueva alternativa de producto innovador que empieces a trabajar con tu estrategia de ciencia, tecnología e innovación, de tal forma que si tu producto o servicio actual hoy es aceptado por el cliente final, tú te anticipas para los cambios de tendencias e inicies tu preparación para sacar pronto al mercado un producto mejorado. Ésta es una práctica común en las grandes empresas, como Google, Apple, Microsoft, Grupo Nutresa, Itaú, Bradesco, Banco de Brasil, América Móvil, Bimbo y otras que han logrado posicionarse como grandes compañías en el mercado global.

Por esto en la empresa que estás creando es importante generar una estrategia permanente con espacios para investigar y generar nuevas ideas innovadoras, con el propósito de desarrollar nuevos productos adecuados y novedosos que satisfagan las necesidades de tus clientes, desarrollando una cultura empresarial que se adapta y anticipa a las necesidades de los clientes con productos innovadores y sostenibles.

3.1 Diseño industrial

El proceso de diseño empieza con las **necesidades y deseos** de tus clientes, que debes haber estudiado en tus observaciones y tu investigación de mercado. Se busca encontrar la solución que mejor te permita implementar un negocio exitoso; para ello, evaluarás distintas alternativas de solución a las necesidades de tus clientes. La actividad creativa del diseñador busca proponer, configurar y definir las características del futuro producto o servicio, y garantizar su funcionamiento en óptimas condiciones en distintas condiciones de uso.

3.2 Metodologías de diseño

Existen varios **métodos**¹ para facilitar el proceso de diseño de tu producto o servicio. A continuación describimos algunos pasos generales de los métodos de diseño.

Investigación y análisis

Realiza una búsqueda exhaustiva en las diferentes fuentes de información: bibliotecas, proveedores (de productos similares al tuyo), Internet, especialistas y tiendas para observar las tipologías² existentes. Analiza y clasifica esta información para extraer lo que te puede servir para diseñar tu producto.

Determinar requerimientos y deseos

Para obtener las especificaciones de cómo debe ser tu producto, es de gran utilidad hacer una lista de los requerimientos y los deseos. Los **requerimientos (R)** son las condiciones que debe tener el objeto para suplir las necesidades de uso correctamente, y los **deseos (D)** son las condiciones que no son absolutamente necesarias para que el producto funcione, pero pueden mejorar su desempeño.

Cabe resaltar que cuando hagas la lista de los requerimientos y deseos, debes encontrar alternativas para que tu producto respete el medio ambiente y que sea sostenible financieramente (ver Módulo 10).

Desarrollo de alternativas de solución

Una buena manera de obtener alternativas de solución y analizar posibles errores es diseñar asumiendo el papel del cliente o usuario final. Con la lista de los requerimientos y deseos comienza a imaginar diferentes alternativas que tú tienes de tu producto; éstas son tus ideas de solución (es bueno realizar varias y diferentes alternativas). Debes empezar a dibujar lo que has imaginado.

Tus primeros dibujos son tus alternativas de producto y es necesario evaluarlas, para lo cual debes hacer una lista de criterios definiendo grados de importancia. La alternativa que elijas debe ser la mejor, y es la que empiezas a desarrollar con más exactitud. Éste será más adelante tu producto.

¹ Método se define como una forma de proceder específica y ordenada para llegar a un determinado fin (RIVA, 2002, p. 69).

² Las tipologías son objetos que solucionan parcial o totalmente las necesidades de tus clientes y pueden tener características similares a las del producto que te propones crear.

En esta parte se trata de definir exactamente cómo es el objeto, lo ideal es elaborar los **planos técnicos**, que son la representación gráfica de tu objeto y reúnen las especificaciones bajo normas internacionales ISO (materias primas, medidas, ajustes y uniones entre diferentes piezas, acabados, y en algunos casos se especifica proceso productivo y forma de ensamble).

Comprobación y ensayo

Al considerar que un porcentaje de los productos nuevos fallan, es bueno que te asegures del funcionamiento correcto de tu producto, para esto debes realizar las comprobaciones pertinentes. Hay diferentes maneras de comprobar y ensayar los productos de acuerdo con la aplicación y los recursos que tienes. Algunas herramientas son las siguientes.

Simulación³ virtual

En esta simulación elaboras modelos y prototipos con herramientas informáticas. Ejemplo: herramientas como Autocad, Google Sketchup, entre otros.

Modelos de comprobación

Los modelos y prototipos nos sirven para ensayar, validar y asegurar resultados; son representaciones únicas de tu alternativa o parte de ella que se usan para comprobar, ensayar o representar tu producto. Hay diferentes tipos de modelos que tú puedes realizar, dependiendo de lo que quieres representar. Éstos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ✓ **Modelos formales:** Reproducen la forma del objeto diseñado y permiten el análisis del volumen, estética, ergonomía, implementación mecánica, montaje, empaque, entre otras.
- ✓ **Modelos funcionales:** Sirven para verificar el funcionamiento parcial o total de tu producto (propiedades mecánicas, térmicas, químicas, eléctricas, etc.).
- ✓ **Modelos volumétricos:** Son representaciones tridimensionales escala 1:1 (es decir, del tamaño real de tu producto) de las medidas generales del objeto que permiten el análisis de diferentes aspectos relacionados, como transporte, instalación y mantenimiento.

Estos modelos te ayudan a:

- ✓ Encontrar los problemas de tu alternativa (problemas funcionales y formales).
- ✓ Mejorar los planos técnicos.
- ✓ Mostrar una idea más clara a tus clientes de tu producto.

Prototipos

Son réplicas exactas o con mayor aproximación a la realidad de tu idea de diseño en una producción seriada, esto implica que representa fielmente tu producto. Los pro-

³ Simular es representar el funcionamiento de un sistema por medio de otro que se comporta de forma análoga. Hoy día la mayor parte de la simulaciones en el diseño de productos se basa en modelos y cálculos informáticos (simulación virtual: predice el comportamiento de los sistemas antes de su realización física), (RIVA, 2002, p. 43).

totipos reproducen la forma, función y materiales. Además, definen el proceso final de fabricación. Cuando tienes tu prototipo debes ajustar tu empresa a las condiciones de fabricación de tu nuevo producto. No siempre tienes que llegar al desarrollo de un prototipo, éste sólo es necesario cuando quieres asegurarte del proceso de producción de tu objeto y evaluar su desempeño en el proceso de producción, costos y aceptación del cliente final.



Ejemplo del diseño y desarrollo de un producto

Un egresado de un colegio tiene una microempresa de mermeladas, él ya tiene dispuesto un tiempo de su trabajo para el desarrollo de nuevos productos y normalmente empieza con una idea que surge de la necesidad de sus clientes. En esta oportunidad, está diseñando una **pequeña oblea con mermelada** para la lonchera de niños de colegios. Él realiza el estudio de mercado; investiga acerca de los niños, sus gustos en estas edades, capacidad económica de sus padres; examina sobre los requerimientos alimenticios, nuevos materiales para empaques y técnicas de utilización, entre otros aspectos que cree necesarios para desarrollar su producto.

Con esta información determina los requerimientos y deseos (representados con las letras R y D, respectivamente) de su producto; por ejemplo:

| | |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| REQUERIMIENTO (R) | <p>Debe ser alimenticio.</p> <p>Debe poderse preservar en condiciones ambientales durante 20 días.</p> <p>El empaque debe ser sanitario.</p> <p>Debe ser fácil de desempacar.</p> <p>Debe ser fácilmente transportable.</p> <p>Su costo final no debe superar los \$200.</p> |
| DESEO (D) | <p>Puede que sean apilables.</p> <p>Los materiales del empaque pueden ser reciclables.</p> <p>Puede tener contorno con formas de figuras (animales, caras, etc.).</p> |

Al definir todos los requerimientos y deseos realiza varios dibujos de las posibles soluciones (alternativas) y define criterios de evaluación, por ejemplo:

1. Criterio del costo.
2. Criterio del poder alimenticio.
3. Criterio de la facilidad de producción.

También evalúa los criterios de acuerdo con nivel de importancia y uso; por ejemplo, de estos criterios el más importante es el poder alimenticio, el segundo es el costo y el tercero el de facilidad de producción. Así, este joven puede escoger más fácilmente cuál es la mejor alternativa por desarrollar y utiliza la información recopilada para determinar materias primas, procesos de preservar, medidas, formas de los moldes, así como las recetas y los planos técnicos de las formas de las obleas.

Después desarrolla los modelos y prototipos; para este proyecto él escogió una técnica manual que le permitiera corregir los errores además de determinar la forma de producción.

3.3 Prueba de aceptación del cliente final

Con los primeros prototipos haz pruebas con tus amigos en los colegios, la familia y con expertos. Realiza los ajustes que te sugieran estas pruebas para poder estar más seguro y proceder al paso siguiente, que será sacar un pre-serie para hacer una prueba más significativa y ajustar el proceso de producción. En este momento determina nuevamente la factibilidad de seguir adelante con el proyecto o si es necesario hacer nuevos cambios en el diseño.

Te sugerimos en este punto pasar nuevamente al Módulo 7 para continuar con el diseño del proceso de producción. Si ya pasaste y estudiaste ese módulo, puedes pasar al siguiente (el Módulo 9) una vez termines las actividades de esta sección.



Actividad 8.2. Rediseña tu producto

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 126.)

4. Otros conceptos para resolver el plan de ciencia y tecnología e innovación

Para completar tu estrategia de ciencia, tecnología e innovación debes resolver tu plan imaginando la operación de tu negocio en el futuro, en el mediano y largo plazos. Deberías indicar de manera concreta qué inversiones y proyectos te propones adelantar para mantener la competitividad de tu negocio en los próximos 2, 5, 10 años, por ejemplo. Específicamente, debes cuantificar, para cada periodo de análisis que estás manejando, cuál sería el monto de inversión en equipos, prototipos, proyectos de investigación y capacitación que planeas realizar para mantener la estrategia de innovación de tu empresa. Las siguientes definiciones te serán de ayuda en esta planeación.

4.1 Inversión en equipos

Es la cantidad de dinero que debes invertir en la compra o alquiler de los equipos necesarios para tu empresa (tanto en el área administrativa como en la de producción). Recuerda que debes ser consistente con la información consignada en el formulario de la estrategia de producción. Es decir, si en el Módulo 7 es importante que relaciones los equipos que requieres para el inicio de la operación de tu negocio, en esta sección

defines los equipos y las inversiones en las que planeas incurrir para mantener la competitividad en innovación de tu negocio en los próximos años.

4.2 Prototipos

Este rubro lo utilizarás al cuantificar los recursos que destinarás a realizar pruebas de nuevos productos o servicios para mantenerte ofreciendo nuevos productos al mercado de forma periódica. Estas pruebas o modelos de nuevos desarrollos podrían generar innovaciones y el desarrollo de patentes por parte de tu empresa.

4.3 Proyectos de investigación

Es el valor de los proyectos de investigación que tienes programado realizar; por ejemplo, para explorar nuevas materias primas, nuevas fuentes de energía, nuevos dispositivos electrónicos o digitales, etcétera.

4.4 Capacitación

Es el valor por periodo que piensas destinar en capacitación para colaboradores en cursos relacionados con tecnología o en conocimientos que representen un valor agregado para el proceso de la empresa.



Actividad 8.3. Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizajes para enriquecer tu investigación y tu emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 126.)



Actividad 8.4. Resolver formato 8: Plan de negocios-Plan de inversiones en ciencia, tecnología e innovación

Resuelve el formato 8, Plan de negocios-Plan de inversiones, ciencia y tecnología. (Ver anexo de actividades, página 127.)



Definición de organización, gerencia y responsabilidad social empresarial (RSE)

OBJETIVOS

1. Definir modelo de organización del negocio, destacando la importancia del recurso humano y los esquemas de asociación y colaboración.
2. Establecer organigrama, funciones y responsables.
3. Definir estrategia de organización y gerencia y costos de inicio para la operación del negocio.
4. Definir estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE).

“En el mundo de hoy, pleno de tecnología, pleno de emprendedores, pleno de capital de riesgo. Lo que se está ofreciendo poco, son grandes equipos. Su gran reto es construir un gran equipo” (John Doerr).¹

Cuando se escucha a los exploradores que suben al monte Everest, son asombrosos los retos y el esfuerzo que deben enfrentar para lograr esta gran hazaña. Pero antes de todo, lo primero que deben hacer es conformar un equipo unido y persistente para alcanzar la cima de la montaña más grande del mundo... es algo maravilloso. Este equipo debe tener conciencia de lo difícil que puede llegar a ser, pero ante todo debe tener mucha fe y ganas de alcanzar la meta. Los exploradores son conscientes que sólo lo lograrán con un excelente trabajo en equipo. Ellos saben muy bien que todos no van a poder llegar a la cima, y esto no es lo importante; pero sí lo es el que cada uno contribuya con lo mejor de sí para lograr el sueño del equipo. Así, cuando uno de sus miembros logra llegar a la cima, el triunfo es de todos.

Como vemos, un buen trabajo colaborativo y asociativo depende de nuestra actitud para valorar, independientemente de los intereses individuales, la importancia de los logros de una comunidad en su conjunto. Esta actitud requiere de nosotros una gran madurez, generosidad, tenacidad y paciencia en el proceso de construcción y ajuste del proceso colectivo. Si cada uno de nosotros actúa con fe y convicción en la construcción del equipo, lograremos beneficios que superarán ampliamente a los que conseguiríamos si hiciéramos

¹ Partner, “Kleiner, Perkins, Caufield y Byers”, en *Fast Company*, febrero-marzo de 1997.

el trabajo nosotros solos. ¿Crees que puedes conformar un verdadero equipo con tus compañeros y las personas de tu comunidad?

En los módulos anteriores has profundizado en el conocimiento de tus habilidades e intereses; te has relacionado con otros compañeros para diseñar una nueva idea de negocio; ya pensaste en objetivos, estrategias, en un prototipo para el proceso de producción, y has realizado un diagnóstico de las oportunidades, necesidades y amenazas de tu mercado. Ahora necesitas pensar en la forma de organizarte para planear, implementar y operar tu idea de negocio. Sin embargo, necesitas preguntarte primero qué es una organización empresarial y cuáles son sus componentes principales.

Muchas veces pensamos que las empresas son sólo organizaciones económicas que dependen únicamente del flujo de recursos económicos medidos en sus ingresos y sus egresos. También sabemos que la venta de sus productos y servicios se constituye en uno de los objetivos centrales de todas las empresas. Entonces, ¿por qué hablamos en este libro de asociación, colaboración, trabajo en equipo, autonomía y responsabilidad?

Si observamos las empresas que conocemos (nuestra empresa familiar, la tienda de nuestro barrio, las empresas de servicios que llevan a nuestras casas la luz y el agua), podemos deducir, en una primera mirada, que son organizaciones que subsisten y están creadas para responder a ciertas necesidades de las personas (alimentación, recreación, búsqueda de comodidad, etc.).

Ahora, si continuamos con la observación de esas empresas, vemos que subsisten gracias a la compra de sus productos y servicios: cada vez que en la tienda entregamos dinero por cada producto que adquirimos, y cada vez que llega a nuestras casas un recibo que tenemos que pagar por el servicio de agua o la luz que consumimos.

Si detenemos aquí nuestra observación, seguramente concluiríamos que las empresas son organizaciones económicas que se basan en el capital económico: el dinero. Para ir más allá, es necesario analizar el funcionamiento de esas empresas. Pensemos por un momento en la tienda de nuestro barrio: la persona que vemos detrás de la vitrina, a la cual llamaremos don Pedro, tiene que contactar a diferentes proveedores y productores para poder ofrecer los productos que le compramos. Además, tiene que negociar con empresas de transporte para asegurar el suministro a tiempo de los artículos que ofrece en su tienda. Finalmente, don Pedro vende esos artículos a las familias de su barrio, y las familias le compran porque **confían** en él y, por supuesto, lo conocen y forma parte de su **comunidad**. En síntesis: don Pedro mantiene su tienda gracias al aporte de las personas que compran en ella, pero sólo obtiene estos beneficios gracias a la interacción con un grupo de personas aún más grande, entre quienes se encuentran los productores, proveedores, transportistas y, por supuesto, sus clientes. Por lo tanto, si la interacción entre personas es uno de los aspectos fundamentales de las empresas, es necesario considerarlas más que organizaciones económicas basadas en la producción de sus artículos o servicios. Las empresas son ante todo **organizaciones sociales**, porque están creadas por personas, porque sus procesos son manejados por personas y porque sus beneficiarios son personas o comunidades.²

Como organizaciones sociales, las empresas se basan por lo tanto en la relación entre personas que buscan la realización de **objetivos comunes**. (Por este motivo es tan importante dejar claros y bien definidos tus objetivos en el Módulo 5.) Este módulo de organización y gerencia busca enfatizar ese carácter social de las empresas, lo cual quiere decir que nos vamos a enfocar en las relaciones entre las personas y cómo esas

² En: María Fernández, *Balance social*, Editorial Mundigráficas, Medellín, Colombia, 1991, p. 30.

relaciones fundamentan la verdadera gestión³ de nuestra empresa. Esta gestión no sólo está basada en elementos como la contabilidad, la tecnología, el proceso de producción –por supuesto, hacen parte de ella y son importantes–; la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Definición 1: La **gerencia** es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten, mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.⁴

Si la clave de tu éxito como empresario está en la gente que participa en tu empresa, es importante que determines de qué forma puedes realizar la gerencia de ese capital, el valor más importante de tu empresa, el “capital humano”, con el propósito de alcanzar tus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

Cuando te mencionan la expresión “capital humano”, puedes tratar de dividirla en las partes que la componen para entenderla:

1. Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad.
2. Humano: relativo al hombre o propio de él.

A partir de estas definiciones separadas se puede llegar a la conclusión de que el “capital humano” es “algo relativo al hombre o propio de él que produce interés o utilidad”. Una definición más precisa dice que el capital humano es el aumento de la producción alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores.⁵

Hoy en día, muchas empresas se han dado cuenta que la clave del éxito de la empresa no reside en la explotación de la fuerza del trabajo y en la división mecánica⁶, sino en el manejo adecuado de las personas que trabajan en la empresa en busca del destino colectivo. Por lo tanto, para generar empresas exitosas, aparte de tener un proyecto empresarial bien estructurado, un producto de calidad, un buen estudio de mercado, es necesario desarrollar una buena gestión del capital humano.

Si quieres promover el capital humano con el objetivo de motivar mejores resultados, las políticas de tu empresa deben estar encaminadas a mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan contigo. Esto quiere decir que debes pensar en estrategias para satisfacer necesidades de tus asociados, como recreación, alimentación, salud, prevención de riesgos, entre otras.

Además, necesitas impulsar la creación, difusión y utilización del **saber** de las personas que tienen que ver con tu idea de negocio. Recuerda el Módulo 8 acerca de la estrategia de ciencia y tecnología e innovación; una de tus estrategias debe establecer programas continuos de capacitación que permitan responder a la creación, difusión y utilización de las competencias⁷ de tus asociados. Es ahora cuando tu empresa co-

³ Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos.

⁴ ver: <http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogerencial.htm>

⁵ ver: <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>

⁶ Adela Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, Ed. Tecnos, Madrid, 1990, p. 63.

⁷ Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

mienza a “involucrar las necesidades y deseos de sus integrantes con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador”.⁸

Es en este momento en el cual las organizaciones con proyectos productivos han tomado conciencia de la importancia y la complejidad de las relaciones entre las personas involucradas en la empresa, y se han dado cuenta del valor que tiene la gestión exitosa de estas relaciones. Es imposible pensar en modelos en los cuales el trabajador es sólo un componente del proceso productivo, con el cual se establece una relación de tipo comercial (salario) y él retribuye a la organización horas de trabajo. En los modelos de gestión actual es imprescindible considerar el desarrollo personal de cada una de las personas de tu organización.



Diagrama 1: Capital humano

En tu idea de negocio debes tener en cuenta experiencias de otras empresas que hayan desarrollado modelos innovadores de organización y gerencia, en los cuales el trabajador se convierte en un asociado del proceso de producción (conoce las decisiones, comunica sus aportes y se compromete con los objetivos de la empresa en la búsqueda de mejores resultados).

1. Responsabilidad social empresarial (RSE)

En la base del funcionamiento de estas empresas está el concepto de “responsabilidad social”, el cual hace referencia a las organizaciones que tienen un proyecto que reflexiona, se involucra y se compromete por el bienestar de las personas en la organización, en la comunidad de influencia y el medio ambiente. Por lo tanto, otro de los aspectos que debes cuidar, para mejorar los resultados de la gerencia en tu empresa, es la responsabilidad social empresarial en diferentes vías:

1.1 Responsabilidad social de tu empresa hacia tu comunidad

Es necesario tener conciencia que todas nuestras acciones tienen efectos que van más allá de nuestras propias organizaciones.⁹ Tu proyecto empresarial debe tener conciencia

⁸ Ver: <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>

⁹ Jorge Herrera y Luis Magali Perez, *La Gerencia de Recursos Humanos en el Contexto de la Responsabilidad Social de las Organizaciones*, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 1997.

del impacto del proceso productivo (ya sea de productos o servicios) sobre las personas y el medio ambiente. Además, las organizaciones empresariales, como organizaciones sociales, deben estar comprometidas con la búsqueda de bienestar en diferentes niveles: ambiental, económico, social, cultural. Es necesario que te preguntes: ¿En qué aspectos aporta mi proyecto productivo a las personas de mi comunidad?

1.2 Responsabilidad social de los asociados en el proyecto productivo

Con el propósito de mejorar los resultados en cada parte del proceso productivo, es necesario que los asociados cumplan con las actividades propuestas, motivados principalmente por la búsqueda del bienestar común y no por castigos o reprobaciones por parte de la organización. De esta forma, serán mínimos los costos en gestión dedicados a la vigilancia de los empleados.



Actividad 9.1. Define la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) de tu empresa

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 127.)

2. Modelos de organización empresarial

Recordemos el ascenso a la montaña del que hablábamos al comienzo del módulo, es necesario trabajar en equipo para lograr llegar a la cima, tener los objetivos claros y planear distintas estrategias para lograr esos objetivos. Sin embargo, el ascenso a las montañas es como la planeación en las empresas, se puede realizar de muchas maneras. Para subir al Everest puedes contratar a muchos porteadores (son las personas que cargan el equipaje de los expedicionarios), llenar la montaña de cuerdas que te ayuden al ascenso y utilizar oxígeno en botellas para mejorar tu rendimiento físico. De esta forma, normalmente suben a la cumbre las expediciones comerciales (son las expediciones que llevan a turistas que tienen el sueño de llegar a la montaña más alta del mundo pagando mucho dinero).

Por otro lado, puedes llegar a la cumbre del Everest cargando todo tu equipaje, realizando alianzas con otras expediciones para la utilización del equipo y tratando de ascender sin oxígeno artificial. Sin embargo, en los dos casos la montaña es la que decide quién puede subir y quién no. El mal clima, las avalanchas y la calidad de la nieve son algunos de los elementos que deben solucionar las expediciones que tratan de llegar a la cumbre. Normalmente las expediciones que tienen éxito son las que tienen estrategias que les permiten adaptarse a los cambios y desafíos que les presenta la montaña.

La planeación en las empresas productivas es similar, existen muchos tipos de organización y gerencia. Existen organizaciones grandes con una alta jerarquía y división de las labores, esas empresas tienen una gran variedad de divisiones administrativas que, a su vez, tienen a su cargo otras subdivisiones administrativas. En este caso, las organizaciones invierten mucho dinero para poder soportar su organización, por lo cual necesitan una gran cantidad de capital para poder operar.

También existen empresas que tienen gastos mínimos de organización y gerencia porque realizan alianzas con otras empresas, lo que les permite realizar una gran can-

tividad de operaciones sin necesidad de soportar el peso de una estructura mayor. Estas empresas pueden realizar estas operaciones porque han desarrollado sistemas inteligentes de planeación, lo que les permite garantizar una comunicación constante y efectiva entre sus asociados, establecer mecanismos de control de calidad para vigilar cada parte del proceso productivo (ya sea de productos o servicios) y desarrollar sistemas de información que muestren el funcionamiento de toda la operación.

Sin embargo, al igual que ocurre con el montañismo, en el cual la montaña a fin de cuentas es la que decide, en la gestión empresarial es el mercado al cual esperas acceder el que decide si tu producto o servicio tiene éxito. Por lo tanto, las organizaciones que tienen una planeación y se adaptan rápidamente y utilizan las condiciones y desafíos que les plantea el ambiente en el cual se mueven, son las que tienen mayores posibilidades de crecer.

Tu desafío como emprendedor es saber qué tipo de organización y gerencia requiere tu idea de negocio, para lo cual tienes que preguntarte: ¿con qué recursos cuentas?, ¿dónde te encuentras en el proceso de desarrollo de la organización de tu empresa?, ¿a dónde quieres llegar con tu emprendimiento y cómo lo vas a hacer? Responder a estas preguntas te debe ayudar a establecer el modelo que más te convenga para que tu producto o servicio sea competitivo y aproveche todas las sinergias de tu cadena productiva y ecosistema de emprendimiento.

Por otro lado, en los últimos años las tecnologías de la información han introducido nuevas herramientas técnicas para apoyar tu gestión empresarial. Internet, con su compleja red ha facilitado la interconexión entre personas de todas las naciones, promoviendo el flujo de información y de productos a una velocidad nunca antes vista. Los celulares también han constituido una red de usuarios que se ven beneficiados por la rapidez con la cual se pueden tomar decisiones, facilitar procesos y realizar el seguimiento de las diferentes actividades necesarias para el funcionamiento de una empresa.

Por lo tanto, siempre debes pensar de qué forma puedes utilizar las herramientas tecnológicas y de comunicación que el medio te ofrece. Puedes pensar en establecer diferentes bases de datos, con información de proveedores, productores y clientes; también con información detallada del proceso productivo. Si trabajas con otras empresas esta información es vital para garantizar el éxito de tu operación, la cual puede ser controlada en gran parte por medio del correo electrónico, un portal en la red o enlaces utilizando la telefonía celular.

Sin embargo, los avances más importantes no son los técnicos, sino los nuevos modos de organización empresarial que, apoyados por las nuevas tecnologías de la información, han logrado establecer organizaciones empresariales exitosas basadas en la responsabilidad social, la búsqueda de objetivos comunes y la promoción del capital humano.

3. Organigrama y principales funciones

El organigrama es la representación gráfica de las personas que desempeñan cada una de las funciones clave y de la forma como se coordinan en grupos de trabajo en tu empresa. Por lo tanto, este organigrama debe mostrar cómo están relacionados las funciones y los responsables en tu organización.

Desarrolla el organigrama de tu empresa en la cual se muestren los cargos y las funciones de cada uno de los integrantes del equipo, puedes hacerlo de dos formas:

1. **Jerárquica:** si sigues este modelo debes organizar a tu equipo según la jerarquía del cargo en la empresa; en la parte superior debes colocar los cargos que controlan mayor cantidad de operaciones y hacia abajo los cargos que controlan funciones cada vez más específicas. Este tipo de organigrama lo utilizas si quieres mostrar la jerarquía de cada uno de tus cargos ocupados por empleados dentro de la organización.

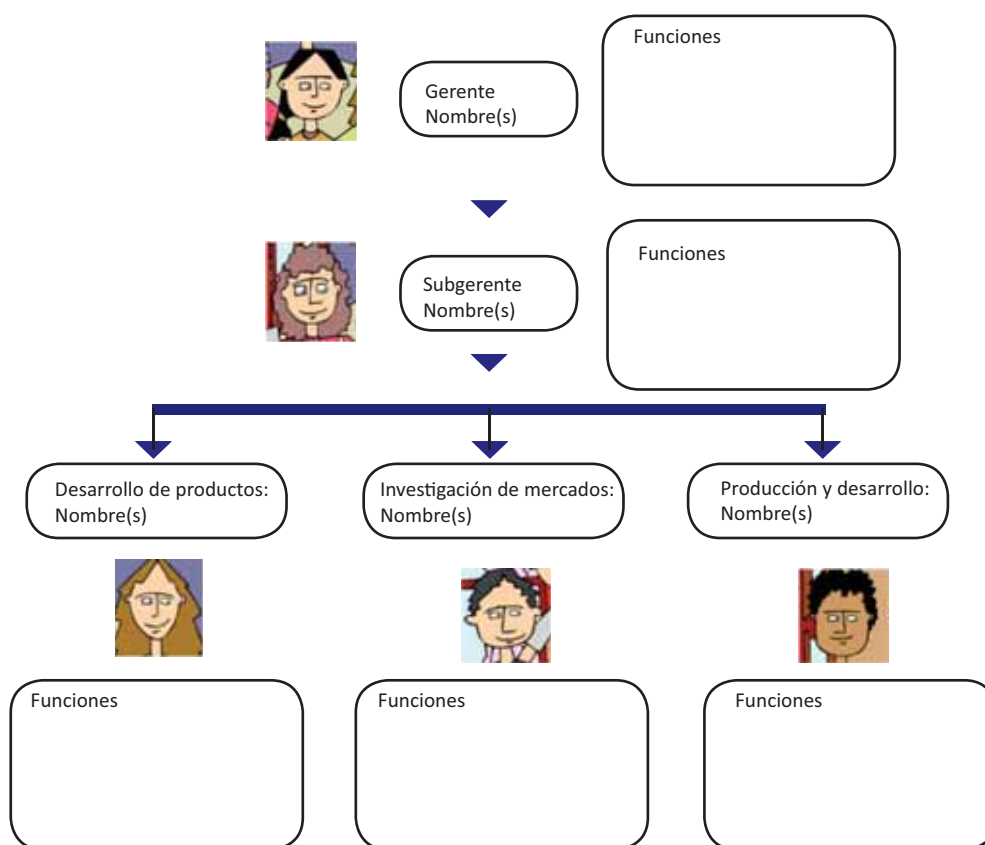


Diagrama 2: Ejemplo de organigrama jerárquico

Nota: Puedes poner en tu organigrama todas las funciones que necesite tu empresa; por lo tanto, no te restrinjas al ejemplo que presentamos.

2. **Funcional (no jerárquico):** en este modelo debes realizar un diagrama de las funciones del proceso productivo que componen la operación de tu empresa, sin necesidad de mostrar cuál cargo o empleado tiene mayor poder de decisión que otro, por lo cual muestras sus funciones de forma horizontal. Este tipo de organigrama es apropiado cuando quieres que las personas de tu empresa se sientan vinculadas de forma integral en el proceso productivo. Para realizar este organigrama debes pensar muy bien en las interrelaciones entre las personas que componen tu empresa y las funciones que desempeñan. Puedes utilizar flechas, círculos y todos los elementos que te ayuden a representar tu organización.

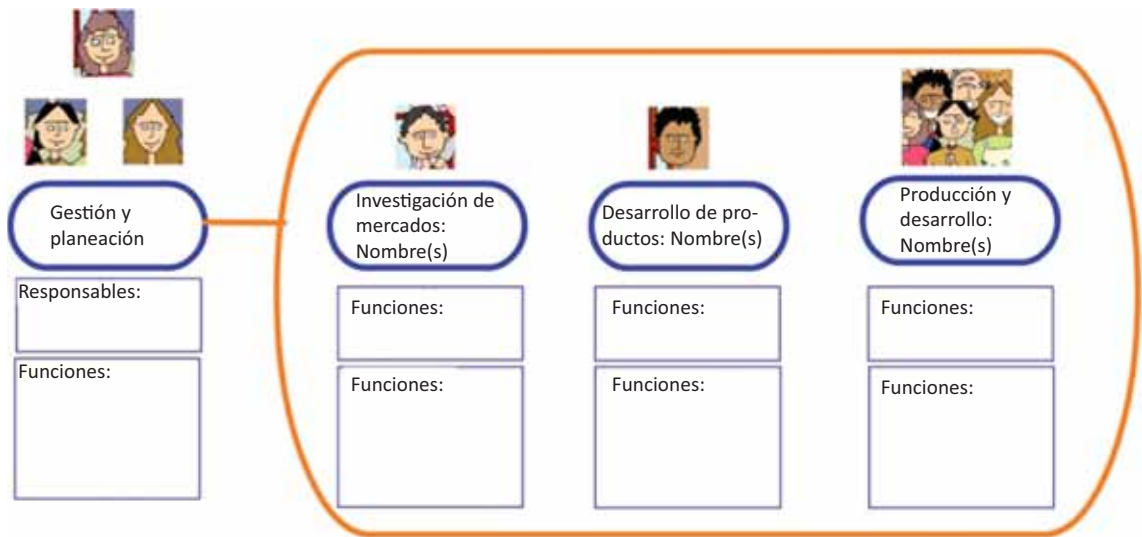


Diagrama 3: Ejemplo de organigrama funcional.

Nota: Como puedes observar en nuestro ejemplo, la gestión y la planeación son llevadas a cabo por un grupo de personas (puede ser una junta directiva), el círculo naranja quiere decir que las operaciones de gestión y planeación se encuentran a lo largo de todo el proceso productivo. Utiliza tu imaginación: ¿de qué forma puedes representar a tu organización?

Entre estos modelos empresariales se encuentran los de trabajo asociativo y colaborativo (del que hablamos al inicio del módulo), que busca la conformación de equipos de trabajo para el desarrollo productivo. Para este caso podemos encontrar, por ejemplo, modalidades amparadas bajo un marco legal, con personería jurídica y carácter privado, denominadas cooperativas.

Algunos de los beneficios del trabajo asociativo son los siguientes:

- ✓ Mejores precios de venta.
- ✓ Reducción de costos de producción.
- ✓ Mayor facilidad en la consecución de créditos.
- ✓ Ventajas en la obtención de paquetes tecnológicos.

Ya sea que te decidas por alguna modalidad formal de trabajo asociativo o cooperativo, o conformes tu negocio sin recurrir a estas modalidades, debes definir cómo vas a implementar las principales estrategias de tu negocio. Es decir, quién es el responsable de cada tarea en cada una de las áreas de tu negocio. También debes pensar en el organigrama de tu empresa; en los cargos y perfiles de experiencia y conocimiento que requieres en cada área; en los manuales de funciones para cada cargo, manuales de seguridad industrial, políticas de control de calidad, de atención al cliente y servicio en general. Debes definir la política salarial y de motivación del personal, así como la estrategia de capacitación para tu empresa.

En esta estrategia, además de definir con quién vas a trabajar y las habilidades requeridas, debes establecer un presupuesto para pago de impuestos, permisos sanitarios,

ambientales, pagos de arrendamientos, servicios, prestaciones, gastos legales, mantenimientos, reparaciones, seguros, entre otros.



Actividad 9.2. Diseña el organigrama de tu empresa y define funciones

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a esta sección. (Ver anexo de actividades, página 128.)

4. Otras áreas de las estrategias de organización y gerencia

Para completar tu estrategia de organización y gerencia debes resolver las secciones del plan correspondiente a este tema. Recuerda que debes proyectar los recursos en el área de organización y gerencia que tu negocio va a requerir en los próximos periodos. Ten en cuenta los siguientes aspectos al momento de definir la forma como vas a organizar al personal y los recursos de la empresa:

1. **Descripción del personal requerido:** en este rubro describirás el perfil de las personas que te van a apoyar en las áreas administrativas de tu negocio. Es importante indicar la experiencia, tipos de conocimiento y características personales que son las requeridas. (No debes incluir aquí a las personas que participan en el proceso de producción, pues a ellas ya las debiste haber considerado en el Módulo 7.)
2. **Descripción de funciones:** es necesario tener una descripción clara y específica de las funciones que debe desempeñar cada una de las personas de la empresa. Esta descripción debe estar por escrito y ser conocida por la persona respectiva antes de iniciar su trabajo.
3. **Política de remuneración y salarios:** debes establecer una política de salarios de acuerdo con el trabajo y la responsabilidad que asignes a cada uno de los empleados que requiere tu empresa; también se debe establecer la periodicidad que se va a optar para los pagos.
4. **Política de capacitación y entrenamiento:** debes contar con una política para desarrollar actividades pedagógicas, talleres y jornadas de capacitación que ayuden a tus colaboradores en su preparación integral, así como a reforzar o ampliar sus conocimientos técnicos.
5. **Descripción de las instalaciones:** es un registro de las instalaciones (bodegas, oficinas, almacenes, cuartos de refrigeración, edificios, etc.) que debe tener tu empresa, partiendo del análisis de espacio para las máquinas, empleados, almacenamiento de la materia prima y el producto terminado.
Ten en cuenta los aspectos ambientales para la conservación de tus productos, así como del bienestar de los empleados (temperatura, humedad, luz, ventilación, niveles de ruido, entre otros).
6. **Programa de apoyo a la comunidad en RSE:** es importante que nuestros esfuerzos y nuestras ideas no sólo sean para beneficio propio, sino que pensemos en cómo podemos aportar algo al desarrollo de nuestra comunidad y la sostenibilidad ambiental.

En este programa se pueden nombrar los beneficios que la empresa aporta a la comunidad en términos de generación de empleo, recuperación del medio am-

biente, apoyo a la construcción de escuelas, construcción y recuperación de vías, etcétera.

7. **Impuestos:** son los pagos efectuados al Estado, a los departamentos y a los municipios por concepto de tributos establecidos por el gobierno; por ejemplo, impuesto a las ventas, de valorización, de funcionamiento de industria y comercio, entre otros.
8. **Arrendamientos:** son contratos mediante los cuales se permite el uso de bienes muebles o inmuebles a cambio de una contraprestación denominada gravamen/renta; por ejemplo, el gasto del alquiler de un edificio o cualquier construcción.
9. **Contribuciones y afiliaciones:** son los pagos originados por el cumplimiento de la legislación laboral y de previsión social. Representan los gastos a cargo de la empresa por contratar personal. Estos gastos se deben aportar adicionalmente a las remuneraciones de los empleados. Dentro de estos conceptos se encuentran el pago de salud, pensión, pagos fiscales y los aportes sociales (cesantías, intereses de las cesantías, primas de servicios y vacaciones).
10. **Seguros:** es muy importante que analices qué tipo de seguros vas a contratar para proteger a las personas y todos los activos de tu empresa en caso de accidentes o desastres; estos seguros se contratarán con compañías especializadas.
11. **Servicios:** este valor es por concepto del pago de servicios públicos que la empresa utiliza por un periodo: agua, luz, gas, teléfono, Internet y demás.
12. **Gastos legales:** por ejemplo, los asociados a la constitución de la empresa (gastos notariales, escrituras, registro de nombre en la cámara de comercio, entre otros).
13. **Mantenimiento y reparaciones:** es el costo ocasionado por el mantenimiento o reparación de las máquinas de la empresa; esta información debe ser consistente con el formato de la estrategia de producción.
14. **Adecuación e instalación:** son los gastos en la preparación, montaje o disposición de las instalaciones requeridas para que la empresa empiece a funcionar; puede ser adecuación para instalar nuevas máquinas o para el trabajo de nuevas personas.

5. Costos de inicio

En esta etapa del proceso, en el cual ya tienes más claridad de cómo vas a implementar tu negocio, te invitamos a revisar y definir con detalle cada uno de los siguientes costos asociados al inicio de tu negocio; si alguno no aplica a tu negocio, no es necesario que lo tengas en cuenta, y si pudiera faltar alguno, por favor inclúyelo.



Actividad 9.3. Define la estrategia de organización y gerencia y determina los costos de inicio de tu empresa

Te sugerimos realizar la siguiente actividad, en la cual definirás la estrategia de organización y gerencia y el costo de cada uno de los siguientes rubros, los cuales requieres para el inicio de tu negocio. (Ver anexo de actividades, página 128.)

**Actividad 9.4.** Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizajes para enriquecer tu investigación y tu emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 129.)

**Actividad 9.5.** Resolver formato 9: Plan de negocios-Plan de organización y gerencia

Resuelve el formato 9: Plan de negocios-Plan operativo de organización y gerencia. (Ver anexo de actividades, página 129.)



Finanzas

OBJETIVOS

1. Definir tu plan financiero con base en la rentabilidad de tu negocio.
2. Definir el flujo de caja de tu empresa.
3. Determinar la rentabilidad de tu negocio, utilizando el VPN y la TIR.
3. Realizar análisis de sensibilidad y simulaciones de las variables clave de tu negocio.
4. Calcular el punto de equilibrio.
5. Conocer otras herramientas que te ayudarán a implementar tu negocio, así como la importancia de un proceso riguroso de investigación para definir tu modelo de negocio y el plan de negocios de tu emprendimiento.

Al llegar a este módulo, ya tenemos todos los elementos necesarios para determinar si nuestra empresa es rentable y viable financieramente. Es decir, saber si la empresa nos permitirá ¡ganar más dinero con las ventas del que invertimos en sus gastos de producción y operación!

¿Con qué concepto podemos asociar la sostenibilidad? Recordemos nuestro ejemplo de la cometa... Así como una cometa requiere del viento y de una estructura adecuada para poder volar, nuestra empresa es sostenible si la demanda de nuestro producto genera las ventas e ingresos en dinero suficientes para sostener el costo de la estructura productiva de la empresa (costos de producción, costos de ciencia y tecnología, y costos de organización y gerencia).

Tu papel en este punto es realizar la medición de la rentabilidad o sostenibilidad de tu negocio y, dependiendo de los resultados, decidir si tienes que tomar decisiones para aumentar los ingresos o si es un asunto de reducir los costos de operación y gerencia. Por ejemplo, los costos de producción al encontrar algunas materias primas más económicas, o reorganizando los procesos para trabajar con un menor número de personas en el área de producción y gerencia, todo depende de tu contexto y proyecto específico.

Este proceso es parecido al que realizas con tu cometa, cuando analizas las condiciones para poder volar; es decir, analizas si hay un buen viento, o si es un problema en la estructura de la cometa (le falta cola, el papel está roto, la cuerda es muy corta), en fin, analizas cualquier detalle que pueda afectar su vuelo. De la misma forma como haces

los ajustes necesarios para que tu cometa pueda llegar más alto y más lejos, lo mismo debes hacer con tu empresa, para que logre aumentar su rentabilidad y pueda crecer en el tiempo, aumentando sus ventas e ingresos y manteniendo controlados los costos de operación y gerencia.

Así como no desfalleces en los varios intentos que debes hacer para elevar tu cometa, con tu empresa igual, debes prepararte para realizar varios intentos. Esta etapa, en la cual se prepara la estrategia financiera, es una *prueba* para verificar la consistencia de las decisiones que hemos adoptado en las estrategias anteriores (producción, ciencia y tecnología, ventas e ingresos, organización y gerencia).

En esta etapa podrás responder preguntas como las siguientes:

- ✓ ¿Cuál es la inversión total requerida para iniciar tu negocio?
- ✓ ¿Puede el nivel de operaciones planeado generar el dinero necesario (flujo de caja) para sostener las operaciones de tu negocio?
- ✓ ¿Los niveles de inversión (gastos) e ingresos permiten la sostenibilidad económica y la viabilidad de tu empresa?
- ✓ ¿Qué inversiones y gastos puede realizar tu empresa de acuerdo con los ingresos y ventas proyectados para la misma?

En los módulos anteriores hemos aprendido cómo preparar el plan operativo general para tu empresa, el cual se compone de:

1. El plan de ventas e ingresos.
2. El plan de producción.
3. El plan de ciencia y tecnología e innovación.
4. El plan de organización y gerencia.

Estos planes se han elaborado tomando en consideración el análisis de las condiciones de mercado para tu producto o servicio, las necesidades del cliente y la capacidad de producción de tu empresa. Sin embargo, cualquier plan para una empresa debe ser construido sobre una realidad financiera; es decir, teniendo en cuenta la capacidad de financiar el plan operativo general y con la mira de producir utilidades o ganancias y de crear valor.

Los planes operativos que trabajaste en los módulos anteriores contienen información importante para desarrollar el plan financiero, como el siguiente:¹

- ✓ Cálculo de ingresos por periodo.
- ✓ Cálculo de gastos de ventas y mercadotecnia por periodo.
- ✓ Cálculo de gastos de producción.
- ✓ Cálculo de costos de ventas por periodo.
- ✓ Cálculo de gastos administrativos y gerenciales por periodo.

Un plan financiero consta básicamente de tres reportes financieros:

- i. Flujo de caja.
- ii. Estado de ganancias y pérdidas.
- iii. Balance general.

¹ Costo: valor de los recursos utilizados en la producción de un producto o servicio. Gasto: valor de los bienes y servicios destinados a la inversión o las actividades relacionadas con la creación o crecimiento de una empresa.

1. Otros reportes importantes

Usos y fuentes. Muestra de dónde obtendrás el financiamiento de tu negocio y cómo invertirás y gastarás los recursos.

Análisis punto de equilibrio. Representa el punto en el cual las ventas superan los costos y empiezas a tener utilidades.

Costos de inicio de la empresa. Muestra la inversión inicial necesaria para una nueva empresa.

Hoja de supuestos. Indica a las personas que leen sus estados financieros los criterios que utilizaron en sus proyecciones.

Trabajaremos primordialmente con el flujo de caja. Las proyecciones mensuales proveen una base más precisa para medir y evaluar la factibilidad financiera de las operaciones planeadas. Sugerimos trabajar con proyecciones mensuales durante el primer año y luego realizar proyecciones anuales, durante un horizonte de 10 años.

1.1 Flujo de caja

El flujo de caja es un estado financiero que presenta el resumen de todas las entradas (ingresos) y salidas (egresos) de efectivo de tu empresa en un determinado periodo, además del saldo neto al finalizar dicho periodo.

El objeto de este reporte es evaluar el impacto en la disponibilidad de dinero de las decisiones operativas (por ejemplo, el salario de los empleados, compra o renta/arrendamiento de máquinas, compra o renta/arrendamiento de sedes, compra de materias primas, pagos de servicios, etc.), comparado con los ingresos generados por las ventas del producto o servicio. Esta comparación nos permite calcular el saldo de caja en cada periodo de tu empresa. Este reporte es importante porque tu empresa debe tener suficiente efectivo en caja para cubrir las obligaciones financieras en cualquier momento del tiempo.

Por tanto, es fundamental que conozcas si para cada periodo de tu flujo de caja vas a tener saldos positivos o negativos. Si tu saldo es negativo, es decir, si tus egresos son mayores que tus ingresos, tendrás déficit, y si tu saldo en caja es positivo, esto es, si tus ingresos son mayores que tus gastos, tendrás superávit. En caso de que tengas déficit, deberás prever cómo obtienes los recursos faltantes para operar ese periodo; por ejemplo, con un préstamo a un banco. Si la situación de déficit se prolonga, puedes llegar a un estado de iliquidez y, en consecuencia, de quiebra de tu negocio.



Actividad 10.1. Establece el flujo de caja de tu proyecto y define los recursos financieros que requieres para iniciar tu negocio

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 131.)

1.2 Análisis y medidas de rentabilidad

El análisis de rentabilidad que veremos ahora se sustenta en la idea de que **es mejor tener mil pesos ahora que tener mil pesos dentro de un tiempo**; por lo tanto, para que una persona prefiera recibir una suma de dinero dentro de un mes, en lugar de recibirla ahora, es necesario entregarle al final de ese lapso de tiempo una suma superior a la que se le daría actualmente. De allí se desprende el concepto de interés.

Si a una persona le da lo mismo recibir \$100 hoy o recibir \$100 más \$5, es decir, \$105 dentro de un mes, la tasa de interés de esta persona sería igual a $\$5/\$100 = 0.05$, o sea, de 5%. Lo que esto quiere decir es que esa persona “percibe o siente” que si se le entregaran hoy \$100, este dinero estaría en capacidad de producir, en su poder, \$5 en el transcurso de un mes. Para generalizar este concepto, utilizaremos el álgebra; definamos con letras cada variable, así: $\$100 = P$; $\$5 = C$; 5% = tasa de interés. Entonces, la tasa de interés mensual (i) es igual a C/P .

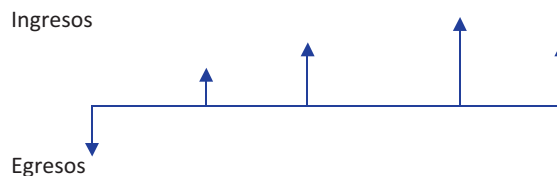
Si lo que siente esta persona es cierto, debería estar dispuesta a tomar o ceder dinero en préstamo a una tasa de interés mensual del $(C/P) \times 100\%$. Esta tasa se denomina **tasa de interés equivalente o de oportunidad** (teniendo en cuenta que el interés posee un carácter relativo a la presencia de diferentes posibilidades u oportunidades de inversión de la persona).

Otro concepto relacionado es la **tasa de descuento**, la cual se utiliza para establecer **cuánto dinero** debería recibir o pagar **hoy**, de tal forma que sea **equivalente** a un dinero que se recibe o paga en un momento **futuro**. (Si revisamos con cuidado, esta tasa de descuento se obtiene de forma inversa a como se obtiene la tasa de interés de oportunidad; es decir, descontando del dinero que se recibirá en un momento futuro un monto, para hacerlo equivalente a un pago que se realiza en el momento presente.) Esta **tasa de descuento**, en condiciones de equilibrio de la economía, es la misma **tasa de interés de oportunidad**.

La **tasa de interés** que percibes en el mercado obedece al promedio de las tasas de interés de oportunidad de los individuos y de las entidades que conforman la comunidad económica.

Medidas de rentabilidad

Observa que los flujos de ingresos y egresos (flujo de caja) de tu proyecto podrían representarse en el tiempo así:



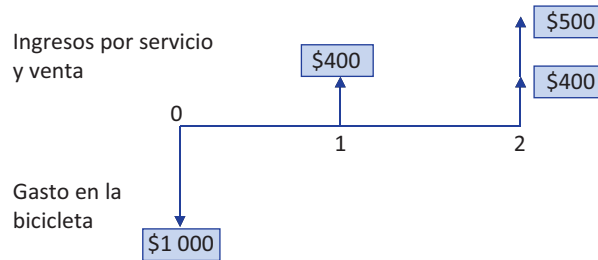
Este tipo de gráfico representa claramente el flujo del dinero en periodos, expresando tanto los ingresos [vector(es) con dirección hacia arriba], como los egresos [vector(es) con dirección hacia abajo], pero no nos permite por sí solo determinar la bondad o beneficios financieros de tu proyecto. En este caso no podemos hacer una simple suma algebraica de vectores; para determinar el flujo resultante es necesario incorporar un método, como lo veremos más adelante, para poder comparar los cambios de estos flujos de dinero, dado que ocurren en distintos momentos del tiempo.

Para esto, debemos no sólo tener en cuenta los valores del flujo de caja en los distintos periodos, sino también el valor del dinero, el cual está relacionado con la tasa de interés de oportunidad del inversionista y, de esta forma, poder comparar cantidades o flujos de dinero que ocurren en momentos diferentes en el tiempo. Todos estos conceptos nos permiten construir una importante medida de rentabilidad: el valor presente neto o VPN.

1.3 Valor presente neto (VPN)

El **valor presente neto** de tu proyecto es el equivalente en pesos actuales de todos los flujos de ingresos y egresos, tanto presentes como futuros, que constituyen el flujo de caja de tu negocio en un horizonte de tiempo específico. Se trata de observar con anticipación si tu proyecto de empresa es financieramente rentable. Veamos un ejemplo:

Imagina que adquieres una bicicleta para hacer entregas a domicilio, el gasto de inversión en esta bicicleta son \$1 000, que te producen \$400 de ganancia durante cada uno de los próximos dos años; al final de ese periodo la vendes por \$500, y sabes que la tasa de interés de oportunidad es del 20% anual (ésta es la tasa que en el banco te pagarían por tener este dinero ahorrado), ¿qué tan bueno es el negocio para ti?



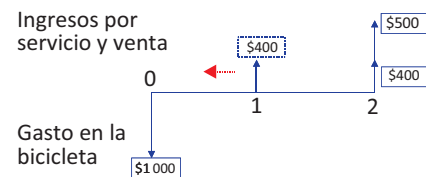
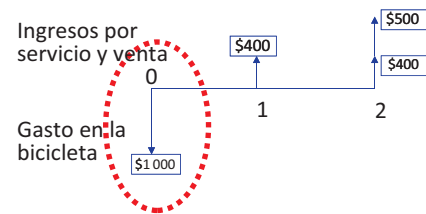
La idea consiste en traer a valor presente o pesos de hoy cada movimiento o flujo de dinero del futuro. Para poder hacer equivalente el valor futuro a un valor de hoy debemos apoyarnos en la tasa de interés de oportunidad, para establecer la tasa de descuento de tu proyecto.

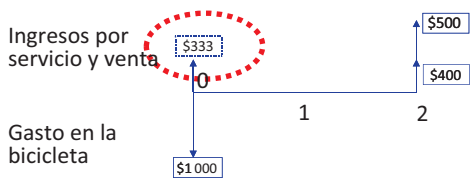
1. Traer \$1 000 a valor presente neto o pesos de hoy. Como el desembolso o el gasto que debemos hacer para pagar la bicicleta es hoy (momento cero), los \$1 000 quedan como están.
2. Traer \$400 a valor presente neto o pesos de hoy. Para traer a valor presente los \$400 del primer año, utilizaremos los conocimientos de ecuaciones que aprendemos en álgebra.

Primero, planteamos el problema: ¿Cuál es el monto hoy, \$P (hoy), tal que si invierto este monto a la tasa anual del 20%, obtengo \$400 al final del primer año? Nuestra incógnita o valor desconocido es \$P (hoy).

¿Cómo obtenerlo con la información que conocemos sobre la tasa de interés y la equivalencia del dinero en distintos periodos?

Veamos: El dinero que tengo hoy, *más* el dinero que gano si lo coloco en el banco al 20% de interés, es *igual* al valor que



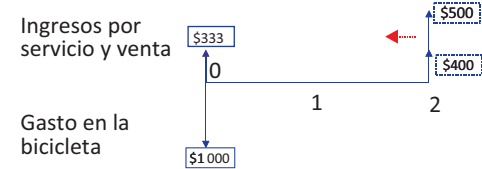


tendría en el primer año, es decir \$400. Como conozco el valor del primer año, utilizo esta relación para obtener el valor inicial, P (hoy), así:

$$\begin{aligned}
 P &+ P \times 20\% = \$400 \\
 \text{Factorizando, } P(1 + 20\%) &= \$400 \\
 \text{Despejando, } P &= \$400 / (1 + 0.20) = \$400 / 1.20 \\
 \text{Obtenemos: } P &= \$333.33.
 \end{aligned}$$

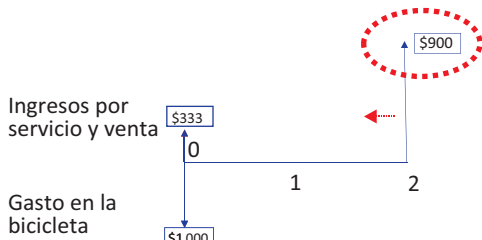
Es decir, trasladar \$400 del primer periodo al periodo cero, equivale a \$333.33 en el momento cero (0).

3. Traer \$400 y \$500 a valor presente neto o pesos de hoy. Ahora, para traer los \$500 (precio de venta de la bicicleta) y los \$400 (ingreso por servicio) que se encuentran en el segundo periodo al momento presente (o momento cero), debemos seguir un procedimiento similar, pero teniendo en cuenta que son dos periodos los que nos debemos devolver.



Como los \$500 y \$400 están en el mismo periodo (segundo periodo), éstos sí se pueden sumar algebraicamente como dos cantidades que se suman, por tener ambas el mismo signo (ambas son vectores con dirección hacia arriba), esto es, $\$500 + \400 , de donde obtenemos \$900 de ingreso en el segundo periodo.

Realicemos ahora esta operación por pasos, para llevar \$900 del segundo periodo al periodo 0.



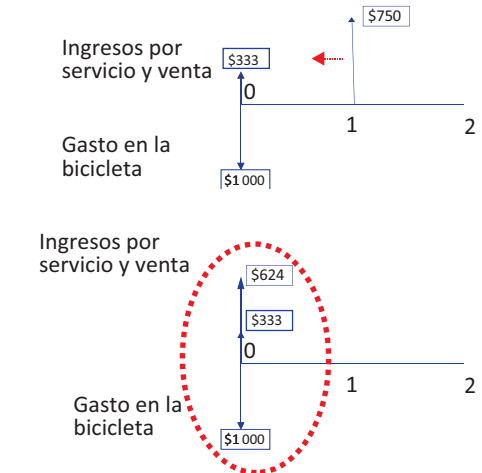
Paso 1: Primero llevemos los \$900 del segundo periodo al periodo uno.

$$\begin{aligned}
 P(\text{Uno}) + P(\text{Uno}) \times 20\% &= \$900 \\
 \text{Factorizando: } P(\text{Uno})(1 + 20\%) &= \$900 \\
 \text{Despejando: } P(\text{Uno}) &= \$900 / (1 + 0.20) = \$900 / 1.2 \\
 \text{Obtenemos: } P(\text{Uno}) &= \$750
 \end{aligned}$$

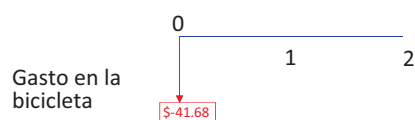
Es decir, al trasladar \$900 del segundo periodo al periodo uno, equivale a \$750 en el periodo uno (1).

Paso 2: ahora debemos llevar $P(\text{Uno}) = \$750$ a hoy o periodo cero, así:

$$\begin{aligned}
 P(\text{Hoy}) + P(\text{Hoy}) \times 20\% &= 750 \\
 \text{Factorizando: } P(\text{Hoy})(1 + 20\%) &= 750 \\
 \text{Despejando: } P(\text{Hoy}) &= 750 / (1 + 0.20) \\
 \text{Obtenemos: } P(\text{Hoy}) &= \$624.99
 \end{aligned}$$



Es decir, al traer a valor presente \$900 del segundo periodo a hoy o periodo cero, con una tasa del 20%, el valor equivale a \$624.99 en el momento cero (0).



Para obtener el valor presente neto (VPN) equivalente del total del proyecto, sumamos algebraicamente todos los montos que trajimos a hoy (periodo 0).

Así, para obtener el valor presente neto (VPN) sumamos algebraicamente \$333.33 + \$624.99, por ser ingresos de nuestro proyecto a valor presente. A continuación restamos los \$1 000 por ser un egreso (vector en sentido hacia abajo).

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= (\$333.33 + \$624.99) - \$1\,000.00 = -\$41.68 \\ \text{VPN} &= -\$41.68 \end{aligned}$$

El valor presente neto (VPN) negativo quiere decir que el proyecto de adquirir la bicicleta en \$1 000 y recibir \$400 en el primer periodo y \$400 en el segundo periodo, para venderla luego en \$500 en el segundo periodo, **no es rentable**, si tu tasa de interés es del 20%.

Otro análisis que te sugerimos tener en cuenta para evaluar si el proyecto de adquirir tu bicicleta es rentable para ti, consiste en comparar los recursos que utilizarías al comprarla, con lo que podrías ganar si destinaras estos recursos (\$1 000) para invertirlos en otro negocio. Por ejemplo, comparar con las alternativas que ofrecen los negocios que se pueden adquirir por medio de franquicias.²

¿Bajo qué condiciones podría ser rentable tu proyecto? ¿Cómo podrían variar las condiciones para que tu proyecto de compra de la bicicleta fuera rentable?

La siguiente es la fórmula general para el cálculo del VPN (valor presente neto):³

Definición

$$\text{VPN} = P + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

Donde:

P , es el valor del flujo inicial (tiempo 0). En el ejemplo era \$1 000.

F_t , es el flujo de dinero en el tiempo t . $F_t = I_t - E_t$; es decir, la diferencia entre los ingresos o beneficios brutos en el periodo t y los costos o egresos en el periodo t . En el ejemplo, para el primer año eran \$400 y para el segundo \$900.

i , es la tasa de interés de oportunidad. En el ejemplo, 0.2.

T , es el horizonte de tiempo de evaluación del proyecto. En el ejemplo, 2 años.

En resumen, si conoces la tasa de interés de oportunidad y proyectas de manera realista los ingresos y egresos de tu proyecto, para obtener tu tasa de descuento puedes establecer un indicador de rentabilidad de tu negocio (VPN).

No te afanes si te resulta un poco tedioso aplicar esta fórmula cuando tienes varios periodos y montos de ingresos y egresos en cada uno de ellos, en la actualidad existen calculadoras y hojas de cálculo que traen entre sus funciones el cálculo de este indicador financiero.

² Franquicia: Se entiende como la concesión de derechos de explotación de un modelo de negocio en un territorio determinado (por ejemplo: McDonald's, Juan Valdez, etc.).

³ Equivalente a la definición dada por Karen Marie Mokate, *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*, 1a. Ed., Universidad de Los Andes, CEDE, BID, Ediciones Uniandes, 1998.



Actividad 10.2. Análisis de rentabilidad, costo de oportunidad y cálculo del valor presente neto (VPN) de tu proyecto

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 132.)

Nota: En el modelo Excel anexo a este curso te invitamos a que lo recorras y observes cada una de las hojas, así como la información de entrada; identifica los flujos de ingresos y egresos, así como la manera como se calculan los mismos. En particular, te sugerimos revisar la función que calcula el VPN, cuál es la información de entrada y la forma como presenta el resultado. Para esto ve a los complementos digitales del libro.

1.4 Rentabilidad financiera versus impacto de las decisiones de un proyecto de emprendimiento en la sostenibilidad ambiental y social

Durante este curso hemos estado reflexionando de forma recurrente sobre la importancia de desarrollar un pensamiento emprendedor y empresarial. Hemos trabajado sobre la importancia de crear empresas que creen valor, riqueza y prosperidad, pero con un componente de responsabilidad sobre los impactos de las decisiones que adoptamos en las empresas, los entornos familiares, locales, regionales y globales. Somos responsables de la sostenibilidad ambiental y social del planeta, el cambio y las decisiones son ahora. Si seguimos esperando y no cambiamos nuestra conciencia por un cuidado permanente de los recursos que consumimos y nuestro impacto, puede ser tarde para la sostenibilidad de nuestra especie. ¡La sostenibilidad del mundo y las posibilidades de un mundo de prosperidad y armonía para todos está en nuestras manos!⁴



Actividad 10.3. Calcula la tasa interna de retorno (TIR) de tu proyecto

¿Todos los impactos son medidos en el VPN de tu proyecto? Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 132.)

1.5 Tasa interna de retorno (TIR)

Otra medida de rentabilidad es la tasa de descuento a la cual el valor presente neto (VPN) del negocio se hace cero. Esta tasa se conoce como la **tasa interna de retorno (TIR)** del proyecto. Para interpretar este indicador debes comparar la TIR que obtienes de tu proyecto con tu tasa de interés de oportunidad. Si tu tasa de interés de oportunidad es mayor que la TIR resultante para tu proyecto, significa que el proyecto no es rentable para ti. En caso contrario, si la TIR de tu proyecto es mayor que tu tasa de interés de oportunidad, significa que el proyecto es rentable para ti.

⁴Se sugiere consultar: *A Fuller View*, de L. Steven Sieden, publicado por Divine Arts, 2011.

En general, se recomienda utilizar el VPN como medida de rentabilidad de tu proyecto, dado que este indicador tiene en cuenta la valoración de los excedentes de liquidez de tu proyecto.

¿Cómo saber si mi negocio es rentable, sostenible y genera ganancias? Para saber si mi negocio es rentable, es decir, si genera ganancias y se puede sostener y crecer en el tiempo, utilicemos los indicadores de rentabilidad como el valor presente neto (VPN) y el flujo de caja, éste por su importancia para saber si tenemos el efectivo suficiente para atender los gastos que el proyecto demanda en cada lapso de tiempo.

Si la **rentabilidad (VPN)** del proyecto es mayor o igual a 0 y en todos los periodos el **flujo de caja** es mayor o igual a cero, la empresa es rentable y no presenta problemas de liquidez.

Entendemos por liquidez la posibilidad de disponer del efectivo suficiente (que sabemos se genera con los ingresos por las ventas de tu producto o servicio), para cubrir el pago de todos los egresos que se generan en cada periodo por las áreas de operación, como producción, ciencia y tecnología, organización y gerencia de tu negocio.

Si la **rentabilidad (VPN)** es mayor o igual que cero y algunos de los periodos del **flujo de caja** son menores que cero, tu empresa es rentable pero presenta problemas de liquidez. En este caso, debes establecer un plan de contingencia para resolver cómo obtener los recursos de efectivo para cubrir los periodos en los cuales tienes faltantes de dinero. (Si recurres a un préstamo, vuelve a calcular el VPN de tu proyecto, incluyendo los ingresos y egresos en los que tendrás que incurrir al recibirlo, pagar la deuda y pagar los respectivos intereses del préstamo. Esto para saber si tu proyecto como un todo es rentable, incluyendo la opción de financiamiento de tu proyecto con un préstamo).

Si la rentabilidad (VPN) es menor que 0, te recomendamos revisar las decisiones operativas de tu proyecto para identificar dónde puedes mejorar ingresos o disminuir gastos. También podrías revisar si la tasa interés de oportunidad que estás utilizando para la tasa de descuento está muy alta y esto podría estar afectando la rentabilidad de tu proyecto. Si al analizar en detalle tu proyecto encuentras que no puedes sustentar un aumento de las ventas, una disminución de los egresos o utilizar una tasa de interés de oportunidad menor, significa que tu proyecto no es rentable financieramente y, por tanto, no se recomienda su implementación.



Actividad 10.4. Define todos los impactos de tu proyecto y compara con la medida de rentabilidad financiera

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 132.)

1.6 Punto de equilibrio

El concepto de **punto de equilibrio** que trabajaremos en este curso está relacionado con el número de unidades que se deben producir para que la utilidad de tu negocio sea igual a cero. Es decir, cuánto es el mínimo de unidades que debes producir para generar los ingresos que te permitan cubrir el pago de los egresos que genera la operación de tu negocio. Esto es:

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos} - \text{Egresos} = 0$$

Para este cálculo, trabajamos los siguientes conceptos:

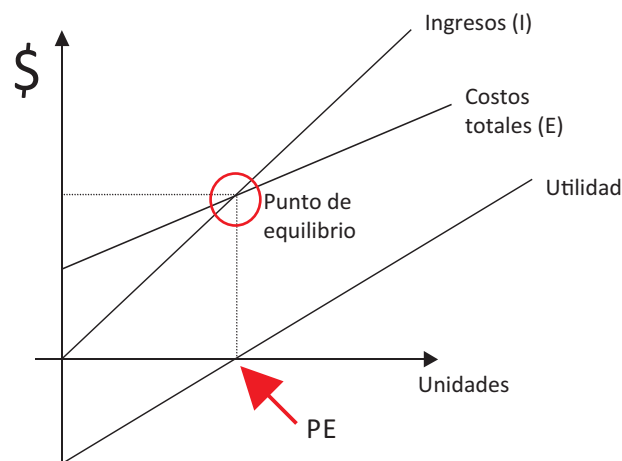
Costos fijos (CF): son los costos de administración y gerencia y todos aquellos gastos del negocio que no varían con el número de unidades producidas.

Costos variables (CV): son costos directamente proporcionales a las unidades que produzcas. Por ejemplo, las materias primas: a mayor producción, mayor costo de la materia prima. En este caso, llamaremos V a los costos variables al producir una unidad de producto.

Ingresos (I): Los ingresos se determinan teniendo en cuenta el número de unidades vendidas (Q) y el precio (P). El ingreso es igual al precio unitario por cantidad vendida ($I = P \times Q$).

A su vez, los **costos totales** (E) podemos expresarlos como la suma de los **costos fijos más los costos variables** ($CT = EF + V \times Q$), siendo Q la variable que corresponde al número de unidades producidas, y V el costo variable de producir cada unidad de producto.

Grafiquemos los ingresos y egresos de tu proyecto, para encontrar el punto de equilibrio (PE), es decir, cuando $E = I$.



En la gráfica observamos que el punto de equilibrio (PE) se encuentra cuando para un número específico de unidades se obtiene un mismo nivel de ingresos y de egresos (utilidad = 0). Para cualquier cantidad de unidades superior, se comenzarían a generar utilidades y, por consiguiente, para un número menor se obtendría pérdida.

Para facilitar tu análisis de utilidad, hemos incluido en la gráfica la función de utilidad.

$$\begin{aligned} \text{Utilidad} &= \text{Ingresos} - \text{Costos totales} \\ &= P \times Q - (CF + V \times Q) = (P - V) \times Q - CF \end{aligned}$$

De esta forma, nos damos cuenta en la gráfica que tan sólo cuando la función de utilidad se desplaza hacia la derecha del punto de equilibrio, la utilidad empieza a ser positiva.

**Actividad 10.5.** Realiza el análisis del punto de equilibrio

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 133.)

2. Análisis de escenarios operativos y financieros

2.1 Simulaciones: ¿qué pasa si...?

Sabemos que la vida en sí misma implica un cambio permanente...

¿Recuerdas nuestro ejemplo de la cometa? Los que hemos volado una cometa sabemos que el viento puede cambiar en cualquier momento, y ello implica que debemos recoger o soltar la cuerda... tomar decisiones para adaptarnos a estos cambios del ambiente y lograr que nuestra cometa siga volando... ¿Qué nos enseña este vuelo de la cometa con los ajustes que debemos hacer para mantener la rentabilidad y liquidez de nuestro negocio?

Para entrenarnos en el manejo del cambio y sus implicaciones en nuestro negocio, probemos realizando distintas modificaciones en las variables clave de nuestro proyecto, para saber su sensibilidad e impacto en la rentabilidad del negocio. Sugerimos realizar análisis de sensibilidad del flujo de caja y los planes operativos, y analizar específicamente el impacto de las variaciones en el volumen de ventas, precio de ventas, gastos de mercadotecnia, costos de producción, inversiones en ciencia, tecnología e innovación, gastos de administración y gerencia. ¿Qué observas? ¿Qué puedes decir del comportamiento del flujo de caja y la rentabilidad de tu negocio cuando realizas alguna de estas variaciones? Puedes apoyarte en el modelo básico financiero en Excel, anexo a este curso, que puedes encontrar en los complementos digitales. Para poder realizar simulaciones es necesario que ingreses los datos de los ingresos y egresos, así como la tasa de descuento de tu proyecto.

Debes hacer preguntas del tipo “¿qué pasa si...?”. Por ejemplo: ¿Qué pasa si las ventas son 10% mayores de lo esperado? ¿Qué pasa si los costos de producción aumentan en 20%?

Este ejercicio te permite construir distintos escenarios de posibles comportamientos de tu negocio. Es útil elaborar un escenario pesimista, un escenario optimista y un escenario normal o esperado. Estos análisis son útiles, ya que permiten establecer la sensibilidad de tu negocio ante variaciones de algunas de las variables clave de tus planes operativos, y anticipar las mejores decisiones para tu negocio.

**Actividad 10.6.** Realiza simulaciones y análisis de escenarios

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 133.)

3. Financiamiento e importancia del ahorro

Es muy importante en la vida desarrollar el hábito del ahorro, en especial para iniciar tu negocio. Empieza con un plan de ahorro semanal; no importa si inicias con un monto pequeño, en la medida de tus posibilidades lo irás aumentando, lo importante es crear el hábito e iniciar con un plan de ahorro desde ¡ya!

Para iniciar un emprendimiento, lo mejor es empezar con recursos propios; para esto explora todas las alternativas que se te ocurran: tus ahorros, tus padres o algún familiar; reúne capital asociándote con amigos y compañeros, puedes realizar algunas actividades para conseguir estos fondos. Si bien tú puedes financiar tu proyecto con recursos e inversión propia que ingresa a tu empresa, como capital que aportan los socios, otra forma de financiamiento es la deuda, mediante préstamos al sistema financiero. Sin embargo, es recomendable evitar en lo posible endeudarte al comienzo del proyecto, pues mientras consolidas tu emprendimiento y aprendes a ingresar y sostenerte en el mercado, manteniendo tus clientes, proveedores, sistemas de producción, distribución, administración, control de calidad, etc., el riesgo es alto. Es difícil asegurar que lograrás los ingresos que inicialmente proyectaste con tu negocio. Por otra parte, una vez que adquieres una deuda con el sistema financiero, tienes la obligación de cumplir con los montos y fechas acordadas. Y si por alguna razón no alcanzas a cumplir, tendrás problemas con el sistema financiero, y esta tensión entre sacar adelante tu empresa y cumplirle a los bancos te quitará energía para concentrarte en el éxito de tu negocio. Sólo cuando el análisis de rentabilidad, seguridad de contratos de compra y madurez del proyecto sean muy favorables, arriésgate a tomar un préstamo, siempre y cuando la tasa de interés sea baja y conveniente para la rentabilidad de tu negocio. Recuerda que es mucho más fácil conseguir financiamiento si has conformado una asociación o cooperativa. Para conocer entidades que financian la creación de empresas, consulta en las Cámaras de Comercio y centros para la creación de empresas y emprendimiento en tu país.



Actividad 10.7. Define tu estrategia de financiamiento y tu plan de ahorro

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 133.)

3.1 Presentación ante inversionistas

Una vez termines de preparar tu plan de negocio, es importante prepararte para comunicar tu proyecto a inversionistas, a una junta directiva, a una entidad financiadora; para ello, ahora pondrás a prueba tu habilidad para **comunicar** en una forma clara y precisa tu negocio. Para esto te sugerimos preparar una presentación de máximo 2 minutos que reúna los principales elementos de tu modelo de negocio. Esta presentación corta es conocida en inglés como “pitch elevator” o el discurso del elevador; es decir, que debes lograr motivar a un inversionista con tu negocio, si tienes la posibilidad de conversar con él sólo el tiempo que dura un viaje promedio en ascensor. Igualmente, es importante manejar con gran claridad tu modelo de negocio, para ello te sugerimos que revises el ejercicio que hiciste al comienzo de este curso. ¿Qué opinas ahora que has terminado tu proyecto? ¿Qué ajustes le harías a tu modelo para asegurar que ganas

dinero, tu empresa crece y aportas al desarrollo social y ambiental en tu entorno local y global?



Actividad 10.8. Prepara el cronograma para la implementación de tu negocio

Te invitamos para que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 134.)

4. Cronograma de implementación de tu negocio

En este punto estás casi por terminar el diseño de tu negocio; es importante ahora apoyarte en herramientas que te ayuden a controlar la implementación de tu empresa. Entre las técnicas más utilizadas está la gerencia de proyectos: esta metodología maneja formulación de proyectos, planes de trabajo y cronogramas. Identifica cada una de las decisiones de inversión de tu negocio, así como las fechas de los planes de ventas, mercadotecnia, operación, distribución, ciencia y tecnología, decisiones administrativas, entre otros, para que además de las fechas, definas responsables y entregables en cada etapa.

Todo esto es para ayudarte a cumplir los objetivos y estrategias que definiste en el Módulo 5, y que te sugerimos ajustar en este punto, teniendo en cuenta las investigaciones que realizaste en los Módulos 6 a 10.



Actividad 10.9. Compartamos nuestra experiencia

Te invitamos para que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 134.)



Actividad 10.10. Resolver formato 10: Plan de negocios-Estrategia de financiamiento

Te invitamos a compartir tu experiencia y aprendizajes para enriquecer tu investigación y tu emprendimiento. (Ver anexo de actividades, página 134.)



Actividad 10.11. Revisión del modelo de negocios, discurso del elevador y resumen ejecutivo

Te invitamos a consultar tu lista de actividades de apoyo para que realices las correspondientes a este punto (Estrategia financiera: Desarrollo del plan financiero). (Página 135.)

5. Finalmente, ¿qué es un plan de negocios?

Ahora que finalizas este curso, ¿qué puedes concluir sobre los planes de negocios? ¿Tienes el rompecabezas listo?

Con la experiencia de construir tu propio plan de negocios debes haberte enfrentado al proceso de conocerte, identificar tus fortalezas y, por otra parte, observar, investigar y decidir qué decisiones sobre el modelo de negocio y las estrategias de operación son las más convenientes para que tu empresa sea exitosa.

Concluyendo, un plan de negocios es un documento que resume el conjunto de decisiones que debes adoptar para que tu empresa tenga mayores posibilidades de éxito. Te has enfrentado a decisiones relacionadas con aspectos como: el cliente, las características del producto o servicio innovador, su precio, la forma de hacer llegar el producto a los clientes, la forma de dar a conocer el producto a los clientes, cómo producir el producto, las decisiones para mantener el producto acorde con las necesidades cambiantes del entorno, la forma de hacer sostenible y viable financieramente la empresa y, finalmente, decidir con quién y cómo vas a conformar el equipo para hacer realidad esta empresa.

También has realizado simulaciones y analizado el impacto que puede tener en tu empresa la variación de los supuestos que has previsto en la formulación de tu plan de negocios.

El alcance y complejidad de un proceso de decisión de un negocio y su resultante plan de negocios dependen del tamaño y complejidad de la empresa que estás creando. Así, el plan de negocios para una peluquería en el barrio debería ser más sencillo que el plan de negocios de una empresa que fabrique aviones o automóviles. Como verás, tanto este proceso de decidir sobre tu proyecto empresarial, como el de reunir las energías necesarias para hacer realidad tu negocio, dependen de la fuerza vital que tú y tu equipo le impriman al proyecto. Sabemos que esta fuerza vital surge si responde a un anhelo de nuestros sueños en los que busques hacer un aporte para mejorar la vida de las personas y del mundo, responde a un proyecto de vida.



Actividad 10.12. Reflexión final

Te invitamos a que realices las actividades correspondientes a este punto. (Ver anexo de actividades, página 136.)

6. Después de terminar el plan de negocios, ¿qué sigue?

¡Todo tiene un comienzo! Esperamos que este curso te haya permitido iniciar un proceso de reflexión y decisión que te conduzca a crear tu propio negocio y a convertirte en un emprendedor en tu comunidad y en tu país. Una vez que la decisión esté tomada, es esencial ser persistente. Debes escuchar y observar. El aprendizaje debe ser continuo y se extiende a lo largo de toda la vida. Pero ante todo, recuerda: el emprendedor debe disfrutar el camino, disfrutar el proceso, disfrutar cada paso...

Módulo 1 Introducción y motivación

Actividad 1.1. Autoconocimiento y proyecto de vida

¿Has llevado alguna vez un diario de campo? Un diario de campo es el registro día a día de la observación que se lleva a cabo durante el trabajo que realizas en los escenarios “reales” relacionados con tu investigación. Existen diferentes modalidades de diario de campo, que van desde las notas puntuales hasta un recuento detallado de la observación. Este instrumento registra información cuantitativa y cualitativa que ha de ser procesada para propósitos de una investigación.

Te invitamos a llevar un diario de campo en donde escribirás todas las observaciones y reflexiones que te puedan servir en el desarrollo de tu proceso de emprendimiento.

- a. **Autobiografía.** En esta primera actividad te proponemos realizar en tu diario de campo un registro de los recuerdos y observaciones más importantes sobre ti mismo/misma. Te proponemos devolverte a tu pasado y escribir el recuerdo que más te lleve a la niñez: el profesor que recuerdas con mayor gratitud, la actividad favorita con tus amigos o familiares, las materias que más te han gustado, lo que querías ser cuando crecieras y si aún esos sueños se mantienen o han cambiado.

Ahora te invitamos a que te conviertas en un espectador de ti mismo... Identifica en la persona que observas objetiva y amorosamente los siguientes puntos:

- De acuerdo con los momentos más felices y exitosos de tu vida, identifica tus principales talentos: ¿Qué se te facilita? ¿Qué es lo que la gente más admira de ti?
 - De acuerdo con los momentos de tu vida en los cuales has sentido que te has caído o que has tenido alguna dificultad grande: ¿Cuál crees que ha sido la causa relacionada con esta caída? ¿Qué aspectos crees que podrías mejorar en tus hábitos personales y académicos?
- b. **Liberación.** Ahora te proponemos escribir, a modo de lista, en una hoja adicional (no en tu diario de campo) todas las sensaciones negativas, miedos, iras, rabias y malos recuerdos que tengas en tu vida, así como las de tu grupo. Una vez todos tengan esta lista, junto con su profesor van a hacer un ejercicio para “quemar” estas cargas negativas que llevamos individual y colectivamente. El grupo puede proponer ideas y escoger cuál sería la mejor manera de hacer este ejercicio (puede ser en una fogata al aire libre o algo similar donde quemen estas anotaciones y será un ejercicio colectivo de liberación).
 - c. **Casa de los deseos.** Piensa que tu vida es una casa con varios cuartos, cada uno de estos cuartos representa un aspecto de tu vida: tu familia; tus conocidos, amigos y demás personas que te rodean; tu ciudad, municipio y región; tus estudios; tu trabajo; tu país; tus proyectos; tus valores y los de tu comunidad; tu cuerpo. Si te faltan cuartos, puedes construirlos...

Dibuja estos cuartos en tu diario de campo, y dentro de cada uno escribe cuáles son tus deseos en estos aspectos de tu vida en el corto, mediano y largo plazos.

- d. **Importancia de la meditación.** ¿Has oído hablar de la importancia de la meditación? Al meditar buscamos tranquilizar la mente y el cuerpo. Buscamos liberar el estrés. Además, está comprobado que nos ayuda en el manejo adecuado de las emociones, las relaciones, la concentración, la memoria y el sistema inmunológico, entre otros. Para empezar, te sugerimos que dediques 15 minutos por la mañana y por la tarde todos los días; escoge un lugar en el que te puedas sentar de forma cómoda y tranquila, luego cierra los ojos y concentra tu mente en tu respiración, en inhalar y exhalar. Si los pensamientos vienen a tu mente, déjalos fluir, vuelve a mantener tu concentración en tu respiración, observarás que poco a poco te relajas y tu mente se calma. Intenta en lo posible recrear pensamientos de amor hacia las personas más cercanas a tu familia, luego a tus amigos, conocidos, los habitantes de la ciudad y en general a todos los seres del mundo. Para que adquieras una buena técnica y disciplina te sugerimos contactar a una persona o entidad experta en el tema.
- e. **Proyecto de vida.** Después de haber realizado las anteriores actividades que te ayudan a conocerte, liberar los sentimientos y cargas negativas que pudieras llevar en tu corazón y visualizar los deseos que quisieras para tu vida, es el momento de dedicar tiempo a reflexionar y escribir en tu diario de campo qué quieres hacer de tu vida. ¿Qué proyecto imaginas para tu vida? ¿Cómo vas a lograr tus metas? ¿De qué vas a vivir?
 Para tu proyecto de vida, ¿crees que es importante crear tu propia empresa? Considera todos los argumentos relevantes para las decisiones importantes en tu vida. “*Si no sigues tus sueños alguien te contratará para seguir sus sueños*” (Suli Breaks).
- f. **Opcional.** Imagina que escribes tu vida para ser llevada al cine y la televisión como un(a) emprendedor(a) que ha aportado al bien de su país, de su comunidad y de la humanidad en general. Diseña cómo sería un guión en el que cuentes tu vida como emprendedor en tu comunidad.

Actividad 1.2. Trabajo en equipo

En el hogar, el colegio, tu barrio o en el municipio siempre habrá algo en lo que podamos trabajar en equipo. Descubre los problemas que tal vez por descuido no se han resuelto e invita a tus familiares, compañeros o amigos a participar; planea con ellos cómo van a organizarse y cómo van a obtener los recursos necesarios; por ejemplo, arreglar una cerca o planear un bazar con el fin de recoger fondos para enriquecer la biblioteca. Planea tu actividad y registra todas las observaciones sobre la experiencia del trabajo en equipo en tu diario de campo.

Analiza si los resultados de esta actividad serían los mismos si trabajaras solo. ¿Qué comentas?

Actividad 1.3. Conoce los recursos y riquezas de tu municipio y ciudad

¿No te ha pasado que cuando vas a un sitio nuevo te fijas en cada detalle? Imagina que eres un extranjero o turista que por primera vez visita tu municipio o ciudad. Recórrelo, obsérvalo cuidadosamente y escribe o dibuja en tu diario de campo lo que más te llama la atención: construcciones, jardines, medios de transporte, objetos en las vías públicas,

comidas, sitios o productos que lo identifican, atractivos turísticos, fiestas o tradiciones, características de las personas, etcétera.

Aspectos como los siguientes también te ayudarán para un conocimiento mayor de tu municipio o ciudad: número de habitantes, cuáles son las principales entidades públicas, cuáles y cómo son las fuentes de agua y energía, cómo son los servicios de salud, cómo son los servicios de aseo, si hay programas de reforestación, cómo son los programas de educación, cuál es el número de empresas, cuáles se dedican a la producción agrícola, cuáles son empresas agroindustriales, cuáles son empresas manufactureras, cuáles son empresas de comercialización, empresas de transporte, empresas culturales, de tecnología, etcétera.

Investiga también los proyectos financiados con recursos públicos en tu comunidad. Conoce el plan de desarrollo y el plan de ordenamiento territorial de tu ciudad, municipio, región o país.

Luego de este interesante recorrido, escribe en tu diario qué emprendimientos recomendarías realizar para convertir tu barrio, ciudad y municipio en el mejor sitio para vivir, trabajar y disfrutar.

Sugerencias: Te proponemos que pongas en práctica tus conocimientos de inglés. Si tienes alguna dificultad, apóyate en tu profesor(a) de inglés para revisar documentos de gran calidad científica que encuentras en las bases de datos CENGAGE. Te sugerimos revisar: Academic Online (por ejemplo, “The Futurist”), Agriculture Collection, Expanded Academic ASAP, Culinary Arts Collection, Hospitality Tourism & Leisure Collection, Science in Context, Greenr, Global Reference on the Environment, Energy and Natural Resources.

Actividad 1.4. Negocios exitosos que crecen y se mantienen

- a. Hay varias personas que admiras por haber logrado sacar adelante sus propios negocios, ¿verdad? Pueden ser familiares o gente desconocida que lograron realizar sus sueños. Pero, ¿qué determina el éxito de un negocio? Reflexiona un poco, pregunta y escribe en tu diario de campo las características que observas y consideras necesarias para que esto sea posible.
- b. Crear y sostener un negocio también tiene sus dificultades. Investiga cuáles son los principales inconvenientes y dificultades que enfrentan las personas que crean sus propios negocios. Determina claramente las causas del problema y plantea sugerencias para su solución.
- c. Identifica las principales dificultades que enfrentan o han enfrentado los distintos tipos de empresas. Busca específicamente empresas de productores campesinos, empresas agroindustriales, empresas de tecnología y la Web, emprendimientos culturales, empresas para causas sociales, emprendimientos como las tiendas y supermercados, las entidades de comunicación, las entidades de financiamiento y demás negocios en tu ciudad o municipio.
- d. Con base en las empresas y emprendimientos que has estudiado, qué consideras importante para que tu propio emprendimiento pueda crecer y perdurar, analizando los siguientes aspectos: la importancia de conformar un buen equipo de emprendedores, sobre las fuentes de motivación, sobre las competencias para emprender, sobre las redes de contactos, sobre el enfoque del proyecto y las alternativas de financiamiento.

Actividad 1.5. Valores en nuestra cultura. Valores deseables para el bienestar y la sostenibilidad

Teniendo en cuenta que los valores que hemos aprendido en nuestra familia, colegio y comunidad son los que determinan nuestra forma de pensar y nuestras decisiones, queremos invitarte a que analices las siguientes preguntas en tu proceso de investigación, para identificar aquellos aspectos en los que podríamos cambiar o es necesario fortalecer los valores de nuestra cultura.

- ¿Sabemos qué significa el concepto de BIEN COMÚN en nuestra cultura? ¿Sabemos la importancia de los impuestos? De acuerdo con lo que creen es el BIEN COMÚN tú y tus compañeros, ¿cómo crees que este pensamiento afecte tus decisiones sobre el respeto del espacio público, el cuidado de los pupitres?, ¿respetar las sillas para personas mayores o minusválidos?, ¿arrojar basura en la calle?, ¿producir ruidos excesivos en horas y espacios donde se afecte a otras personas?, ¿dañar aparatos o juegos o cualquier otra infraestructura diseñada para el bien común?, ¿el robo de agua o cualquier otro servicio público? ¿Tratas de hacer las cosas que causen el menor daño posible a tu comunidad o a otras personas o familias, aunque tú no las conozcas ni pertenezcan a tu grupo de amigos o conocidos? Comenta.
- ¿Sabías que los recursos del gobierno son obtenidos mediante los impuestos que pagan los ciudadanos y las empresas? Comenta.
- ¿Sabías que estos recursos le cuestan a todos, y si el gobierno aporta hospitales, colegios, parques, éstos son para beneficio de todos? Comenta.
- ¿Conocemos los derechos y obligaciones más importantes contemplados en nuestra Constitución?
- ¿Sabemos que la Constitución es la norma de las normas que rige para todos los ciudadanos y ciudadanas de una nación?

Te invitamos a ser un ciudadano o ciudadana emprendedor(a) que empiece su aventura de crear su propia empresa, conociendo los principales derechos y obligaciones que nos asisten a todos los que nacimos en este país.

Actividad 1.5.1. Desarrollo sostenible

¿Qué significa y por qué es importante para nuestras familias, comunidad y país, un modelo de **desarrollo sostenible** que procure la eliminación de la pobreza y el cuidado y preservación del medio ambiente?

Recuerda que todos los seres del mundo estamos conectados... Respiramos el mismo aire, tomamos la misma agua y compartimos el mismo planeta... ¿Qué piensas de emprendimientos o empresas que afecten negativamente el aire, el agua, la tierra, los alimentos, las personas en un territorio distinto a tu barrio, ciudad, país? Comenta.

Actividad 1.5.2. Ética

“No hagas a otros lo que no quieres que te hagan a ti.”¹

Identifica las principales acciones y situaciones que no te gustan a ti y que no desearías que tus compañeros u otras personas te hicieran. Realiza una encuesta con

¹ Referencia en Wikipedia, Diccionario Filosófico: *Übermensch Utilitarianism*, citado en *Universality* (philosophy).

tus amigos para saber qué es lo que ellos no quisieran que tú o personas extrañas les hicieran? ¿Qué puedes concluir de la actividad?

Actividad 1.6. Define un problema para convertirlo en oportunidad

Te invitamos a realizar la siguiente actividad, en la cual tendrás la oportunidad de modelar un problema u oportunidad.

- a. Define en términos de situación actual y situación deseada, el problema más importante de tu ciudad, municipio y país. ¿Cómo podrías convertir la solución de este problema en una oportunidad de negocio?
- b. Define en términos de situación actual y situación deseada, el problema más importante que encuentras en los negocios de tu comunidad, ciudad, región, país. ¿Cómo podrías convertir la solución de este problema en una oportunidad de negocio?
- c. De acuerdo con tu proyecto de vida, ¿cómo podrías convertir los problemas que identificas en tu entorno o tus sueños en una oportunidad?

Actividad 1.7. Observación e innovación: Identificando los valores que construyen confianza en tu comunidad y propuestas para innovar

Como los valores y pensamientos respecto de ti mismo(a) y de los demás son tan importantes en los procesos de emprendimiento, en esta sección realizarás una investigación etnográfica en la que describirás los valores más importantes que determinan la cultura de tu comunidad y de tu país; identificando aquellos valores que consideras positivos y que aportan a la construcción de confianza, desarrollo y armonía. Igualmente, aquellos valores que son negativos porque destruyen la confianza y no ayudan al desarrollo de tu familia, tu comunidad y tu país, como la envidia, la pereza, el gusto por el dinero fácil, la mendicidad, el creer que “eres muy pobre o eres muy importante y que por esto debes recibir todo regalado”.

Puedes tomar como referencia los valores que observas en los programas de televisión, periódicos, revistas, diálogos y experiencias con la familia, el colegio o la organización con la que trabajas o te relaciones de manera más permanente.

- a. **Diario.** Describe con detalle tus observaciones en tu diario de campo: “¿Qué es lo que veo?”
- b. **Ficha.** Realiza una ficha de campo en la que resumas los aspectos que consideras importantes o relevantes de cada observación.
- c. **Cédula.** Realiza un cuadro comparativo de los valores positivos y los valores negativos que encuentres en tu observación. Para cada valor negativo que hayas encontrado, te proponemos que realices una sugerencia de cómo desde tu realidad y contexto podrías aportar a iniciar un cambio positivo en tu familia, comunidad y país. Para cada valor positivo, te invitamos a pensar cómo podrías ayudar a fortalecerlo, para que tu familia, comunidad y país lo reconozcan como una fortaleza que les ayude a quererse y creer en la posibilidad de superar cualquier dificultad de desarrollo individual, social y colectivo.

- d. **Innovación.** Te invitamos a dejar volar tu imaginación y creatividad: ¿Qué innovaciones propones para solucionar los principales problemas en tu comunidad?, ¿cuáles crees que serán las principales necesidades del futuro y cómo te anticiparías con una solución innovadora?, ¿cuáles son las principales innovaciones que conoces desde el origen del hombre y en qué contexto se crearon? ¿Has revisado la tierra, rocas y plantas que existen entre tu casa y el colegio, cómo podrías crear una innovación apoyándote en ellas?

Actividad 1.8. Compartamos nuestra experiencia

(Profesor). Realiza un foro o actividad grupal en el (la) que los estudiantes compartan los resultados consignados en las fichas de campo de las actividades de investigación.

Sugerencias: Te proponemos que pongas en práctica tus conocimientos de inglés. Si tienes alguna dificultad, apóyate en tu profesor(a) de inglés para revisar documentos de gran calidad científica que encuentras en las bases de datos CENGAGE. Te sugerimos revisar: Academic Online (por ejemplo, “The Futurist”), Agriculture Collection, Expanded Academic ASAP, Culinary Arts Collection, Hospitality Tourism & Leisure Collection, Science in Context, Green, Global Reference on the Environment, Energy and Natural Resources. (Esta actividad es opcional, sólo si tienes acceso a las bases de datos CENGAGE.)

Actividad 1.9. Resolver formato 1: Plan de negocios-Datos generales

Queremos conocer tus datos personales, por favor utiliza el formato 1. (Ver anexo Plan de negocios.)



PLAN DE NEGOCIOS

I II III IV V VI Formato 1

Datos generales

Nombre emprendedor(a):

Teléfono fijo y celular:

Dirección residencia:

Correo electrónico personal:

Municipio:

Ciudad:

País:

Colegio:

Nombre profesor(a):

Correo electrónico colegio:

Teléfono/celular colegio:

Módulo 2 Definición de tu idea de negocio

Actividad 2.1. Lista de empresas que te gustaría crear

- a. Lista de empresas. En tu diario de campo realiza una lista de las posibles empresas que te gustaría crear de acuerdo con tu proyecto de vida. Considera tus sueños, gustos, capacidades, riquezas de tu municipio, gente con la que disfrutarías trabajar y la información de otras fuentes, como turistas, centros de gobierno, centros de desarrollo tecnológico, mercados internacionales, acuerdos de competitividad y cadenas productivas. Aquí te presentamos algunas ideas:

- ✓ Formas para ahorrar energía mediante fuentes alternas y tecnologías que contribuyan a mejorar los procesos de producción.
- ✓ Transporte y comercialización de productos en fresco y procesados (técnicas de conservación y embalajes).
- ✓ Fiestas y ferias para la promoción de las costumbres y comidas típicas y artesanías de tu municipio como atractivo turístico.
- ✓ Recreación y naturaleza que se pueden ofrecer a visitantes de otros municipios y ciudades, incluyendo hospedaje en hostales típicos.
- ✓ Demanda del mercado internacional por productos orgánicos o ecológicos (frutas, verduras).
- ✓ Interés mundial por el mejoramiento de la calidad del aire y reforestación de especies nativas y comerciales.
- ✓ Mejoramiento de los servicios de salud, aseo, educación, agua e información del municipio.
- ✓ Aplicaciones nuevas para la Web y dispositivos móviles.

Si algún tema te interesa y no se ha sugerido en esta lista, adelante, debes proponer el tema que a ti más te interese.

- b. Imagina clientes. Otra alternativa para imaginar una nueva idea de negocio es imaginar a las personas con las que te gustaría trabajar o los posibles clientes que te gustaría atender con tu negocio. Por ejemplo, puedes revisar revistas y recortar fotos de personas de diferentes edades y condiciones que te inspiren en tu municipio, región, en las ciudades o también fuera del país. También imagina qué bien o servicio le podrías ofrecer a cada uno. Escribe todas las ideas en tu diario de campo, incluyendo las fotos que hayas recortado.

Actividad 2.2. Evalúa y define tu concepto y modelo de negocio

- a. Evalúa tu lista de posibilidades para seleccionar la idea que consideres con mayor viabilidad. Te sugerimos considerar aspectos como los siguientes:
- ✓ ¿Cuál es la necesidad que resolvería tu negocio?
 - ✓ ¿Existen competidores u otras empresas que ofrecen este producto o servicio?
 - ✓ ¿Tienen capacidad de pago los clientes a los cuales les venderías tu producto o servicio?
 - ✓ ¿Existen leyes que regulen su venta o producción?
 - ✓ ¿Tu producto o servicio tendría efectos negativos para el medio ambiente o para las personas en su proceso de producción o de uso final?

- ✓ ¿Es un producto o servicio que contribuye especialmente al desarrollo sostenible, ayuda a la recuperación y protección del aire, ríos, cascadas, bosques, fauna?
- ✓ ¿El costo de inversión del proyecto sería manejable?
- ✓ ¿Puede tu producto o idea ser protegido por derechos de autor o patente?
- ✓ ¿Cuál es la disponibilidad de la materia prima durante el año? ¿Existe facilidad de comercialización y distribución del producto?
- ✓ ¿A qué cadena productiva pertenece el producto? ¿Existen acuerdos de competitividad?

No te asustes si muchas de estas preguntas no las puedes resolver con total seguridad, escríbelas en tu diario de campo y trata de investigar su significado, úsalas como ayuda para elegir tu mejor idea.

- b. Define el concepto de negocio de acuerdo con las preguntas sugeridas en este módulo.
- c. Modelo de negocio. Te invitamos a que prepares la primera versión de tu modelo de negocio, apoyándote en el diagrama del modelo Canvas que se introduce en esta sección en la página 15. Define con claridad cada una de las áreas del modelo.

Actividad 2.3. Identifica las cadenas productivas de tu país y la cadena productiva de tu negocio

- a. Te invitamos a que investigues en oficinas, como las cámaras de comercio, oficinas municipales, ministerios o secretarías, entre otras, sobre las principales cadenas productivas del país. Describe las cadenas productivas más importantes de tu localidad y región.
- b. Te sugerimos describir con detalle (graficar), la cadena productiva específica a la que pertenece tu negocio. Si es una cadena nueva, te proponemos que describas cuáles serían los actores que tendrían que participar y desarrollarse para el éxito de tu negocio.

Actividad 2.4. Proceso de investigación

Para iniciar un proceso de investigación, es útil realizar preguntas de la información que requerirás en tu emprendimiento y plan de negocio. Por ejemplo, si planeas crear una lavandería de ropa cerca a tu casa, las siguientes preguntas te ayudarán a iniciar tu proceso de investigación: ¿cuántas lavanderías hay vecinas a tu casa?, ¿qué tan rentables son; es decir, cuánto dinero se gana con las lavanderías?, ¿los vecinos están satisfechos con las lavanderías actuales?, ¿cuántos habitantes tiene el barrio, municipio o ciudad donde vives?

Esta investigación debe ayudarte a resolver los siguientes puntos:

1. Definir cuál es el **problema u oportunidad**, acorde con la definición del **concepto de negocio** que definiste en el punto anterior. (Es decir, debes definir las variables más importantes y cuantificarlas para describir la situación actual y la situación deseada.)
2. Una vez que has definido con claridad el problema u oportunidad de tu negocio, te sugerimos ahora expresarlo, en una frase con afirmación clara, que defina la base del negocio que planeas ofrecer. (Por ejemplo, es una necesidad importante crear una lavandería en mi barrio.)
3. Ahora te invitamos a que realices preguntas relacionadas con el reto que te plantea la identificación del problema u oportunidad, y la frase con la afirmación que realizaste en el punto anterior. Te sugerimos tener en cuenta aspectos como los siguientes: ¿A qué industria o sector pertenece tu negocio?, ¿cuáles son los productos o servicios que vas a ofrecer?, ¿cuál es el mercado objetivo?, ¿cuál es la

competencia?, ¿cuál será la estrategia de mercadotecnia y estrategia de ventas?, ¿cómo sería el proceso de operaciones y tecnología?, ¿cómo imaginas en el largo plazo el funcionamiento de tu negocio?

Nota: Te sugerimos tener en cuenta en tu investigación, entre otras, las siguientes fuentes: oficinas de gobierno nacional, regional y local. (Ejemplo: oficina que produce las estadísticas del país, Banco Central, secretarías y oficinas que apoyen las exportaciones, el desarrollo del campo, la industria, el comercio, el turismo, el medio ambiente, los sistemas de salud, educación, servicios públicos, oficinas de control de calidad, etc., asociaciones y gremios, cámaras de comercio, universidades y bibliotecas, periódicos y revistas, investigaciones de mercado, información interna de las empresas.)

Consulta las bases de datos CENGAGE Business Insights: Global.

Actividad 2.5 Compartamos nuestra experiencia

- Comparte la información que has recogido en este módulo con tus compañeros.
- Escribe las conclusiones que encontraste sobre los aspectos que te mencionamos en tu diario de campo.
- (Profesor) Realiza un foro o actividad grupal en el que los estudiantes compartan los resultados consignados en las fichas de campo. Elabora un documento final de las discusiones planteadas, consigna la visión colectiva lograda en el foro.

Actividad 2.6 Resolver formato 2: Plan de negocios-Descripción del negocio

Resuelve en tu formato de Plan de negocios los siguientes campos correspondientes al trabajo de este módulo.

The screenshot displays a software interface for creating a business plan. At the top, it says "PLAN DE NEGOCIOS". Below this, there are six numbered steps (I to VI) in colored boxes, with step I being red and the others green. To the right of these steps is a button labeled "Formato 2". On the left side, there is a logo for "EMPRENEDORES" featuring a stick figure climbing a bar chart. The main area contains four text input fields with labels on the left: "Descripción del negocio", "Concepto de negocio", "Cliente", and "Necesidad que busca atender". A fifth field, "Cómo el producto resuelve esta necesidad", is partially visible at the bottom.

Modelo de negocio. Incluye primera versión de tu modelo de negocio, usando el modelo Canvas.

Módulo 3 Conocimiento de la industria en el entorno local: Análisis de fortalezas y debilidades

Actividad 3.1. Diagnóstico y análisis de la industria local

Te invitamos a que, en lo posible, adquieras tu propia **lupa**; este instrumento que usan los científicos te servirá para recordar que te inicias como “explorador” y que inicias tu aventura de observación para descubrir los actores y las industrias relacionadas con tu negocio en tu entorno local. Por favor, lleva en el diario de campo los registros de tu investigación; para empezar, te sugerimos los siguientes temas:

- ✓ Define ¿cuál es el **entorno local** de tu negocio? Es decir, ¿vas a trabajar desde tu colegio, barrio, municipio, la vereda, la ciudad, la asociación de productores, otro?
- ✓ ¿Cuáles son los principales líderes, empresarios, representantes del gobierno y otras organizaciones en tu entorno local y comunidad?
- ✓ Describamos y cuantifiquemos la industria o empresas relacionadas con las cadenas productivas de productos o servicios similares a tu negocio en tu localidad o municipio. Te sugerimos hacer primero un listado de todas las industrias que consideras tienen que ver con tu negocio, luego selecciona las más importantes y concentras tu investigación en ellas.
- ✓ Describamos y cuantifiquemos el mercado o clientes potenciales que demandarán o comprarán tu producto o servicio en tu localidad o municipio.
- ✓ Describamos y cuantifiquemos los recursos que dispones en tu familia y entorno para crear tu empresa. Por ejemplo, describe los conocimientos o habilidades en temas concretos en tu familia, las redes de amigos y vecinos, disponibilidad de tierras, etcétera.

Actividad 3.2. Cuantifica y grafica tu competencia y canales de comercialización local

- a. Te invitamos a investigar qué empresas ofrecen productos o servicios similares al que tú planeas ofrecer en tu localidad. Realiza una cuantificación de los mismos; es decir, establece una medida de cuál es su producción y/o cuánto les compran aproximadamente los clientes locales. Luego elabora un gráfico y un mapa con la ubicación de los mismos. Identifica también como competencia aquellas empresas que ofrecen productos sustitutos o que el cliente pueda reemplazar al momento de tomar una decisión de compra. Por ejemplo, si el cliente quiere tomar un café y decide sustituirlo por una bebida similar como el té.
- b. Te invitamos a que describas y grafiques los canales de comercialización local que hoy existen en tu localidad para ofrecerle al cliente final productos y servicios similares a los que tú planeas ofrecer.

Actividad 3.3. Análisis de fortalezas y debilidades

Con base en la idea de negocio que escogiste y como una ayuda para profundizar en el estudio de la viabilidad de la misma, resuelve/llena un cuadro de fortalezas y debilida-

des. Frente a cada uno de los aspectos estudiados en el módulo, señala con una cruz si lo consideras fortaleza o debilidad para el negocio que planeas crear y sustenta en tu diario de campo cada elección.

Actividad 3.4 Compartamos nuestra experiencia

- Comparte información con tus compañeros, incluye nuevas direcciones de investigación que puedan ser de ayuda para la realización de tu plan de negocios.
- Escribe las conclusiones que encontraste sobre los aspectos que te mencionamos en tu diario de campo.
- (Profesor)** Realiza un foro o actividad grupal en el que los estudiantes compartan los resultados consignados en las fichas de campo, elabora un documento final de las discusiones planteadas, consigna la visión colectiva lograda en el foro.

Actividad 3.5. Resolver formato 3: Plan de negocios-Descripción de la industria, competencia, fortalezas y debilidades

Resuelve en tu formato de plan de negocios los siguientes campos correspondientes al trabajo de este módulo.

The image shows a digital form for a business plan. At the top, it says 'PLAN DE NEGOCIOS' in large white letters on a blue background. Below the title are six colored boxes labeled I through VI. To the right of these boxes is a navigation arrow pointing left, labeled 'Formato 3', and another arrow pointing right. On the left side, there is a vertical sidebar with an illustration of a person climbing a bar chart and the word 'EMPREENDEDORES'. The main area of the form contains several text input fields with labels on the left:

- Descripción de la industria, competencias, fortalezas y debilidades** (This label is inside a box at the top of the form)
- Descripción y tendencias de la industria local
- Descripción de competencia local, incluyendo gráfico participación de mercado
- Descripción de los canales de comercialización local
- Oportunidades estratégicas que existen en la industria local
- Conclusiones: análisis, fortalezas y debilidades

Each input field has a vertical scroll bar on its right side.



PLAN DE NEGOCIOS

I
II
III
IV
V
VI
Formato 3

Descripción de la industria, competencias, fortalezas y debilidades

| Aspecto a evaluar | Fortaleza | Debilidad | Justificación |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Municipio y región | | | |
| Entidades de financiamiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Entidad de formación superior o educación técnica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Centros de desarrollo tecnológico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Centros de desarrollo comunitarios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Cooperativas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Comercializadoras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Acuerdos de competitividad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Necesidad de la idea de negocio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Cliente al cual se piensa llegar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Relación producto-servicio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Proporción del precio respecto al ingreso del cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Maneras de dar a conocer el producto o servicio (estrategia de promoción) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Facilidades de comercialización | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Mecanismos de distribución | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |



PLAN DE NEGOCIOS

I
II
III
IV
V
VI
Formato 3

Descripción de la industria, competencias, fortalezas y debilidades

| Aspecto a evaluar | Fortaleza | Debilidad | Justificación |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Producción (idea de negocio) | | | |
| Relación con proveedores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Hay facilidades de pago | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Costo de materias primas e insumos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Disponibilidad de materias primas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Disponibilidad de mano de obra calificada para el negocio (productividad) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Disponibilidad de planta y equipo requeridos para el negocio (productividad) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Disponibilidad de tierras (productividad) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Capacidad de la planta y equipo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Disponibilidad de sistemas de control de calidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| Aspecto a evaluar | Fortaleza | Debilidad | Justificación |
|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Ciencia y tecnología (idea de negocio) | | | |
| Acceso a centros de desarrollo tecnológico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Disponibilidad de tecnologías propias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Requerimiento de tecnologías nuevas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Organización y gerencia | | | |
| Disponibilidad de recurso humano | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Capacitación recurso humano | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Finanzas | | | |
| Disponibilidad de recursos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Costo del dinero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Capital requerido | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Rentabilidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Punto de equilibrio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Módulo 4 Conocimiento de la industria en el entorno externo: Análisis de oportunidades y amenazas

Actividad 4.1. Describe la competencia y canales de comercialización en el sector externo

Te invitamos a que en lo posible adquieras tus propios **binoculares**; este instrumento lo usan viajeros y científicos y te servirá para recordar que eres un “explorador” y que en esta etapa de tu investigación te concentrarás en los actores “externos” a tu entorno local.

- Para empezar, define cuál es el **entorno externo** que considerarás en tu proyecto. Puede ser los principales países de la región o del mundo, con los cuales tu país tiene relaciones comerciales, o los países que demandan o valoran el producto o servicio que planeas ofrecer.
- Luego que has definido el ámbito de tu entorno externo, te invitamos a que conozcas las industrias, competencia, tecnología, clientes, canales de comercialización que pertenecen a este entorno externo y que están relacionados con tu negocio. Es decir, investigarás la información de las principales ciudades de tu país y de los países de la región y del mundo que podrían adquirir tu producto o servicio o convertirse en tu competencia. Por favor, lleva en tu diario de campo los registros de tu investigación, te sugerimos trabajar los siguientes temas:

- ✓ Cuáles son las principales empresas y otras organizaciones relacionadas con tu negocio y que son líderes en tu entorno externo (incluir mercado nacional, regional e internacional).
 - ✓ Describamos y cuantifiquemos la industria o empresas relacionadas que pertenecen a la cadena productiva, o son competencia en el sector externo. Te sugerimos apoyarte en la actividad que desarrollaste en el módulo anterior, complementando, si es el caso, el listado de las industrias que consideras tienen que ver con tu negocio; luego selecciona las más importantes y concentra tu investigación en ellas, con énfasis en las empresas que atienden mercados nacionales e internacionales.
 - ✓ Describamos y cuantifiquemos el mercado o clientes potenciales que demandarán o comprarán tu producto o servicio en tu país y en el sector externo.
 - ✓ Describamos y cuantifiquemos los recursos que dispones en tu familia y amigos que vivan en otras ciudades y países y que te podrían apoyar en la creación de tu empresa. Por ejemplo, conocimientos o habilidades en temas concretos, redes de contacto, etcétera.
- c. Te invitamos a cuantificar y graficar, de acuerdo con su participación en el mercado, la competencia internacional.
- d. Compara la gráfica de la competencia local que realizaste en el módulo anterior y la que acabas de construir de competencia internacional, ¿qué puedes concluir?

Ayuda: Utiliza la información sobre comercio exterior y exportaciones de tu país para escoger aquellos destinos en los cuales podrías concentrar tu investigación, identificando aquellos países con mayor demanda.

Consulta además la base de datos CENGAGE Business Insights: Global.

Actividad 4.2. Grafica el ecosistema de tu emprendimiento

Una vez has identificado los actores y entidades más importantes que componen tu industria, competencia, sistemas de comercialización, entidades de educación, financiamiento, servicios de tecnología, innovación, logística y otros sectores relacionados con tu negocio y cadena productiva, te invitamos a diseñar un diagrama, indicando las relaciones que existen entre ellos.

Te sugerimos focalizar tu gráfico del ecosistema en la propuesta y afirmación de valor que tu empresa ofrecerá al cliente y la forma como generarás ingresos. Puedes apoyarte en el ejemplo presentado en esta sección.

Actividad 4.3. Analiza las oportunidades y amenazas de tu negocio

Con base en la investigación que has realizado hasta ahora, te proponemos analizar las oportunidades y amenazas de tu negocio de acuerdo con cada uno de los aspectos que trabajaste en esta sección. Te sugerimos construir un cuadro de oportunidades y amenazas con cada uno de estos aspectos, en el cual señalarás con una cruz si es una oportunidad o una amenaza para el negocio que planeas crear. Igualmente, en el diario de campo deberás dejar sustentada la justificación de cada punto.

Actividad 4.4. Compartamos nuestra experiencia

- Comparte información con tus compañeros, incluye nuevas direcciones en el directorio que puedan ser de ayuda para la realización de tu plan de negocios.
- Escribe las conclusiones que encontraste sobre los aspectos que te mencionamos en tu diario de campo.
- (Profesor) Realiza un foro o actividad grupal en el que los estudiantes compartan los resultados consignados en las fichas de campo, elabora un documento final de las discusiones planteadas, consigna la visión colectiva lograda en el foro.

Actividad 4.5. Resolver formato 4: Plan de negocios-Industria, competencia, canales de comercialización externa y amenazas y oportunidades

Resuelve en tu formato de Plan de negocios los siguientes campos correspondientes al trabajo de este módulo.

PLAN DE NEGOCIOS

EMPRENDEDORES

I II III IV V VI Formato 4

Industria, competencia, canales de comercialización externa y amenazas y oportunidades

Descripción y tendencias de la industria externa

Descripción de competencia externa, incluyendo gráfico participación de mercado externo

Descripción de los canales de comercialización externa

Oportunidades estratégicas que existen en la industria externa

Conclusiones: oportunidades y amenazas

Resumen de análisis DOFA



PLAN DE NEGOCIOS

I
II
III
IV
V
VI
Formato 4

Industria, competencia, canales de comercialización externa y amenazas y oportunidades

| | Aspecto a evaluar | Amenaza | Oportunidad | Justificación |
|--------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Tamaño del mercado | Local | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Nacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Comunidad Latinoamericana | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Estados Unidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Europa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | África | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Asia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Comercialización y distribución | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Competidores | Regional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Nacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Internacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Tecnología | Tecnología disponible | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Impacto al medio ambiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Calificación del recurso humano | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Disponibilidad de patentes, modelos de utilidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Acceso a centros de desarrollo tecnológico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Regulación | Impuestos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Licencias de alimentos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Permisos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Módulo 5 Definición de objetivos y estrategias

Actividad 5.1. Define la posición estratégica de tu negocio

Con base en el análisis DOFA que realizaste para tu proyecto, en especial el análisis de la competencia de empresas que atienden con un producto o servicio similar el mismo tipo de cliente al que tú planeas llegar con tu negocio, y teniendo en cuenta además los talentos e intereses que te hacen personas únicas a ti y a tu equipo, te invitamos a que definas la posición estratégica de tu empresa. Es decir, a que definas cuál es el valor agregado especial de tu producto o servicio, de tal forma que te permita diferenciarte de

la competencia y ganarte un puesto en el mercado para que el cliente final te reconozca y esté dispuesto a adquirir de forma recurrente tu producto o servicio.

Actividad 5.2. Define los objetivos y estrategias que quieres para ti y para tu negocio

- a. ¿Te acuerdas del ejercicio que realizaste en el Módulo 1: “Casa de los deseos”? Vamos a hacer un ejercicio parecido, pero esta vez vas a imaginar que esta casa es tu empresa, y que en cada una de sus habitaciones vas a tener un área de la empresa. Dibuja en tu diario de campo esta casa o finca; si vives en el área rural, escribe en cada habitación el nombre del área de las pistas de la empresa que vimos en esta sección (misión, visión, mercado, producción y servicios, ciencia, tecnología e innovación, organización, gerencia y responsabilidad social, finanzas).

Ahora, con base en los análisis DOFA, el tamaño de mercado que has identificado en este momento, la capacidad de producción que crees en este momento puedes alcanzar con tu empresa y la posición estratégica, trata de imaginar y proponer cuál es la misión y la visión de tu empresa, así como los objetivos de cada área y las respectivas estrategias. Usa los conceptos que se te presentan en el Módulo 5. Si tienes alguna duda, déjala señalada en tu diario de campo, con la nota “Dudas por resolver”, describiendo las dudas concretas que se te presenten en este proceso. A medida que se vayan desarrollando los siguientes módulos podrás ir modificando y completando estos objetivos y estrategias; es decir, esta casa se ajustará hasta que te quede completamente armada.

- b. En esta actividad queremos invitarte a que reflexiones sobre tus necesidades financieras y las de tu familia; por ejemplo, para continuar tus estudios en la universidad, adquirir tu casa y tu ahorro para la pensión y tu salud y la de tu familia. ¿Cuáles serían estas necesidades y cuál sería el presupuesto que necesitarías? Para esto te invitamos a resolver lo siguiente:
1. Definición de objetivos personales (financieros, educación, vivienda, salud, ahorro, desarrollo familiar, desarrollo de la comunidad, cuidado del medio ambiente, recreación y gustos personales).
 2. ¿Cuántos ingresos necesito como mínimo genere la empresa para cubrir mis necesidades y las de mi familia? Para ello te invitamos a que realices un presupuesto de tus gastos mensuales y personales.
 3. ¿Cómo puedo aumentar las ganancias, tanto individuales como las de mis compañeros de emprendimiento?
 4. ¿Qué estrategia debo seguir para hacer llegar a los clientes locales el producto o servicio que ofrece la empresa?
 5. Para llegar a clientes de mercados externos, ¿qué debería tener en cuenta?
- c. Como resultado de las reflexiones que has ido elaborando sobre tus necesidades financieras y personales, así como de las oportunidades de tu empresa, te proponemos que definas los objetivos y estrategias en cada uno de los siguientes aspectos de tu negocio: mercado, producción, ciencia y tecnología, organización, gerencia, responsabilidad social y finanzas, de acuerdo con los criterios y el ejemplo presentado en este módulo. Recuerda que en cada objetivo debes definir una meta cuantitativa que puedas cumplir y la forma de lograrla.

Actividad 5.3. Compartamos nuestra experiencia

- Comparte información con tus compañeros, incluye nuevas direcciones en el directorio que puedan ser de ayuda en el proceso de definición de los objetivos y estrategias de tu empresa. Escribe las conclusiones que encontraste sobre los aspectos que te mencionamos en tu diario de campo.
- (Profesor) Realiza un foro o actividad grupal en el que los estudiantes compartan los resultados consignados en las fichas de campo. Elabora un documento final de las discusiones planteadas, consigna la visión colectiva lograda en el foro.

Actividad 5.4. Resolver formato 5: Plan de negocios-Objetivos y estrategias del negocio

Resuelve en tu formato de plan de negocios los siguientes campos correspondientes al trabajo de este módulo.

The image shows a digital interface for a business plan template. At the top, there is a header with the title "PLAN DE NEGOCIOS" and a navigation bar with six tabs labeled I through VI. A "Formato 5" button is also visible. On the left, a sidebar menu lists various sections: "Misión:", "Visión:", "Objetivos", "Estrategias", "Objetivos", "Estrategias", "Objetivos", "Estrategias", "Objetivos", "Estrategias", "Objetivos", "Estrategias". The main content area is titled "Objetivos y estrategias del negocio" and contains several input fields. Below this, there are four distinct sections, each with a blue header bar and two input fields: "Objetivos y estrategias del mercado", "Objetivos y estrategias de producción y/o servicios", "Objetivos y estrategias de ciencia, tecnología e innovación", and "Objetivos y estrategias de organización y gerencia y responsabilidad social". The final section is "Objetivos y estrategias financieras", also with two input fields. An illustration of a person climbing a bar chart is located in the top left corner of the interface.

Módulo 6 Definición del mercado objetivo y plan de ventas y mercadotecnia

Actividad 6.1. Investiga y define el segmento y características del mercado objetivo

Realiza una lista de los posibles clientes que pueden demandar el producto que vas a ofrecer y describe sus características más importantes; por ejemplo, su residencia, nivel educativo, ingresos, capacidad de pago, sus criterios principales para la decisión de compra y la facilidad para llegar a ellos. Te sugerimos observar sus costumbres, necesidades, hábitos de lectura, entretenimiento. Anota en tu diario de campo todos los aspectos que consideres relevantes para tu investigación de mercado.

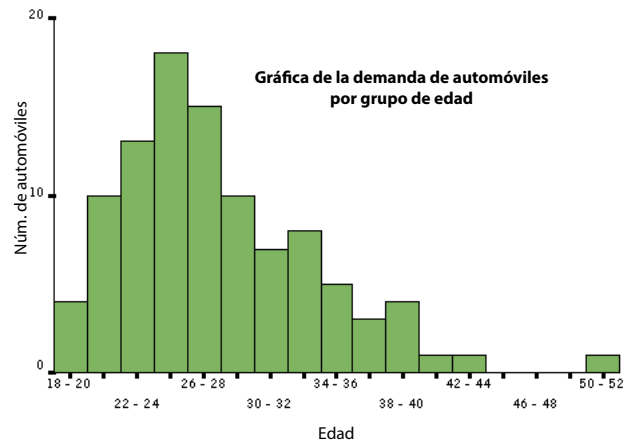
Una vez identifiques a tus clientes, te sugerimos:

1. Segmentar o dividir en grupos a tus clientes de acuerdo con uno o más criterios comunes en cada grupo o segmento, y que a su vez sean variables que te permitan tener información sobre sus decisiones de compra en cada grupo o segmento y sirvan luego para la cuantificación del mercado.
2. Teniendo en cuenta el segmento de clientes que te resulte más accesible para ofrecerle tu producto y que te genere además mayores ingresos, te proponemos que lo definas como el segmento de mercado objetivo en el cual concentrarás tu estrategia de ventas y mercadotecnia. Por ejemplo, puedes segmentar por ubicación, estrato socioeconómico, capacidad de pago, nivel educativo, y para empezar tu negocio, podrías escoger el segmento de clientes que puedas atender en tu localidad.

Actividad 6.2. Identifica fuentes de investigación de mercado y cálculo de tamaño del mercado

- a. Te invitamos a identificar las fuentes de información disponibles, que te permitan conocer a tus clientes y el mercado objetivo de tu negocio, para ello te sugerimos identificar las entidades encargadas de las encuestas e información en tu país, visitar las bibliotecas, centros de investigación, universidades, gremios, las cámaras de comercio y las páginas relevantes de Internet. Escribe y documenta todo en tu diario de campo.
- b. Una vez que has definido tu segmento de mercado objetivo, debes realizar la medición o cuantificación del tamaño de mercado de la forma más precisa posible; es decir, establecer el número de clientes potenciales que conforman tu segmento objetivo. Para esta cuantificación de mercado, si no existe una fuente de información en la búsqueda que realizaste en el punto anterior, te sugerimos diseñar una encuesta y una muestra que te permita dar una medida del número de personas con intención y capacidad de compra de tu producto. En el siguiente ejemplo, se preparó una gráfica con base en los resultados de la encuesta realizada en un centro comercial a 50 personas con edades entre 15 y 55 años, con el objetivo de conocer en qué grupo de edades de las personas entrevistadas, éstas con mayor **probabilidad**, compran automóviles. En este caso, después de tabular las respuestas se encontró que existe una mayor probabilidad de que personas entre 25 y 26 años demanden un automóvil. Con esta información, si nuestro objetivo es crear

una empresa para la venta de automóviles, el segmento objetivo de clientes en los que nos concretaríamos para nuestra estrategia de ventas serían las personas que tienen entre 25 y 26 años. Se aclara que si en la encuesta se pregunta por el sexo, nivel de ingresos, lugar de residencia, nivel educativo, podríamos afinar con mayor detalle el segmento objetivo.



Sugerencia: Consultar bases de datos Cengage Business Insights: Global.

Actividad 6.3. Define tu estrategia de mercadotecnia (4P's)

Para definir tu estrategia de mercadotecnia (4P's), define con claridad los siguientes puntos:

- Define con claridad cuál es el **producto** o servicio que vas a ofrecer a tu cliente.
- ¿Cuál es el **precio** de tu producto?
- ¿Cuál es la **plaza** o el lugar en el que ofrecerás tu producto o servicio a tus clientes?
- ¿Cuál es la **promoción** o estrategia de mercadotecnia que utilizarás para que tus clientes conozcan de tu producto? Cuantifica el costo de esta estrategia en un mes y en un año.
- Diseña un folleto y/o una página web para dar a conocer tu producto a los clientes (éstos deben estar incluidos en la estrategia de promoción del punto anterior), así como la cuantificación de los costos de producción.

Actividad 6.4. Define plan de ventas e ingresos y método de ventas y distribución

- En el formato anexo te sugerimos diligenciar el cuadro que corresponde al Plan de ventas e ingresos de tu empresa. Para esto, trabajarás con el número de clientes que demandan tu producto y el precio al cual planeas venderlo. Define la unidad de tiempo con la cual trabajarás las proyecciones de tu proyecto; por ejemplo, meses o años. Te sugerimos realizar proyecciones mensuales para el primer año y proyecciones anuales, manejando un horizonte en lo posible de 10 años, para que puedas incluir las decisiones de inversión y crecimiento del mercado, si decides manejar en tu proyecto una estrategia de mediano y largo plazo.

Nota: El criterio para definir la unidad de tiempo para las proyecciones puede variar dependiendo de los requerimientos de las entidades financieras, el tiempo de ingreso al mercado del producto, cuando se tiene una innovación, o el ciclo de producción; por ejemplo, se sabe que algunos cultivos requieren mínimo 5 años para empezar a producir. En el caso de este formato, por consideraciones de espacio, se manejan 6 periodos, pero puedes elegir el que más te convenga en tu proyecto.

| PLAN DE VENTAS E INGRESOS | | | | | | |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 6 |
| Ventas (Unidades:): \$ | | | | | | |
| Precio (Unidades:): \$ | | | | | | |
| Otros ingresos: \$ | | | | | | |
| Total ingresos ventas: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Porcentaje en ventas y mercadotecnia: (%) | | | | | | |
| Total gastos en ventas y mercadotecnia: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

- b. Para el nivel de ventas previsto en cada periodo debes definir un equipo de ventas, presupuesto de mercadeo y publicidad, indicando el número de personas requeridas, el perfil y el salario estimado, teniendo en cuenta la meta prevista en cada año. (Utiliza el formato anexo para incluir tus proyecciones e ir armando poco a poco tu modelo financiero.)

| Equipo de ventas | | | |
|--------------------------------------------|----------------|---------------|---------------------------------------------------------|
| Vendedor(a) | Perfil | Salario (mes) | Metas mes (expresadas en unidades de producto/servicio) |
| Ana Mendez | Experto Ventas | \$ - | Metas mes: unidades |
| Felipe Lozano | Experto Ventas | \$ - | unidades |
| Leidy Marquez | Experto Ventas | \$ - | unidades |
| Total presupuesto mensual equipo de ventas | | \$ - | |
| Total presupuesto año equipo de ventas | | \$ - | |

- c. Plan y presupuesto de publicidad mensual

Nota: Se advierte que en este formato, se está trabajando sólo con un ejemplo de algunos rubros relacionados con la estrategia de publicidad. Puedes adicionar los conceptos nuevos que en tu caso consideres pertinente incluir.

| Plan publicidad (Mes) | Presupuesto mes |
|-------------------------------------|-----------------|
| Brochures | \$ - |
| Publicidad Internet | \$ - |
| Artículos revistas especializadas | \$ - |
| Ferias | \$ - |
| Total presupuesto mes en publicidad | \$ - |
| Total presupuesto año en publicidad | \$ - |

| | |
|------------------------------------|------|
| Total gasto de ventas y publicidad | \$ - |
|------------------------------------|------|

- d. Para determinar el **Total de ventas y publicidad por año**, multiplica por 12 el **Total gasto de ventas y publicidad por mes** que estableciste en este ejercicio. Para calcular el porcentaje (%) de gastos de ventas y mercadeo en un año, realiza el cálculo siguiente: $(\% \text{ gastos ventas y mercadeo} = \text{Total gasto de ventas y publicidad por año} / \text{Total de ventas del periodo} * 100)$. Este valor lo puedes utilizar como un parámetro para proyectar los gastos de venta y mercadeo en periodos futuros.
- e. Sustenta tus argumentos para los supuestos que realizas para tus proyecciones de ventas, capacidad de producción y equipo de ventas y publicidad.

Actividad 6.5. Compartamos nuestra experiencia

- a. Comparte información con tus compañeros, incluye nuevas direcciones en el directorio que puedan ser de ayuda en la definición del plan de ventas e ingresos para la realización de tu plan de negocios.
- b. (Profesor) Realiza un foro o actividad grupal en el que los estudiantes compartan los resultados de las actividades de esta sección.

Actividad 6.6. Resolver formato 6: Plan de negocios-Estrategia de mercado y plan de ventas e ingresos

Una vez realizada la actividad de observación e investigación y de haber registrado en tu diario de campo las características de los clientes a los que planeas llegar y la competencia que existe para tu producto, te sugerimos definir y precisar cada uno de los siguientes aspectos de la estrategia de mercado y el plan de ventas e ingresos.

Recuerda que puedes consultar el resumen de definiciones de la sección.

PLAN DE NEGOCIOS

I II III IV V VI Formato 6

Estrategia de mercado y plan de ventas e ingresos

Descripción de los clientes

Tamaño y tendencias del mercado (describir segmento)

Capacidad de compra del cliente.

Sentimientos del cliente respecto al valor del producto o servicio

Promoción y publicidad (incluir plan de mercadeo (4Ps))

• Producto:

• Precio:

PLAN DE NEGOCIOS

I II III IV V VI Formato 6

Estrategia de mercado y plan de ventas e ingresos

- Método de ventas y distribución:
- Plan de ventas e ingresos:
 - Plaza:
 - Promoción:
 - Plan de ventas e ingresos (incluir presupuesto equipo de ventas):

Método de ventas y distribución

Nota aclaratoria 1: En el campo Plan de ventas e ingresos, describirás las proyecciones de ventas que realizaste en el ejercicio 6.4 y sustentarás los criterios y supuestos que utilizaste.

Nota aclaratoria 2: En el campo Método de ventas y distribución describirás la estrategia de ventas y los criterios y supuestos que trabajaste en el formato Equipo de ventas y estrategia de publicidad, en el ejercicio 6.4, teniendo en cuenta que debe estar acorde con la estrategia de distribución de tu producto o servicio.

Módulo 7 Definición de la estrategia y el plan de operaciones

Actividad 7.1. Realiza el análisis y diseño del proceso de producción de tu empresa

- Antes de iniciar tu negocio, debes contemplar varias decisiones de producción. Elabora en tu diario de campo un esquema o dibujo de cómo podría ser la elaboración de tu producto o el proceso (diagrama de flujo de actividades o procesos) para la prestación del producto o servicio que planeas desarrollar. Puedes empezar dividiendo el proceso en etapas principales y, a su vez, para cada etapa, apoyarte en un diagrama de flujo y en el esquema E, P, S. (Ver página 122.)

Incluye en el esquema anterior todo el proceso, desde la adquisición de las materias primas hasta la llegada del producto al consumidor final. Se deben precisar todas las actividades, insumos, recurso humano, equipos, tierras, locales y recursos requeridos en general.

Indica los tiempos de cada proceso o actividad. Las siguientes preguntas te serán de gran ayuda:

1. ¿Qué actividades requiere el proceso de producción, considerando desde la adquisición de las materias primas, si la empresa que vas a crear es una empresa manufacturera; si es una comercializadora, cómo vas a llegar a tus proveedores o productores de cada producto que vas a ofrecer; si es una empresa de prestación de servicios o de Internet, cómo vas a llegar a tus clientes y a los distintos actores de tu ecosistema con los cuales tengas que relacionarte?
2. ¿Cuál es la secuencia de las operaciones y cuánto tiempo se va a necesitar para cada una? ¿Se puede subcontratar alguna de las actividades?

Estas consideraciones determinarán la forma como se organicen las máquinas, los equipos, el espacio que se va a necesitar, el número de personas empleadas, las habilidades que se necesitan de estas personas y los cronogramas de los procesos de fabricación o prestación del servicio según el tipo de negocio.

Es conveniente tener en cuenta que las operaciones de producción, las máquinas, los equipos, las materias primas y el sitio de la planta u oficina de atención al cliente deben cumplir con los reglamentos de seguridad y salud ocupacional.

3. ¿Cuánto espacio en metros cuadrados requieres para tu operación? Aparte del espacio que se requiere para la producción del producto, también es necesario planear el espacio para almacenar la materia prima y productos terminados, espacio para realizar mantenimientos, el espacio para atender a los clientes, el espacio para los empleados y trabajadores, etc. ¡Te invitamos a crear tu plan de operación!, para ello te sugerimos responder las siguientes preguntas: ¿Cuánta materia prima necesitas almacenar? ¿Existe riesgo de bajo abastecimiento de materia prima?
4. ¿Qué equipos y maquinaria se requieren para el proceso de producción?

| Equipos para el proceso de producción y servicio | | |
|--------------------------------------------------|-------|---------------|
| Equipo | Costo | Observaciones |
| Equipo 1 | 0.00 | |
| Equipo 2 | 0.00 | |
| Equipo 3 | 0.00 | |
| Total presupuesto equipos | 0.00 | |

5. ¿Cuál es la capacidad de producción de cada equipo?
 6. ¿Qué insumo o materia prima se requiere en cada unidad de producción?
 7. ¿Cuántas personas se requieren para producir una unidad de producto?
 8. ¿Cuántas unidades de producto puede producir una persona?
 9. ¿Cómo planeas realizar la distribución de tu producto?
 10. ¿Qué sistemas de calidad planeas utilizar? Investiga en el instituto de normas técnicas autorizado de tu país cómo se puede mejorar el proceso del producto.
 11. ¿Cuál es la capacidad de producción que tendrías al empezar tu negocio?
- b. Diseña el espacio físico de tu planta de producción o de prestación de servicio, teniendo en cuenta todas las áreas clave para la operación del negocio.

1. ¿Tienes capacidad para producir las ventas proyectadas en el módulo anterior de tu producto? La decisión de cuánto producir determina el espacio físico que necesitas, los equipos, tierras, locales, personas y recursos en general necesarios en la producción.
2. ¿Cuál es el costo de producción unitario de tu producto o servicio? Identifica con claridad los costos unitarios de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos.

En los cuadros siguientes se desarrolla un ejemplo de cálculo de costo unitario. El primer cuadro resume el cálculo total de cada uno de los componentes del costo total unitario. En los cuadros siguientes se desarrolla el cálculo del costo unitario de la materia prima, mano de obra y costos indirectos.

| Cálculo Costo unitario-Producto o servicio (Cuadro de resultados) | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Costo materia prima (Mp) | 50 |
| Costo materia prima 2 | 100 |
| Subtotal costo materia prima | 150 |
| Costo mano de obra (Mo) | \$93 750.00 |
| Costos indirectos (Ci) | 10 |
| Costo unitario total (Mp, Mo y Ci) | \$93 910.00 |

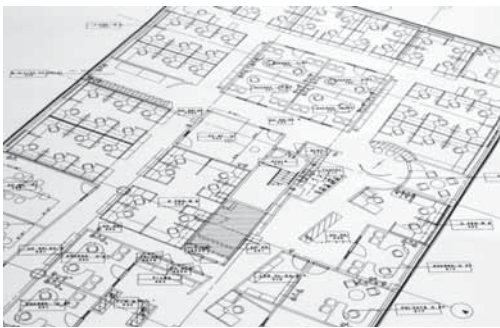
| Cálculo costos materia prima | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Costo materia prima 1 | 50 |
| Costo materia prima 1 que se adquiere al proveedor en cantidad Q | \$1 000.00 |
| Número de unidades de la cantidad de producto o servicio (def. Mod. 6) que se alcanza a producir con la cantidad Q. | 20 |
| Costo materia prima 2 | 100 |
| Costo materia prima 2 que se adquiere al proveedor en cantidad Q | \$2 000.00 |
| Número de unidades de la cantidad de producto o servicio (def. Mod. 6) que se alcanza a producir con la cantidad Q. | 20 |
| Costo materia prima 3 | |
| | |
| | |

| Costo salario una persona por hora | |
|-----------------------------------------------|----------------|
| Costo salario mes por persona | \$1 500 000.00 |
| Número horas trabajadas al mes por trabajador | 160 |

| Cálculo costo mano de obra | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Costo salario por hora de una persona por hora (incluyendo todas las prestaciones). | \$9 375.00 |
| Tiempo requerido en horas para producir una unidad de producto o servicio. | 10 |
| Costo total mano de obra para producir una unidad de producto o servicio | \$93 750.00 |

| Cálculo costos indirectos | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Costo indirecto 1 | 5 |
| Costo indirecto 1 que se adquiere al proveedor en cantidad Q | 30 |
| Número de unidades de la cantidad de producto o servicio (def. Mod. 6) que se alcanza a producir con la cantidad Q | 6 |
| Costo indirecto 1 | 5 |
| Costo indirecto 1 que se adquiere al proveedor en cantidad Q | 30 |
| Número de unidades de la cantidad de producto o servicio (def. Mod. 6) que se alcanza a producir con la cantidad Q | 6 |
| Costo total costos indirectos | 10 |

- c. Elabora un mapa de posibles riesgos de tu empresa y coloca al frente de cada riesgo cuál podría ser el mecanismo para minimizarlo. Puedes pedir asesoría a alguna entidad que maneje el tema de los riesgos profesionales en tu país, como la ARP (Administradora de Riesgos Profesionales) que exista en tu localidad, ellos ofrecen capacitación y todo tipo de asesoría sobre este tema.



¿Cuáles elementos necesitarían los empleados de tu empresa para minimizar riesgos?

En el dibujo que tienes de tu empresa, coloca en qué sitios colocarías extintores. ¿De qué tipo? ¿Cuáles serían las salidas en caso de evacuación por alguna emergencia? ¿Qué señalización especial necesita tu empresa?

- d. Realiza una visita a alguna empresa de tu región e investiga cómo es el proceso de control de calidad que tienen implementado, o realiza una búsqueda por Internet de las páginas de entidades que manejan el control de calidad.

Identifica qué tipo de control de calidad se debe implementar para tu producto o servicio, y define en qué puntos del proceso lo vas a hacer.

- e. En el dibujo de tu empresa, coloca los sitios específicos donde vas a almacenar la materia prima que necesitas para tu proceso productivo. También piensa si vas a almacenar producto terminado en caso de que tu empresa sea de bienes; si es así, en qué sitio lo vas a almacenar.

Cómo sería el proceso para control de inventario. Elabora un formato que puedas utilizar para este control. Debes tener en cuenta que los datos mínimos para este formato deben ser: fecha de entrada, cantidad de material, precio unitario del material, nombre del proveedor del material, número de factura.

- f. Análisis de consistencia: Este análisis es importante, pues busca asegurar la consistencia entre los objetivos de ventas e ingresos y la capacidad de tu empresa para producir el bien o servicio que te propones ofrecer.

Debes hacerte preguntas como las siguientes:

1. ¿Los objetivos del plan de ventas e ingresos son mayores que tu capacidad de producción? Si éste es el caso, puedes disminuir los objetivos que tienes en tu plan de ventas o aumentar la inversión en equipos y personas (recurso humano), para que tengas mayor capacidad de producción.
2. ¿Los objetivos del plan de ventas e ingresos son menores que tu capacidad de producción? Si es éste el caso, ¿puedes aumentar tus objetivos de ventas e

ingresos, trabajando con otra área geográfica que no hayas contemplado en tu plan de mercadotecnia inicial, o podrías considerar, además, otro segmento de cliente objetivo? ¿O podrías reducir costos de inversión en el proceso de producción?

Si los objetivos del plan de ventas son aproximadamente iguales a la capacidad de producción de tu empresa, sigue adelante.

Actividad 7.2. Compartamos nuestra experiencia

- Comparte información con tus compañeros, incluye nuevas direcciones en el directorio que puedan ser de ayuda para la realización de tu plan de negocios.
- Escribe las conclusiones que encontraste sobre los aspectos que te mencionamos en tu diario de campo.
- (Profesor) Realiza un foro o actividad grupal en el que los estudiantes compartan los resultados consignados en las fichas de campo, elabora un documento final de las discusiones planteadas, consigna la visión colectiva lograda en el foro.

Actividad 7.3 Resolver formato 7: Plan de negocios-Estrategia de producción

A continuación, define y describe con precisión cada uno de los siguientes aspectos de la estrategia de producción, te sugerimos apoyarte en las definiciones revisadas en este módulo.

PLAN DE NEGOCIOS

I II III IV V VI Formato 7

EMPRENEDORES

Estrategia de producción

Proceso de producción y/o servicios

Capacidad de producción y/o servicios


Requerimientos de planta y equipos y recurso humano

Sistemas de control de calidad

Manejo de proveedores y disponibilidad de materia prima

Descripción de costos directos e indirectos

Costos de producción y/o servicios



PLAN DE NEGOCIOS

I
II
III
IV
V
VI
Formato 7

Estrategia de producción

| PROYECCIÓN DE COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS | | | | | | |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 6 |
| Materia prima por unidad (unidades:): \$ | | | | | | |
| Mano de obra directa por unidad (unidades:): \$ | | | | | | |
| Costos indirectos por unidad (unidades:): \$ | | | | | | |
| Total costos por unidad (Unidades:): \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

| PROYECCIÓN DE COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS | | | | | | |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 6 |
| Total costos por unidad (unidades:): \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Volumen de producción (unidades por periodo): \$ | | | | | | |
| Costo total de producción:): \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

Módulo 8 Estrategia de ciencia, tecnología e innovación

Actividad 8.1. Ideas para inspirar proyectos para el desarrollo sostenible y la innovación y construir una estrategia

Reflexiona si tu empresa requiere un plan de ciencia, tecnología e innovación y por qué. Para preparar tu respuesta, realiza consultas a los centros de desarrollo tecnológico e innovación. Observa si el sistema de producción que escogiste genera impactos negativos en el agua, el aire, los animales, la salud de las personas... Debes pensar no sólo en el producto final, sino en todo el proceso de producción. Por ejemplo: ¿Qué tipo de empaques utilizas? ¿Son reciclables? ¿Afectan el medio ambiente?

Anota en tu diario de campo todos aquellos aspectos que tú consideres pueden mejorarse en tu proceso de producción, realizando investigaciones o realizando adaptaciones tecnológicas favorables para el medio ambiente, la rentabilidad de la empresa y el bienestar de los trabajadores y comunidad en general.

También puedes pensar en nuevos productos o variaciones al producto que ya tienes. ¿Qué implicaciones te trae para la estrategia de ciencia y tecnología?

¿Qué inversiones debes hacer en equipos, tanto en la parte administrativa como en la producción? Especifica los costos, quién vende los equipos, qué características deben tener. Piensa en los proyectos de investigación que debes realizar para mejorar tus productos o la forma de producción, menciona qué tipo de capacitación necesitan las personas que van a trabajar en tu empresa o los gastos que tu empresa tiene que hacer para capacitar al personal.

Piensa en el uso de nuevas tecnologías para mejorar procesos administrativos o de producción (por ejemplo, uso de computadoras para llevar la contabilidad o una máquina empacadora al vacío).

- a. Busca información en Internet. Te recomendamos visitar las páginas de centros de investigación nacional e internacional, institutos de investigación, bibliotecas, etc.. que te den una idea de las nuevas tendencias del uso de la tecnología. Busca temas relacionados con el uso de energías alternativas para tu negocio e intenta dar posibles soluciones ecológicas a procesos de producción que tu empresa necesita (fabricación, empaque, transporte, manejo de residuos, control de emisiones, entre otros).
- b. A continuación, te invitamos a investigar y reflexionar sobre las siguientes áreas relacionadas con el desarrollo sostenible y propuestas de innovación que puedes realizar como emprendedor desde tu comunidad o que podrías aportar a mejorar desde el área de responsabilidad social empresarial (RSE) de la empresa que estás creando. (La importancia de la RSE la revisarás en el próximo módulo, en esta sección te invitamos a identificar cómo puedes aportar al desarrollo sostenible y la innovación desde tu emprendimiento.)
 1. Agua. ¿Sabes cómo se abastece la fuente de agua del acueducto de tu comunidad? ¿Qué capacidad de abastecimiento tiene esta fuente? Indica la capacidad en litros y en el número de personas que puede atender esta fuente (utiliza como referente el promedio de consumo actual de las familias). ¿Cuántos años podría abastecer esta fuente, teniendo en cuenta el promedio de crecimiento de la población? ¿Cómo podrías mejorar la calidad y el abastecimiento de agua para tu comunidad, para tus hijos, tus nietos y las nuevas generaciones?
 2. Basura. ¿Cuál es el destino que le das a la basura que produces? ¿En el colegio? ¿En tu casa? ¿Cuando vas por la calle? ¿En el parque? ¿En un medio de transporte? Si no tienes cerca un depósito, ¿qué haces?, ¿buscar mecanismos para reciclar la basura que produces? ¿Qué empresa maneja la recolección de basura en tu municipio, es un servicio de calidad? ¿Eres de los que les gusta ver limpia su ciudad? ¿Ver limpios tus ríos, tus calles? ¿Cómo podrías mejorar el manejo de las basuras y el aseo en tu comunidad?
 3. Reciclaje. ¿Se están manejando programas de reciclaje en tu comunidad? ¿Tienes una cultura de reciclaje permanente en tu casa, separando en la fuente por tipo de desperdicio? ¿Qué destino o aplicación tiene este reciclaje? ¿Cómo podrías mejorar los programas de reciclaje existentes en tu comunidad?
 4. Ahorro de energía. ¿Qué fuentes de energía utilizas en tu hogar? ¿Cómo se produce esta energía que llega hasta tu casa y cómo se transporta? ¿Qué costo tiene en tu factura este servicio? ¿Es una fuente de energía renovable? ¿Cómo podrías ahorrar energía en tu casa? ¿Qué otras fuentes de energía renovable

podrías utilizar en tu casa? ¿Cómo puedes aportar desde tu proyecto de emprendimiento?

5. Transporte. ¿Cuál es la fuente de energía del sistema de transporte que utilizas? ¿Es renovable? ¿Qué alternativas propones para ahorrar o hacer más eficiente la energía gastada en los medios de transporte? ¿Cómo puedes aportar desde tu proyecto de emprendimiento?
6. Producción orgánica. ¿Sabes si los alimentos que produces o consumes están afectando el medio ambiente? ¿Por qué los fertilizantes y pesticidas químicos pueden contaminar los ríos, mares y alimentos que consumimos? ¿Cómo podrías mejorar estas prácticas de contaminación?
7. Conozcamos nuestra realidad social. ¿Sabes cuántas personas pobres y en condición de indigencia viven en tu ciudad, municipio, región, país, en el mundo? Busca las definiciones de pobreza e indigencia, para que identifiques cómo puedes mejorar esta situación desde tu proyecto de emprendimiento.

Sugerencia: Te sugerimos revisar las bases de datos CENGAGE: Academic Online (por ejemplo, “The Futurist”), Agriculture Collection, Expanded Academic ASAP, Culinary Arts Collection, Hospitality Tourism & Leisure Collection, Science in Context, Greenr, Global Reference on the Environment, Energy and Natural Resources. (Opcional, realizar sólo si se tiene acceso a las bases de datos CENGAGE.)

Actividad 8.2. Rediseña tu producto

Te invitamos para que estudies la conveniencia de mejorar (rediseñar) o desarrollar un nuevo producto (diseñar), para ello te sugerimos seguir los siguientes pasos:

1. Recopilar la información y análisis relacionados con el producto o servicio y cliente a satisfacer.
2. Determinar los requerimientos y deseos del cliente final.
3. Desarrollar posibles alternativas de solución. (*En esta actividad es vital tu creatividad e innovación; trabaja en equipo y explora distintas opciones de diseño, materiales, etc., para que elijas luego la mejor.*)
4. Comprobar y ensayar. Diseña un prototipo de tu producto o servicio.
5. Verificar la aceptación de la calidad y funcionalidad por parte del cliente final. Si esta actividad reporta que es necesario hacer ajustes, te sugerimos volver al punto 1 de esta actividad.

Para esta actividad te puedes ayudar con el ejemplo visto en la sección 3.2 (página 43).

Actividad 8.3. Compartamos nuestra experiencia

- a. Comparte información con tus compañeros. Incluye nuevas direcciones en el directorio que puedan ser de ayuda para la realización de tu plan de negocios.
- b. Escribe las conclusiones que encontraste sobre los aspectos que te mencionamos en tu diario de campo.
- c. (Profesor) Realiza un foro o actividad grupal en el que los estudiantes compartan los resultados consignados en las fichas de campo, elabora un documento final de las discusiones planteadas, consigna la visión colectiva lograda en el foro.

Actividad 8.4. Resolver formato 8: Plan de negocios-Plan de inversiones en ciencia, tecnología e innovación

A continuación te sugerimos resolver el siguiente cuadro de acuerdo con tus decisiones de inversión para apoyar el área de ciencia, tecnología e innovación en tu empresa.

PLAN DE NEGOCIOS

I II III IV V VI Formato 8

EMPRENEDORES

Plan de inversiones en ciencia, tecnología e innovación

1. DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS DE LA EMPRESA EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (Desarrollo de nuevos productos, prototipos, proyectos de investigación, pasantías, etc.)

2. PLAN DE INVERSIONES CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

| PLAN DE INVERSIONES CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | | | | | |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 6 |
| Inversión en equipos: \$ | | | | | | |
| Prototipos: \$ | | | | | | |
| Proyectos de investigación: \$ | | | | | | |
| Gastos en educación: \$ | | | | | | |
| Otros gastos en ciencia y tecnología: \$ | | | | | | |
| Total gastos ciencia y tecnología: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

Módulo 9 Definición de organización, gerencia y responsabilidad social empresarial (RSE)

Actividad 9.1. Define la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) de tu empresa

- Define tu estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE), incluye el compromiso con las personas que trabajan en tu organización, la comunidad del área de influencia de tu negocio, identificando la forma como minimizas los posibles impactos negativos en su entorno y cómo aportas a los principales problemas sociales, económicos y ambientales.
- Define el código de ética y valores de tu empresa, los cuales regirán las decisiones y políticas de proyectos, manejo de clientes, proveedores y relaciones en general con tu cadena productiva y ecosistema.

Actividad 9.2. Diseña el organigrama de tu empresa y define funciones

De acuerdo con lo estudiado en esta sección, diseña el modelo de organización y cultura que crees más conveniente para tu empresa, que te permita integrar a proveedores, clientes y empleados clave en la organización para lograr con el mayor éxito tu negocio. Para los cargos clave, define un manual de funciones y el perfil que debe tener cada uno, para cuando te enfrentes a definir la persona más idónea para cada cargo y de paso apoye la política de contratación de recurso humano en tu compañía.

Actividad 9.3. Define la estrategia de organización y gerencia y determina los costos de inicio de tu empresa

Te sugerimos realizar la siguiente actividad, en la cual definirás el costo de cada uno de los siguientes rubros, los cuales requieres para el inicio de tu negocio. Te sugerimos apoyarte en el formato del archivo anexo.

Nota 1: Para el cálculo de los costos de inicio, en este formato que te proponemos puedes consolidar los costos y gastos que calculaste en los módulos anteriores. Específicamente, el costo total de equipos y maquinaria que calculaste en el Módulo 7 (lo trasladas en este formato a la variable Máquinas de producción), los costos de Cti (los trasladas en este formato a la variable Asesores de diseño y tecnología) y los costos de mercadeo y publicidad que calculaste en el Módulo 6 (lo trasladas en este formato a la variable Actividades de publicidad y mercadotecnia).

Nota 2: Este formato de costos de inicio no incluye los costos de operación del primer año del equipo humano ni el costo de materias primas.

| ¿SE REQUIERE? | (SÍ/NO) | COSTO |
|------------------------------------------------|---------|-------|
| Terrenos y adecuación local² | | |
| ✓ Compra tierra | | |
| ✓ Compra edificio | | |
| ✓ Pago renta | | |
| ✓ Servicios | | |
| ✓ Seguridad | | |
| ✓ Mejoras y remodelación | | |
| Equipos | | |
| ✓ Equipos oficina | | |
| ✓ Máquinas producción | | |
| ✓ Computadoras, software | | |
| ✓ Teléfonos y comunicaciones | | |
| ✓ Cajas registradoras | | |
| ✓ Vehículos | | |

² Costos de inicio, traducidos y adaptados de: Rhonda Abrams, *The Successful Business Plan, Secrets and Strategies*, 4a. Ed., The Planning Shop, 2003.

| Materiales y suministros | | |
|--------------------------------------------------|--|--|
| ✓ Suministro oficina | | |
| ✓ Estacionamientos | | |
| ✓ Cartas de presentación | | |
| ✓ Folletos, etc. | | |
| Comisiones y otros costos | | |
| ✓ Licencias/permisos | | |
| ✓ Afiliaciones a asociaciones | | |
| ✓ Seguros | | |
| ✓ Asesores contabilidad, mercadotecnia, gerencia | | |
| ✓ Asesores diseño y tecnología | | |
| ✓ Actividades publicidad y mercadotecnia | | |
| Total costo de inicio: | | |

Nota: Te sugerimos realizar por lo menos tres cotizaciones para cada uno de los rubros anteriores, para que puedas sustentar la elección teniendo en cuenta la mejor calidad y el menor costo asociado.

Actividad 9.4. Compartamos nuestra experiencia

- Comparte información con tus compañeros. Incluye nuevas direcciones en el directorio que puedan ser de ayuda para la realización de tu plan de negocios.
- Escribe las conclusiones que encontraste sobre los aspectos que te mencionamos en tu diario de campo.
- (Profesor) Realiza un foro o actividad grupal en el que los estudiantes compartan los resultados consignados en las fichas de campo. Elabora un documento final de las discusiones planteadas, consigna la visión colectiva lograda en el foro.

Actividad 9.5. Resolver formato 9: Plan de negocios-Plan de organización y gerencia

Resuelve el siguiente cuadro de acuerdo con tus proyecciones previstas para cada uno de los gastos que se relacionan.

Módulo 10 Finanzas

Actividad 10.1. Establece el flujo de caja de tu proyecto y define los recursos financieros que requieres para iniciar tu negocio

- a. Te invitamos a trabajar con el formato anexo, en él podrás construir tu flujo de caja, de acuerdo con las proyecciones de ventas e ingresos, así como los costos y gastos previstos en las estrategias de producción, organización y gerencia, y ciencia y tecnología.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

| PERIODOS | PERIODO 1 | PERIODO 2 | PERIODO 3 | PERIODO 4 | PERIODO 5 | PERIODO 6 |
|--------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| INGRESOS POR VENTAS PERIODO (Precio*No. unidades periodo) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL INGRESOS | 0 | 174,960,000 | 188,956,800 | 204,073,344 | 220,399,212 | 238,031,148 |
| EGRESOS | | | | | | |
| GASTOS INVERSIÓN PROYECTO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| PERSONAL | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| HONORARIOS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| IMPUESTOS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| ARRENDAMIENTOS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| SEGUROS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| SERVICIOS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| GASTOS LEGALES | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| ADECUACIÓN/INSTALACIÓN | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| COSTOS DE PRODUCCIÓN | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| OTROS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL EGRESOS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| SALDO PERIODO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

Nota: Los Gastos de inversión del proyecto de este cuadro son los mismos Costos de inicio que se calcularon en la actividad 9.3.

Para el cálculo del flujo de caja, puedes apoyarte en los planes operativos que has construido en los módulos 6, 7, 8 y 9.

- b. Con base en este flujo de ingresos y egresos, incluyendo los costos de inicio que realizaste en el módulo anterior, define el total de recursos que requerirías para tu negocio. (Es decir, el capital que requieres para realizar las inversiones y contratar tu equipo para operar mínimo 6 meses.)

Nota 1: Para el cálculo de los recursos financieros para iniciar el proyecto, te sugerimos el siguiente criterio: tomar el costo total para inicio del proyecto que calculaste en la actividad 9.3, le adionas los gastos de operación y gerencia del primer año y los costos de producción del primer año (es decir, costo de producción unitario x el número de unidades a vender el primer año).

Nota 2: Este cálculo de los recursos financieros te permite buscar la inversión suficiente para operar un año y contratar todo el equipo humano, técnico y demás para la gestión y operación del negocio, mientras se consolida la entrada al mercado y el proceso de ventas y producción.

- c. Para mayor claridad, te invitamos a realizar un gráfico de vectores en el que indiques sobre una línea del tiempo, con flechas en sentido “hacia arriba”, los ingresos de tu proyecto, asociados a tus proyecciones de ventas e inversión del proyecto. Grafica con una línea con “una flecha”, hacia abajo de la línea de tiempo, todos los gastos y egresos de tu proyecto.

Actividad 10.2. Análisis de rentabilidad, costo de oportunidad y cálculo del valor presente neto (VPN) de tu proyecto

- a. Con las decisiones operativas adoptadas en los módulos 6 a 10, analiza si tu proyecto de empresa es rentable (utiliza el flujo de caja y el indicador de rentabilidad VPN). ¿Qué puedes concluir? Registra tus análisis y observaciones en tu diario de campo. Investiga cómo ha sido el comportamiento de ventas y precios que han seguido a través del tiempo productos similares al producto que tú planeas ofrecer. ¿Qué puedes concluir? Registra todo en tu diario de campo.
- b. Investiga también qué mecanismos de financiamiento encuentras más convenientes para tu negocio. ¿A qué tasa te prestarían recursos para crear tu empresa? ¿Cuál es el costo de oportunidad³ de los recursos para ti?

Actividad 10.3. Calcula la tasa interna de retorno (TIR) de tu proyecto

- a. Calcula la TIR de tu proyecto. ¿Cómo se comporta esta tasa respecto al costo promedio de los préstamos bancarios para financiar estos proyectos? , ¿respecto a otras alternativas de inversión?

Actividad 10.4. Define todos los impactos de tu proyecto y compara con la medida de rentabilidad financiera

- a. Define todos los impactos positivos y negativos de tu proyecto, y gráficelos. (Ten en cuenta no sólo los que generan ingresos o egresos en tu proyecto.) Ejemplo: se planea construir un conjunto de edificios muy rentables en un agrupamiento ce-

³ Costo de oportunidad: es el valor o beneficio que genera un recurso en su mejor uso alternativo. Si el costo de oportunidad de un insumo usado por el proyecto es diferente de su precio de adquisición, entonces el flujo de caja se debe valorar según el primero. (Tomado de: Karen Mokate, *Evaluación financiera de proyectos de inversión*, Universidad de Los Andes, CEDE, BID, 1994.)

rado de viviendas en las que hay una gran variedad de árboles y amplios espacios verdes, y a los que en distintas épocas del año llegan aves migratorias. Para realizar la evaluación financiera, calculamos el VPN y, para ello, necesitamos construir el flujo de caja, en el que los ingresos del proyecto son los que se obtienen por la venta de cada apartamento (50 apartamentos a \$1 000 000), y los egresos son los asociados al costo de la tierra y los costos de construcción (unos \$500 000 por cada apartamento). ¿Qué pasa si para el cálculo del VPN sólo se consideran estos costos y beneficios en el flujo del proyecto? ¿Qué pasa con el impacto en las aves migratorias al perder los árboles y jardines que las atraen en distintas épocas del año? ¿Cómo cuantificas este impacto en la medida de rentabilidad de tu proyecto?

- b. ¿Qué puedes concluir de la medida financiera de tu proyecto? ¿Es una medida integral que incorpora todos los impactos ambientales y sociales de tu proyecto?
- c. ¿Qué pasa con los impactos que no son valorados en términos económicos, como la cultura, la tradición, la belleza del paisaje, la tranquilidad? Comenta.

Actividad 10.5. Realiza el análisis del punto de equilibrio

Determina cuántas unidades de tu producto tienes que producir para lograr que tus egresos sean iguales a los ingresos. Comenta. Registra los resultados en tu diario.

Actividad 10.6. Realiza simulaciones y análisis de escenarios

Define un escenario optimista, un escenario pesimista y el escenario más probable, analizando las ventas y costos más importantes de tu proyecto. Arma un cuadro en tu diario de campo donde registres:

| Escenario 1 (pesimista) | Escenario 2 (optimista) | Escenario 3 (probable) |
|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
|----------------------------|----------------------------|---------------------------|

Puedes usar las siguientes variables como referencia: ventas (unidades), precio (\$), costo de producción por unidad (\$), gasto de organización y gerencia (\$), gasto en ciencia y tecnología (\$).

Puedes elegir otras que resulten relevantes y críticas en tu negocio, como el costo de la materia prima, el costo de transporte, etc. ¿Qué puedes concluir?

Actividad 10.7. Define tu estrategia de financiamiento y tu plan de ahorro

Con base en los recursos que has cuantificado para iniciar tu negocio, te sugerimos describir la forma en que podrías financiar tu proyecto, evaluando opciones como las siguientes:

- a. Préstamo bancario
- b. Inversionista
- c. Ahorro propio

Nota: Para evaluar estas opciones ten en cuenta criterios como los siguientes: costo del recurso, requisitos, facilidad de acceso. Independientemente de tu estrategia de financiamiento, te sugerimos tener tu plan de ahorro, iniciando desde ya. Fíjate una meta de ahorro semanal; puede ser dejar de comprar un refresco y guardar ese dinero

en tu alcancía. Si puedes ahorrar más, ¡mejor! Escribe tu meta y realiza un presupuesto de tus gastos semanales y mensuales, verifica que la estás cumpliendo.

Actividad 10.8. Prepara el cronograma para la implementación de tu negocio

Te invitamos a que realices un cronograma de implementación de tu proyecto. Para empezar, divide tu proyecto en las tareas más importantes.

Ejemplo:

1. Definición del prototipo (proyecto con el mínimo valor y que el cliente esté dispuesto a adquirir).
2. Definición del segmento de mercado objetivo y evaluación de la aceptación del primer prototipo.
3. Ajustes al prototipo y definición de la estrategia de producción e inversiones requeridas para la producción del primer lote.
4. Definición del equipo de organización y gerencia y definición de inversiones requeridas para inicio del negocio.
5. Investigación de la industria local e internacional.
6. Definición de objetivos, estrategias y posición estratégica.
7. Definición de plan de mercadotecnia.
8. Modelo financiero: definición del capital requerido, estrategia para manejo de inversionistas, estrategias de financiamiento, capital de trabajo.
9. Lanzamiento del negocio e inicio de ventas y operaciones.

Cada una de estas tareas divídelas a su vez, si es el caso, en subtareas; para cada una de ellas define las fechas de inicio y de terminación, los recursos requeridos (personas, capital, otros) y los entregables. (Es decir, el resultado que define que la tarea se realizó exitosamente.) Puedes apoyarte en textos relacionados con la gerencia de proyectos, y en herramientas de software desarrolladas para apoyarte en este proceso de planeación (como el Project de Microsoft; también puedes consultar otras soluciones que encuentres libres en la Web).

Actividad 10.9. Compartamos nuestra experiencia

- a. Comparte información con tus compañeros. Incluye nuevas direcciones en el directorio que puedan ser de ayuda para la realización de tu plan de negocios.
- b. Escribe las conclusiones que encontraste sobre los aspectos que te mencionamos en tu diario de campo.
- c. (Profesor) Realiza un foro o actividad grupal en el que los estudiantes compartan los resultados consignados en las fichas de campo. Elabora un documento final de las discusiones planteadas, consigna la visión colectiva lograda en el foro.

Actividad 10.10. Resolver formato 10: Plan de negocios-Estrategia de financiamiento

Te invitamos a completar la siguiente información de tu plan financiero.

PLAN DE NEGOCIOS

EMPRENDEDORES

I II III IV V VI Formato 10

Estrategia de financiamiento

Factores de riesgo para la empresa

Fondos requeridos

Alternativas de financiación

Estados financieros

Flujo de caja, balance, I&G

Tasa de oportunidad

Punto de equilibrio

Análisis del flujo de caja

Rentabilidad del proyecto

Nota: Se sugiere contactar al profesor de contabilidad para preparar el balance, el estado de ingresos y gastos e integrarlo con el flujo de caja e incluir el análisis respectivo en este reporte. Puedes consultar los detalles en el modelo Excel que se encuentra en los complementos digitales.

Actividad 10.11. Revisión del modelo de negocio, discurso del elevator y resumen ejecutivo

- Revisa tu modelo de negocio y ajústalo de acuerdo con lo que investigaste en los últimos módulos. Actualiza tu modelo Canvas. ¿Qué cambios observas en tu versión inicial y la que realizas ahora?
- Entrénate para presentarte ante inversionistas. Te proponemos que prepares tu “pitch elevator” o discurso del elevator de tu negocio.
Complementa tu plan financiero construyendo tu estado de ganancias y pérdidas y el balance de tu empresa. Te sugerimos contactar a un experto en contabilidad. (Opcional.)
- Finalmente, es importante que ya en este punto del trabajo prepares con claridad la misión⁴ y visión de tu empresa, las cuales son muy importantes para comunicar la

⁴ Para definir la misión, es importante tener en cuenta: 1. el propósito de la empresa (¿qué es lo que el negocio va a hacer?), 2. ¿cómo se va a cumplir este propósito? y 3. los valores de la empresa (¿cuáles son los principios y creencias que el emprendedor considera para hacer negocios?). Tomado de: Norman M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8a. Ed., Pearson, 2004.

estrategia de tu empresa, así como el resumen ejecutivo,⁵ el cual también es muy importante. Te sugerimos que incluya los siguientes puntos: modelo de negocio, equipo emprendedor, necesidades de inversión para crear tu negocio, destacando las principales decisiones de tecnología y mercado. El resumen permite responder preguntas como: ¿Qué es? ¿Quién lo construye? ¿Por qué alguien debería comprarlo? (Te sugerimos manejar máximo tres hojas.)

Actividad 10.12. Reflexión final

- a. Revisa en tu diario de campo dónde has ido dejando consignadas las dudas y verifica que todas hayan sido resueltas a través del curso.
- b. Todas las actividades de este curso tienen como fin que definas tu modelo de negocio y prepares tu plan de negocios. Ahora ya has llegado al final. Revisa tu plan y anímate a hacerlo realidad. Debes prepararte para ajustar este plan a medida que las condiciones del proyecto van cambiando... esto siempre ocurre. Escribe en tu diario la fecha en que terminaste tu plan de negocios y confróntala con la iniciación de tu empresa. Inicia un registro detallado de las variaciones y ajustes que debes ir haciendo a tu plan a medida que avanzas. Lo único seguro es que todo cambia y la realidad no se ajusta a los planes, y tu plan no es la excepción. Aprovecha esta oportunidad para avanzar en el conocimiento, observación y aceptación de todas las personas con las cuales has vivido este proceso de planear la creación de tu empresa (inclúyete tú mismo). Observa las circunstancias, las dudas y las incertidumbres por las que has pasado. ¿Qué descubres? ¿Qué le compartirías o recomendarías a otros jóvenes que están iniciando este proceso? ¿Cómo observas tu proyecto de vida? ¿Qué has aprendido sobre ti mismo? ¿Qué has aprendido sobre tu comunidad?

⁵ “Un buen Resumen Ejecutivo me da el sentido de por qué éste es un negocio interesante. Me fijo en una misión de largo plazo muy clara, una revisión del equipo, la tecnología y el mercado. Responde preguntas como: ¿qué es?, ¿quién lo construye?, ¿por qué alguien debería comprarlo?... Nosotros queremos saber, si nosotros invertimos en este proyecto, ¿los compradores van a venir?”. Traducido y adaptado de Ann Winblad, inversionista de capital de riesgo en: Rhonda Abrams, *The Successful Business Plan, Secrets and Strategies*, 4a. Ed., The Planning Shop, 2003.



Formato plan de negocios. Resumen ejecutivo

I. LA EMPRESA

1. DATOS GENERALES

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

- 2.1. Objetivos y estrategias
 - 2.1.1. Objetivos y estrategias del mercado
 - 2.1.2. Objetivos y estrategias de producción y/o servicios
 - 2.1.3. Objetivos y estrategias de ciencia, tecnología e innovación
 - 2.1.4. Objetivos y estrategias de organización, gerencia y responsabilidad social
 - 2.1.5. Objetivos y estrategias financieras

II. LA INDUSTRIA

1. INDUSTRIA LOCAL

- 1.1 Descripción y tendencias de la industria local
- 1.2 Descripción de competencia local, incluyendo gráfico participación mercado
- 1.3 Descripción de los canales de comercialización local
- 1.4 Oportunidades estratégicas que existen en la industria local

2. INDUSTRIA EXTERNA

- 2.1 Descripción y tendencias de la industria externa
- 2.2 Descripción de competencia externa, incluyendo gráfico participación mercado externo
- 2.3 Descripción de los canales de comercialización externa
- 2.4 Oportunidades estratégicas que existen en la industria externa
- 2.5 Resumen análisis DOFA

III. EL MERCADO

1. DESCRIPCIÓN DE LOS CLIENTES

- 1.1 Describir segmento

2. TAMAÑO DEL MERCADO

3. CAPACIDAD DE COMPRA DEL CLIENTE Y SENTIMIENTOS DEL CLIENTE RESPECTO AL VALOR DEL PRODUCTO O SERVICIO

4. DESCRIPCIÓN Y CUADRO DE COMPARACIÓN DE LA COMPETENCIA RELEVANTE PARA EL SEGMENTO A TRABAJAR

5. DEFINICIÓN DE POSICIÓN ESTRATÉGICA

6. VENTAS ESTIMADAS

7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

8. MÉTODO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

- 8.1. Plan de ventas e ingresos

IV. PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS

1. PROCESO DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS

2. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS

3. REQUERIMIENTOS DE PLANTA Y EQUIPOS

- 3.1 Diseño de planta
- 3.2 Especificaciones de equipos requeridos

4. MANEJO DE PROVEEDORES Y DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA

5. DESCRIPCIÓN DE COSTOS INDIRECTOS

6. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS

- 6.1 Proyección de costos unitarios de producción y/o servicios
- 6.2 Proyección de costos totales de producción y/o servicios

7. SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD

V. CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA EMPRESA EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, PROTOTIPOS, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, PASANTÍAS, ETC.)
2. PLAN DE INVERSIONES EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

VI. GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. MODELO ORGANIZACIONAL Y CULTURA EMPRESARIAL, INCLUYENDO VALORES DE LA ORGANIZACIÓN
2. DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL REQUERIDO Y FUNCIONES
3. DESCRIPCIÓN DE ORGANIGRAMA
4. SALARIOS Y SISTEMAS DE REMUNERACIÓN
5. PLANEACIÓN DE LAS INSTALACIONES

6. POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

7. PROGRAMA DE APOYO A LA COMUNIDAD Y COMPROMISO CON LA RSE (RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL)
8. PLAN DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA

VII. PLAN FINANCIERO

1. FACTORES DE RIESGO PARA LA EMPRESA
2. FONDOS REQUERIDOS
3. ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN
4. ESTADOS FINANCIEROS
 - 4.1. Flujo de caja
 - 4.2. Tasa de oportunidad
 - 4.3. Punto de equilibrio
 - 4.4. Análisis del flujo de caja
 - 4.5. Rentabilidad del proyecto
 - 4.6. Análisis de escenarios
 - 4.7. Conclusiones y aprendizajes

RESUMEN EJECUTIVO

I. LA EMPRESA

1. DATOS GENERALES

Nombre emprendedor(a):

Teléfonos fijo y celular:

Dirección residencia:

Correo electrónico personal:

Municipio:

Ciudad:

País:

Colegio:

Nombre profesor(a):

Correo electrónico colegio:

Teléfono/celular colegio:

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Concepto de negocio:

Cliente:

Necesidad que busca atender:

Cómo resuelve el producto esta necesidad:

Modelo de negocio:

(Incluye el modelo Canvas revisado)

2.1. Objetivos y estrategias

Misión

Visión

2.1.1. Objetivos y estrategias del mercado

Objetivos

Estrategias

2.1.2. Objetivos y estrategias de producción y/o servicios

Objetivos

Estrategias

2.1.3. Objetivos y estrategias de ciencia, tecnología e innovación

Objetivos

Estrategias

2.1.4. Objetivos y estrategias de organización, gerencia y responsabilidad social

Objetivos

Estrategias

2.1.5. Objetivos y estrategias financieras

Objetivos

Estrategias

II. LA INDUSTRIA

1. INDUSTRIA LOCAL

- 1.1 Descripción y tendencias de la industria local
- 1.2 Descripción de competencia local, incluyendo gráfico participación mercado
- 1.3 Descripción de los canales de comercialización local
- 1.4 Oportunidades estratégicas que existen en la industria local

2. INDUSTRIA EXTERNA

- 2.1 Descripción y tendencias de la industria externa
- 2.2 Descripción de competencia externa, incluyendo gráfico participación mercado externo
- 2.3 Descripción de los canales de comercialización externa
- 2.4 Oportunidades estratégicas que existen en la industria externa
- 2.5 Resumen análisis DOFA

III. EL MERCADO

1. DESCRIPCIÓN DE LOS CLIENTES

- 1.1 Describir segmento

2. TAMAÑO DEL MERCADO

3. CAPACIDAD DE COMPRA DEL CLIENTE Y SENTIMIENTOS DEL CLIENTE RESPECTO AL VALOR DEL PRODUCTO O SERVICIO

4. DESCRIPCIÓN Y CUADRO DE COMPARACIÓN DE LA COMPETENCIA RELEVANTE PARA EL SEGMENTO A TRABAJAR

5. DEFINICIÓN DE POSICIÓN ESTRATÉGICA

6. VENTAS ESTIMADAS

7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

8. MÉTODO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

8.1. Plan de ventas e ingresos

EQUIPO DE VENTAS

| Vendedor(a) | Perfil | Salario (mes) | Metas mes (expresadas en unidades de producto/servicio) Metas mes: |
|--------------------------------------------|--------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| | | \$ - | unidades |
| | | \$ - | unidades |
| | | \$ - | unidades |
| Total presupuesto mensual equipo de ventas | | \$ - | |
| Total presupuesto año equipo de ventas | | \$- | - |
| Plan publicidad (Mes) | | Presupuesto mes | |
| Brochures | | \$ - | |
| Publicidad Internet | | \$ - | |
| Artículos revistas especializadas | | \$ - | |
| Ferias | | \$ - | |
| Total presupuesto mes en publicidad | | \$ - | |
| Total presupuesto año en publicidad | | \$ - | |
| Total equipo de ventas y publicidad | | \$ - | |

PLAN DE VENTAS E INGRESOS

| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas (unidades): \$ | | | | | |
| Precio (unidades): \$ | | | | | |
| Otros ingresos: \$ | | | | | |
| Total ingresos ventas: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Porcentaje en ventas y mercadeo: (%) | | | | | |
| Total gastos en ventas y mercadeo: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

IV. PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS

1. PROCESO DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS
2. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS
3. REQUERIMIENTOS DE PLANTA Y EQUIPOS
 - 3.1 Diseño de planta
 - 3.2 Especificaciones de equipos requeridos
4. MANEJO DE PROVEEDORES Y DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA
5. DESCRIPCIÓN DE COSTOS INDIRECTOS
6. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS
 - 6.1 Proyección de costos unitarios de producción y/o servicios

PROYECCIÓN DE COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS

| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Materia prima por unidad (unidades:): \$ | | | | | |
| Mano de obra directa por unidad (unidades:): \$ | | | | | |
| Costos indirectos por unidad (unidades:): \$ | | | | | |
| Total costos por unidad (unidades:): \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

- 6.2 Proyección de costos totales de producción y/o servicios

PROYECCIÓN DE COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS

| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total costos por unidad (unidades:): \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Volumen de producción (unidades por periodo) | | | | | |
| Costo total de producción: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

7. SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD

V. CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA EMPRESA EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, PROTOTIPOS, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, PASANTÍAS, ETC.)

2. PLAN DE INVERSIONES EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

| PLAN DE INVERSIONES EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | | | | |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
| Inversión en equipos: \$ | | | | | |
| Prototipos: \$ | | | | | |
| Proyectos de investigación: \$ | | | | | |
| Gastos en educación: \$ | | | | | |
| Otros gastos en ciencia y tecnología: \$ | | | | | |
| Total gastos en ciencia y tecnología: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

VI. GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. MODELO ORGANIZACIONAL Y CULTURA EMPRESARIAL, INCLUYENDO VALORES DE LA ORGANIZACIÓN
2. DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL REQUERIDO Y FUNCIONES
3. DESCRIPCIÓN DE ORGANIGRAMA
4. SALARIOS Y SISTEMAS DE REMUNERACIÓN
5. PLANEACIÓN DE LAS INSTALACIONES
6. POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
7. PROGRAMA DE APOYO A LA COMUNIDAD Y COMPROMISO CON LA RSE (RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL)
8. PLAN DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA

| PLAN DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA | | | | | |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
| Personal: \$ | | | | | |
| Honorarios: \$ | | | | | |
| Impuestos: \$ | | | | | |
| Arrendamientos: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Contribuciones y afiliaciones: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Seguros: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Servicios: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Gastos legales: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Mantenimiento y reparaciones: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Adecuación de instalaciones: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Otros: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Total gastos de organización y gerencia: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

VII. PLAN FINANCIERO

1. FACTORES DE RIESGO PARA LA EMPRESA
2. FONDOS REQUERIDOS
3. ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN
4. ESTADOS FINANCIEROS

4.1. Flujo de caja

| Ingresos | | | | | |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
| Ventas: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Otros ingresos: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Total ingresos: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Egresos | | | | | |
| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
| Gastos en ventas y mercadeo: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Total costos de producción: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Total gastos en ciencia y tecnología: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Total gasto en organización y gerencia: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Total egresos: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Saldo final de caja | | | | | |
| Flujo neto del periodo: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Saldo acumulado: \$ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Tasa de oportunidad: (%) | 0 | | | | |
| Rentabilidad (VPN): \$ | 0 | | | | |

- 4.2. Tasa de oportunidad
- 4.3. Punto de equilibrio
- 4.4. Análisis del flujo de caja
- 4.5. Rentabilidad del proyecto
- 4.6. Análisis de escenarios
- 4.7. Conclusiones y aprendizajes

- Activos:** son aquellas cosas que tienen valor y son de propiedad de la empresa. Son bienes, tangibles e intangibles, que son propiedad de la empresa y que se pueden representar en dinero. Los activos los recibe la empresa de sus propietarios, de sus acreedores o son ganados por la misma empresa cuando cambia activos de menor valor por otros de mayor valor, éstos son la base de las utilidades de la empresa.
- Acuerdos de competitividad:** son convenios entre los representantes del sector público (gobierno) y los agentes de las cadenas productivas nacionales que participan en la producción, transformación y distribución de un bien o un servicio. Buscan principalmente: hacer un diagnóstico competitivo del negocio, llegar a acuerdos que beneficien a los integrantes de la cadena productiva del negocio y verificar el cumplimiento de los acuerdos pactados por cada una de las partes.
- Arrendamientos:** contrato de alquiler a largo plazo. Comúnmente es el monto de dinero que se paga por concepto de tomar un bien para uso de la empresa. Los bienes por los cuales se paga arrendamientos pueden ser: locales, bodegas, oficinas, máquinas industriales, potreros de pastoreo, fincas, etcétera.
- Balance general:** documento que presenta la posición financiera de la empresa en una fecha determinada.
- Cadenas productivas:** una cadena productiva se define como el conjunto de empresas que trabajan de forma relacionada, desde la producción de las materias primas, hasta la llegada al cliente final con productos terminados y con valor agregado. Es decir, donde los productos de materias primas —por ejemplo, frutas—, son adquiridos por otra empresa que los procesa y los convierte en productos acabados —en el ejemplo, mermeladas— que a su vez pueden ser llevados al mercado internacional por otras empresas comercializadoras.
- Canales de distribución:** la distribución se refiere a las actividades relacionadas con la entrega del producto al consumidor final. Los canales son las vías que se van a utilizar en esta entrega. Éstos son algunos ejemplos de canales de distribución: almacenes de cadena, supermercados, tiendas mayoristas, cafeterías, droguerías, tiendas especializadas, Internet, domicilios, empresas comercializadoras, etcétera.
- Capital humano:** son los conocimientos y cualificaciones que adquieren los trabajadores por medio de la educación, la formación y la experiencia.
- Ciencia y tecnología:** en el contexto de los planes de negocio, Ciencia y tecnología hace referencia a todas las actividades que la empresa llevará a cabo para lograr un avance o mejoramiento de cierta actividad con base en: investigación, nuevas herramientas computacionales, capacitación, desarrollo de nuevas ideas y/o productos. Hay que tener en cuenta que la tecnología no está formada sólo por las máquinas nuevas o mejores computadoras, sino que es también una nueva forma de pensar y de hacer las cosas.
- Clientes:** los clientes son aquellas personas o entidades que tienen que ver con la demanda y el uso final del producto. Aunque comúnmente se piensa que los clientes son los consumidores finales de lo que se produce, se recomienda que también se tengan en cuenta como clientes a las personas, empresas, asociaciones y demás, del proceso intermedio, que también tuvieron que ver con la elaboración del producto. Lo anterior para que cuando se hagan análisis de éstos, se vea también a los proveedores, a la mano de obra, a los distribuidores. Todo con el fin de lograr una percepción más general del negocio y de quiénes intervienen en él.

- Competencia:** se llama competencia a las empresas u organizaciones que están en el mercado y que ofrecen servicios o productos similares o sustitutos (que pueden ser remplazados por otros, como el aceite y la manteca).
- Contribuciones y afiliaciones:** son las que por ley le corresponde hacer a la empresa; las contribuciones son los impuestos que la empresa debe pagar (por ventas, por activos, etc.) y las afiliaciones son en su mayoría la vinculación de los empleados a las entidades promotoras de salud (E.P.S), pensiones, cesantías, fondos de empleados, etcétera.
- Control de calidad:** es el proceso que permite verificar el cumplimiento de las normas de calidad en la elaboración de productos bienes o servicios, de tal manera que cumplan con una vida útil y generen aceptabilidad y satisfacción en los consumidores. La relación de calidad en los productos con respecto a las especificaciones se basa en la precisión que buscan los clientes y en la exactitud que se puede lograr con las personas, maquinaria y herramientas con que cuenta la empresa.
- Costo de producción:** el costo de producción es lo que vale la totalidad de los insumos y procesos que se presentan en la producción. Estos costos deben tener en cuenta tanto los costos directos e indirectos de materia prima, mano de obra, inventario y demás costos que se tengan.
- Costo unitario:** es lo que le vale a la empresa producir una unidad de producto, ya sea un bien o un servicio.
- Costos:** se refiere a lo que valen los materiales, la mano de obra directa y otros productos y/o servicios indirectos usados en la fabricación o producción del bien o servicio. Los gastos se asocian con las inversiones de activos o recursos utilizados en estrategias de mercadotecnia y organización y gerencia de la empresa.
- Diagrama de flujo de procesos o actividades:** es la representación gráfica de las etapas, actividades y tareas, así como la zona de trabajo definida para la operación, los puestos de trabajo y el movimiento de hombres y/o materiales. También es la representación gráfica de las fases que componen una serie de operaciones y la información referente a ellas.
- Egresos:** son todas las salidas, representadas en los costos y gastos en los que el negocio incurre.
- Estado de ganancias y pérdidas (GYP):** es el documento que resume los ingresos y los gastos de una empresa a lo largo de un periodo contable, generalmente un trimestre o un año.
- Finanzas:** Las finanzas constan de tres áreas interrelacionadas: 1. Mercados de dinero y capitales; 2. Inversiones, la cual se centra en las decisiones de individuos y de instituciones financieras; 3. Administración financiera o “las finanzas en los negocios”, cuya área de desempeño se relaciona con la administración real de la empresa. La contabilidad financiera es la recopilación y presentación de la información con el fin de mostrar la situación financiera de la empresa.
- Flujo de caja:** es un estado financiero básico que presenta, de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo determinado, y la situación de efectivo al final del mismo periodo. También es el documento que presenta el impacto que tienen las actividades operativas de inversión y de financiamiento en una empresa sobre sus flujos de efectivo a lo largo de un periodo contable.
- Gastos:** (o egresos) son los desembolsos (disminuciones de activos) que la empresa debe hacer para ayudar a incrementar la renta.
- Gastos de organización y gerencia:** las erogaciones por todas las labores relacionadas con la organización y gestión de la empresa y que no se identifican con producción, distribución o finanzas.
- Gastos de ventas y mercadotecnia:** las erogaciones necesarias para motivar al cliente a adquirir los productos y para colocarlos en el sitio acordado para la venta.
- Gastos en ciencia y tecnología:** son los gastos destinados a la investigación y al desarrollo de nuevos productos y/o procesos e innovación.
- Gastos financieros:** los intereses causados como consecuencia de utilizar dinero de terceros.
- Impuestos:** son los recaudos que hace el gobierno desde la administración (ya sea central o local) para financiar los bienes públicos en una sociedad.

- Inflación:** aumento del nivel general de los precios de la economía.
- Ingresos:** es la cantidad de dinero que recibe la empresa o el negocio por la venta de su producción, intereses pagados por inversiones y venta de activos.
- Ingresos operacionales:** los ingresos generados por la operación del negocio, es decir, por ventas de bienes o servicios. Recordemos que las ventas van a ser el precio final (P) de venta por la cantidad (Q) de productos vendidos: $P \times Q = \text{Ingresos por ventas}$.
- Inventario:** es la relación de existencias que pueden ser materias primas, productos en curso o productos terminados. Para un negocio de manufactura, representa la suma de los productos terminados en el almacén, materias primas y material en proceso. Para distribuidores o intermediarios, es el material que se tiene listo para ser vendido.
- Inversión:** es la disposición de capital o recursos para obtener un beneficio futuro.
- Materias primas:** Son los insumos que se necesitan para producir un bien o un servicio; como el cuero, el nylon, las suelas y el pegamento que se necesitan para producir zapatos.
- Mercado:** grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores la oferta. Un mercado es competitivo si hay muchos compradores y muchos vendedores, de tal manera que no haya una influencia directa de estos agentes en el precio de mercado para un producto.
- Organigrama:** es una técnica en la que se representa gráficamente la estructura organizacional de la empresa. En ellos se pueden observar los cargos, funciones, niveles jerárquicos, autoridad y las relaciones existentes entre las diferentes unidades.
- Organización:** es la coordinación y ordenamiento de los recursos y tareas de la empresa con el fin de facilitar el logro de sus objetivos. También asociamos este término a significados como: empresa, negocio y asociación de personas que están distribuidas por cargos o funciones, entre otras.
- Pasivos:** son las obligaciones que la empresa tiene con los acreedores, de quienes ha recibido un bien o un servicio y aún no se lo han pagado. En otras palabras, son las deudas que la empresa tiene con acreedores.
- Personal:** el conjunto de las personas que requiere la empresa para desarrollar sus actividades.
- Plan de inversiones en investigación y desarrollo:** el plan de inversiones en investigación y desarrollo recoge todas las estrategias que se van a utilizar para lograr investigaciones sobre los productos, mercados, procesos, etc., y las actividades que harán su posible realización.
- Plan de negocios:** Es la planeación del negocio en general. Es importante notar que el plan no es un documento. El plan puede ser presentado a través de un documento de planeación, pero el plan de negocios puede verse como un conjunto de decisiones gerenciales acerca de cómo la empresa puede convertirse en un negocio exitoso.
- Plan de organización y gerencia:** el plan de organización y gerencia identifica la estructura organizacional de la empresa, describe las políticas y las reglamentaciones del recurso humano. El plan debe incluir: la filosofía, cultura y valores de la empresa, un organigrama con la descripción de los cargos, su autoridad dentro de la empresa y sus responsabilidades, los objetivos de cantidades y calidades de la producción, las políticas y procedimientos para la selección del personal, ingreso y ascensos con sus respectivas compensaciones y las políticas de relaciones laborales.
- Plan de operación:** preparación de las hojas de ruta (o diagrama de flujo de procesos o actividades) y los programas de fabricación. Es el registro de las diferentes actividades que se ejecutan en la producción, promoción y venta del producto/servicio.
- Plan de producción:** programación sistemática de hombres, materiales y maquinaria, utilizando tablas de tiempo, fechas de entrega, cargas de trabajo y otros datos similares, con el fin de lograr una producción eficiente, económica y satisfacer las fechas de entrega deseadas. El plan de producción debe tener en cuenta los siguientes aspectos: 1. Los estándares de producción para cada labor y los equipos necesarios. 2. Los costos de producción para cada producto que reflejen los costos de materia prima. 3. Los costos indirectos de la producción. 4. La capacidad de la producción y costos de equipo necesarios.

- Plan de ventas e ingresos:** el plan de ventas e ingresos es un pronóstico de las cantidades que se van a vender y su respectivo valor. Estos planes deben estar soportados por datos de los clientes, del mercado, análisis de ventas anteriores, entre otras estrategias que se hayan hecho. Es necesario explicar los supuestos hechos y sus ventajas y desventajas, pensar en varios escenarios (optimista, normal y pesimista) y en la confiabilidad del pronóstico.
- Plan financiero:** la planeación financiera incluye el análisis de los flujos financieros de la empresa en general; proyectar las consecuencias de las diferentes inversiones, financiamientos, decisiones de dividendo y ponderar los efectos de varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra y a dónde va. Como vemos, el plan financiero se basa en los estados financieros, y de allí parte a hacer análisis sobre la situación de la empresa.
- Política de ciencia y tecnología:** son los lineamientos generales o específicos que tiene la empresa dispuestos para la investigación de nuevos productos y servicios para la innovación.
- Precio:** es el dinero que se paga por un determinado bien o servicio.
- Probabilidad:** en el enfoque clásico, la probabilidad se basa en que los resultados de un experimento son igualmente posibles. Se calcula así: $\text{Probabilidad de un evento} = \frac{\text{Núm. de resultados favorables}}{\text{Núm. total de resultados posibles}}$.
- Proceso de producción:** es el conjunto de etapas y actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto.
- Producto:** el producto representa la oferta o valor agregado para satisfacer una necesidad del cliente final o consumidor. El producto incluye bienes y servicios: se utiliza la palabra producto de forma genérica para todo aquello que se produce, tanto bienes como servicios. Los bienes son objetos físicos, mientras que el servicio es el trabajo realizado para otra persona. Hay que tener en cuenta que los productos pueden clasificarse en dos categorías: industriales y de consumo. Los primeros son aquellos que sirven para elaborar otros productos (tornillos, madera, papel), y los productos de consumo son aquellos que son utilizados por los consumidores finales (carros, mesas, libros). Los productos de consumo pueden ser: perecederos (comida, ropa y medicina, que no duran mucho) y los no perecederos (carros, libros, edificios, en los cuales el tiempo de uso es indefinido).
- Proveedores:** quienes ofrecen a la empresa algún producto o materia necesaria para la elaboración/prestación del producto final (teniendo en cuenta que producto puede ser un bien o un servicio). Quienes venden la materia prima.
- Punto de equilibrio:** este indicador permite establecer la cantidad mínima de producción y ventas que se debe lograr en el negocio para poder generar utilidad contable. El punto de equilibrio es la cantidad de unidades en la cual la empresa no tiene ni pérdidas ni ganancias, es decir, lo que vende le sirve para pagar exactamente lo que se gasta en producirlo. También se puede calcular el punto de equilibrio, en relación con el precio de venta. Imaginemos cualquier negocio (una pizzería, por ejemplo): antes de realizar este análisis es necesario que pensemos en los costos que tenemos al producir, sin importar cuántas pizzas hagamos, son los **costos fijos**: el arriendo, el administrador, las sillas, los hornos, los implementos de la cocina, en fin, lo que hay que tener para poder vender. Ahora pensemos en los insumos (harina, mantequilla, piña, jamón, etc.), todos estos costos sí dependerán del número de pizzas que hagamos. Entre más productos hagamos, más necesitaremos. A estos costos los llamamos **costos variables**. Al final, los **costos totales** serán la **suma de los costos fijos** y los **costos variables**. Las ventas serán el dinero que recibimos por las pizzas, es decir, es el precio de una pizza, por la totalidad de pizzas producidas que se vendieron.
- Recurso humano:** hace referencia a las personas que intervienen en el proceso productivo de la empresa. Esta área es de vital importancia, ya que debido a las buenas relaciones, la confianza, el trabajo en equipo, el profesionalismo y todas las relaciones laborales, la empresa puede obtener mayores o menores rendimientos, tanto en calidad del producto, como en la calidad de vida de los mismos empleados.

- Abrams, Rhonda, “The Successful Business Plan”, *Secrets & Strategies*, 5a. Ed, Rhonda, Inc., Co. Anzola, Sérvulo, *Curso básico de administración de empresas*, McGraw-Hill, 1999.
- Bürdek, Bernhard, *Diseño: Historia, teoría y práctica del diseño industrial*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1999.
- Colciencias, “Guía para la presentación de proyectos del programa ondas”, Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL) y “Programa de educación y sensibilización. Esquemas asociativos para el sector rural”, DANSOCIAL, Sociedad de Agricultores de Colombia, Bogotá, agosto de 2001.
- Colciencias, “Plan estratégico del programa nacional de desarrollo tecnológico industrial y calidad, 2000-2010”, Sistema Nacional de Innovación, Bogotá, diciembre de 2000.
- Cooper Brant & Vlaskovits, Introducción de Steven Gary Blank, “The Entrepreneur’s Guide to Customer Development”, 2010, consultado en: www.custdev.com
- Crego, Edwin T., Schiffrin, Peter D., Gunn, Ronald A., Kauss, James C., *How to write a business plan*, 3a. Ed., American Management Association, 1995.
- Croston, Glenn, *Green Business*, Entrepreneur Press, 2008.
- Fons Boronat, Joseph, “Investigación y Desarrollo”, en *Curso de la dirección de la producción*, vol. 2, Plaza & Janés, 1990.
- Fontaine, Ernesto R., *Evaluación social de proyectos*, 12a. Ed., Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Fukuyama, Francis, *Confianza (Trust)*, Editorial Atlántida, 1996.
- Hilarión Madariaga, Julia, *Emprendedores: Crea y planea tu negocio*, Mundos Interactivos del Conocimiento, Minci, Ltda., 2004.
- Hofstede, Geert y Hofstede, Gert Jan, *Cultures and Organizations Software of the Mind*, 2a. Ed., McGraw-Hill, 2005.
- Infante, Arturo V., *Evaluación financiera de proyectos de inversión*, Grupo Editorial Norma, 1988.
- Kantis, Hugo Angelelli y Moori K. Virginia, *Desarrollo emprendedor*, 2a. Ed., Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional, 2005.
- Keegan, Warren J., *Marketing global*, 5a. Ed., Prentice Hall, 1997.
- Martin, Charles L., *Inicie su propio negocio*, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998. Versión en español de la obra: *Starting Your New Business*, por Charles L. Martin, PhD.
- Mason y Lind, *Estadística para Administración y Economía*, 8a. Ed., Alfaomega, 1998.
- Ministerio de Comercio Exterior de Colombia, “IV Encuentro para la productividad y competitividad, política nacional para la productividad y competitividad”, Pereira, Febrero de 2001.
- Mokate, Karen, *Evaluación financiera de proyectos de inversión*, Universidad de Los Andes, CEDE, BID, 1998.
- Ortiz, Héctor A., *Flujo de caja y proyecciones financieras*, Universidad Externado de Colombia, 1999.
- Riba, Carlos, *Diseño concurrente*, Ediciones UPC, 2002.
- Rodríguez, Luis, *Para una teoría del diseño*, Tilde Editores, México, 1989.
- Sachs, Jeffrey, *Economía para un planeta abarrotado*, Editorial Debate, 2008.
- Scarborough, Norman M., *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 6a. Ed., Pearson, 2011.

- Senge, Peter, *La danza del cambio*, Editorial Norma, 2000.
- Serrano, Javier, *Matemáticas financieras y evaluación de proyectos*, Ediciones Uniandes, Alfa-omega.
- Sieden, Steven L., *A Fuller View*, Divine Arts, 2011.
- Timmons, Jeffrey A. y Spinelli, Stephen, *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*, 8a. Ed., McGraw-Hill, 2008.
- Trudeau, Norman, *Professional Model Making, Whiney Library Modelmaking, Whitney Library of design an imprint*, Watson-Guppyill Publications, 1995.
- Ulrich, Karl, *Diseño y desarrollo de productos*, McGraw-Hill, 2004.
- Varela, Rodrigo, *Innovación empresarial*, Pearson Educación de Colombia, 2001.

Emprendimiento e innovación: *Diseña y planea tu negocio*, es un texto que busca, mediante el aprendizaje activo, apoyar al emprendedor(a) en el desarrollo de un pensamiento que le ayude a fortalecer habilidades para identificar oportunidades y observar el potencial de los problemas. Así mismo, se busca el fortalecimiento de hábitos y habilidades para actuar con criterios de desarrollo sostenible y valores que propendan por el bien común. Igualmente, se refuerza el fortalecimiento de hábitos para la investigación, la innovación y la habilidad para la definición de un modelo de negocio y preparación del respectivo plan de negocio.

Se estimula al emprendedor(a), para que trabaje en la definición de prototipos, el análisis de escenarios y la simulación de distintas decisiones de su negocio, en las cuales deberá identificar bajo qué condiciones se podría afectar la rentabilidad financiera y los criterios de sostenibilidad ambiental y social de su negocio, tomando conciencia de todos los impactos de su proyecto.

El texto se apoya en una plataforma virtual de acompañamiento al docente y al estudiante, en la cual se encuentran, entre otros, ejercicios, bancos de preguntas y un formato básico para apoyar la evaluación financiera del proyecto.

Se espera que al finalizar el curso, el estudiante culmine con su modelo de negocio, su prototipo y su plan de negocios, decidido(a) a convertirse en líder de cambio y de construcción de sociedades sostenibles, innovadoras y que propenden por la prosperidad colectiva.