



# ATRÉVETE EMPRENDER

**8 PASOS QUE TODO EMPRENDEDOR DEBE  
DE REALIZAR ANTES DE ABRIR SU NEGOCIO.**

**JESÚS ALONSO RODRÍGUEZ, MARIO CORTÉS GARAY, DANIEL GONZÁLEZ MONTAÑO,  
PEDRO MARTÍNEZ ESTRADA, LUIS MIGUEL ALMANZA RUEDA, IGNACIO RAMÍREZ DIEZ GUTIÉRREZ,  
MAURO ALBERTO RUIZ KAMPFNER, MARÍA ESTHER VELÁZQUEZ ESPARZA**



BIENVENIDO AL  
EMPREDIMIENTO

índice

---

índice ÍNDICE índice

1 INTRODUCCIÓN AL EMPRENDIMIENTO  
Página 5

2 CREATIVIDAD EN LOS NEGOCIOS  
Página 27

3 HAZ QUE TU IDEA SEA UN BUEN NEGOCIO  
Página 45

4 CREA TU PRODUCTO  
Página 63

DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA  
Y DESARROLLO EN REDES  
5  
Página 79

¿CUÁNTO CUESTA Y CUÁNTO GANO?  
6  
Página 101

ASPECTOS LEGALES Y FISCALES  
7  
Página 123

PRESENTA TU PROYECTO  
8  
Página 145



# INTRODUCCIÓN AL EMPRENDIMIENTO

AUTOR: DANIEL GONZÁLEZ MONTAÑO

1

# 1 INTRODUCCIÓN AL EMPRENDIMIENTO

México requiere con urgencia que el sector educativo se enfoque a formar parte de la solución del principal problema del país, la pobreza; que la educación en todos niveles se enfoque a desarrollar de forma intencionada el carácter emprendedor en nuestros niños y jóvenes, para que sean capaces de ser factores de cambio social y económico, y que ese cambio, se llegue a convertir en generación de empresas, de verdadera riqueza y podamos combatir así la pobreza.

Por otro lado las empresas no siempre prosperan y básicamente es debido a la falta de conocimiento y profesionalismo de las personas que emprenden, ya que a final de cuentas no saben cómo iniciarlas, manejarlas, dirigir las o desarrollarlas, lo que ocasiona que un gran porcentaje de las nuevas empresas cierren cuando recién están comenzando y con ello se pierda parte de la riqueza de un país y parte o la totalidad del dinero de quien invierte. Y es que históricamente la micro y pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, nosotros conocemos a muchas personas que han encontrado dicha independencia mediante el arranque de su propia empresa pero es de todos sabido que no todos obtienen los resultados que esperaban.

## Las empresas en México

En México y en el mundo tenemos dos situaciones muy comunes, la primera es ver empresarios que logran superar el primer año de operaciones y llegan un punto cíclico, es decir, se quedan estancados en el volumen de venta, número de clientes, productos a ofrecer y personal operativo en sus instalaciones y cuando se les pregunta “¿cómo les va?”, la respuesta es: “nos va, que es lo bueno”, “ahí la llevamos”, “vamos poco a poco”, etc. lo que podemos traducir como “ya no sé cómo crecer más” o “ya no sé qué hacer para seguir creciendo”. La causa de este tipo de situaciones es la falta de profesionalismo y conocimiento de temas de emprendimiento por parte del empresario, es decir, les falta desarrollar la visión y las estrategias a largo plazo para generar empresas exitosas y trascendentes.

La segunda situación común, es ver en las plazas comerciales y calles de tu localidad, pequeñas empresas que inician operaciones y duran muy poco tiempo en el mercado desapareciendo muy pronto; el local comercial es puesto nuevamente en renta, un nuevo negocio comienza ahí mismo, y esto se repite una y otra vez dejándonos con la idea de que el local, “tiene mala suerte”, “cuenta con una mala ubicación”, etc. Pero la realidad de los hechos es que no es el local lo que hace fracasar a los negocios, si no la falta de preparación de las personas que emprenden y que arrancan sus empresas sin tomar en cuenta que les hace falta una formación profesional empresarial.

# Las MIPYMES y su importancia en México.

Las micro y pequeñas empresas son el centro económico de nuestro país, que agrupadas con las empresas medianas, pocas pero relevantes, son denominadas en conjunto *MIPYMES*. Como unidades de negocio las *MIPYMES* pueden parecer muy pequeñas, sin embargo en conjunto representan una gran contribución a la economía. Un ejemplo de esto lo podemos ver con los censos económicos del *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*, que dieron a conocer en el año de 2012 que existen un total de 5.1 millones de "unidades económicas" (empresas en el país), que dan trabajo a 27 millones de personas, y que de este universo, más del 98% son empresas que se encuentran catalogadas como *MIPYMES*, por lo que este tipo de empresas son muy importantes para el país, el sustento de la economía nacional.

Con frecuencia los nuevos productos, ideas, técnicas, procesos, etc. nacen y se desarrollan en las micro y pequeñas empresas. Tenemos muchos ejemplos de esto, desde la industria aeronáutica en donde las grandes empresas que dominan los cielos en el mundo han nacido como micro empresas, y es aquí donde debemos reflexionar la importancia de la micro y pequeña empresa y su rol en la prosperidad de nuestra economía personal, la economía de nuestro entorno inmediato y en la economía de nuestro país. Las micro y pequeñas empresas han sido y siguen siendo un campo fértil para la experimentación, la innovación y la generación de riqueza para sus integrantes.



# ¿Qué es el Emprendimiento?

Iniciaremos definiendo términos básicos e importantes como la palabra “*emprendedor*”, palabra derivada de “*entrepreneur*”, muchas veces usada en la vida industrial y empresarial. También definiremos la palabra “*Emprendimiento*”, que deriva de la palabra “*Entrepreneurship*” y definiremos lo que es un empresario profesional estableciendo vínculos importantes entre estos conceptos y las empresas, ya que no todos los que tienen una empresa son emprendedores, no todos los emprendedores son empresarios y no todos los empresarios son empresarios profesionales.

## Un poco de historia.

El economista anglo-francés *Richard Cantillon* en el siglo XVIII, definió el término emprendedor por primera vez como “la persona que paga un cierto precio para revender un producto a un precio incierto, por ende tomando decisiones acerca de obtención y uso de recursos, admitiendo consecuentemente el riesgo en el emprendimiento”.

- **En 1803, Jean-Baptiste Say establece que:** “Un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia una área de alta productividad y alto rendimiento”.

- **En 1934, Joseph Alois Schumpeter define que:** “Los emprendedores son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios”.

- **Para 1964: Peter Drucker dice:** “Esto define al emprendedor y al Emprendimiento: El emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad de mejora. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor”.

- **Para 1975: Howard Stevenson, afirma que** “El Emprendimiento es la búsqueda de oportunidades sin descuidar los recursos actualmente controlados”.

Nuestra definición de emprendedor resulta de una combinación de la de *Schumpeter* y la de *Drucker* adicionándole la nueva filosofía del empresario socialmente responsable:



**“El emprendedor es un innovador que toma decisiones y riesgos calculados y que siempre busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad de negocio, destruyendo el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear y construir, nuevos y mejores productos y servicios que generen riqueza para todos los involucrados y el bien común con justicia social. El emprendedor hace que las cosas sucedan”.**

Por otro lado el concepto de emprendimiento actualmente no tiene una definición única ya establecida, sin embargo las definiciones existentes apuntan a varios conceptos, tales como al proceso de aprender a emprender, a la generación de una cultura emprendedora y a la formación de competencias específicas para emprender acciones de mejora y negocio que conllevan riesgo, utilidad, innovación. Nuestra definición es la siguiente:

**“El emprendimiento es el proceso en el que una persona, gracias a su cultura emprendedora, lleva una idea a convertirse en un proyecto concreto y lo ejecuta para obtener los resultados deseados”.**

La falta de educación en el área del emprendimiento es una de las causas por las que no existe una cultura emprendedora generalizada en nuestro país, y por ende que no existan suficientes emprendedores y empresarios profesionales para lograr el cambio deseado de pobreza a riqueza. Nuestra definición de *“Cultura Emprendedora”* es:

**“La cultura emprendedora es el conjunto de competencias, conocimientos y habilidades que posee una persona, que le permiten emprender con innovación e implementar con éxito, una idea creativa que beneficie a la sociedad”.**

Por último, tenemos que hoy en día la velocidad de cambio en la tecnología ha propiciado un ambiente empresarial muy cambiante y competitivo, que necesita que los empresarios tengan una fuerte preparación en procesos de emprendimiento, pero como ya mencionamos, en la mayoría de los casos los empresarios tradicionales no los tienen esta preparación, clave para la subsistencia de las empresas. Queda claro que actualmente se requiere que los empresarios sean emprendedores profesionales.

**“El emprendedor empresario profesional es un empresario que cuenta con las competencias, los conocimientos y habilidades necesarias para emprender con innovación nuevos o existentes negocios y empresas en situaciones adversas y con restricción de recursos”.**

# ¿El emprendedor nace o de hace?

Existe un debate respecto a si el emprendedor NACE o SE HACE y se han escrito muchas historias, artículos, libros acerca de empresarios con éxito, además podemos encontrar videos donde estos empresarios aparecen descritos como personas que no tienen problemas, son seguros de sí mismos, con una personalidad muy definida y viven muy bien, rodeados de lujo. Se mencionan sus características personales y aparecen como superhombres o supermujeres, su carácter y personalidad son positivas y al describir el éxito de algún empresario se dice: *"es que él tiene mucha visión para los negocios"*, *"es que él es muy tenaz y perseverante"*, *"la verdad es que a él siempre le ha apasionado lo que hace"*; ¿no deberían mencionar todas las cualidades de un empresario profesional o por lo menos algunas características?, ¿por qué solo una?

Siempre se comenta que la principal característica del empresario es su carácter emprendedor, pero en la mayoría de los casos no se describe el camino que recorrió para llegar hasta donde ahora se encuentra, no se mencionan las debilidades que tenía y el cómo es que se fue autoformando, desde su niñez y adolescencia e inclusive en su edad adulta. Cuando se mencionan las características empresariales se piensa que ellos nacieron así y que está en su naturaleza ser como son y que por eso han tenido éxito y esto dista mucho de la realidad.

Por otro lado, los modelos teóricos sobre las características y competencias de un emprendedor y empresario profesional no necesariamente coinciden con aquellas competencias efectivas desarrolladas en la práctica, tal parece que tiene el mismo éxito empresarial el extrovertido que el introvertido, el mesurado y el que es arriesgado.

Entonces resurge nuevamente la pregunta: ¿El empresario nace o se hace? Para descubrir este dilema tan discutido por algunos y que por otros es

aprovechado como excusa para no emprender, iniciemos definiendo que la personalidad o características de comportamiento de una persona son definidas por la interacción entre su carácter y por su temperamento.

## Temperamento

Para hablar de temperamento tenemos que referirnos a *Jerome Kagan*, estadounidense con doctorado en psicología, profesor emérito en la Universidad de *Harvard*, quien realizó un amplio trabajo sobre el temperamento y fue clasificado como el número 22 de los psicólogos más eminentes del siglo XX. En su libro *Galen's Prophecy* dice que: *"aunque el término temperamento no tiene una definición consensuada, la mayoría de los científicos acepta que es una predisposición temperamental que se refiere a un perfil característico de los sentimientos y comportamientos que tiene origen en la biología del niño principalmente de origen genético y que puede ser propiciado por eventos prenatales y que por esto el temperamento de una persona es innato"* y nos comenta que *"se ha demostrado que el temperamento de un bebé es bastante estable en el tiempo, y que ciertos comportamientos en la infancia son predictivos de otros patrones de conducta en la adolescencia"*.

Además, clasifica 4 tipos de temperamentos: el abierto, el tímido, el melancólico y el optimista, lo que corresponde a cuatro diferentes tipos o pautas de actividad cerebral, que caracterizan la vida emocional innata. Es interesante que el libro de *Kagan* se basa en la clasificación de *Galeno*, doctor y filósofo de la antigüedad, quien también realizó una clasificación, pero dado que no contaba con las herramientas adecuadas en ese entonces, llegó a clasificar los temperamentos en cuatro tipos: el sanguíneo, el melancólico, el tímido, el colérico. Pero continuemos con la clasificación de *Kagan*, iniciando por describir brevemente los diversos temperamentos innatos.

## El tímido

*Kagan* encontró en sus investigaciones que los niños tímidos se comportaban con inseguridad, retraídos y aferrados a las faldas de la madre; descubrió que uno de cada tres niños termina perdiendo la timidez cuando entra a la escuela y que del 100 % de los niños tímidos, solo del 15 % al 20 % continuaban siendo tímidos en la adolescencia y solo el 2 % lo continúa así en la etapa adulta. Todo lo anterior tiene una base científica y analizada también desde el punto de vista fisiológico.

## El abierto

Los niños de temperamento abierto son expansivos, locuaces, cordiales y sociables. El 40 % de los niños entran en la categoría de abiertos. No encontró a ningún niño abierto que en la adolescencia o adultez cambiara a tener una personalidad tímida.

## El optimista

El niño con temperamento optimista es alegre, entusiasta, extrovertido, confiado, despreocupado, activo y se recupera fácilmente de los contratiempos. *Richard Davidson*, neuropsicólogo de la Universidad de *Wisconsin*, descubrió que, los lóbulos frontales maduran hacia los 10 meses de edad y que la persona de actividad intensa en el lóbulo frontal izquierdo es de temperamento alegre.

## El melancólico

El niño de temperamento melancólico, es negativo, depresivo, catastrofista y se desconcierta ante los contratiempos. En los niños de este temperamento predomina la actividad del lóbulo pre-frontal derecho.

Por un lado, ningún temperamento es más ventajoso que otro, todos los temperamentos tienen sus virtudes y sus defectos, sus fuerzas y debilidades y

por otro lado, las personas no tenemos un solo tipo de temperamento, se puede decir que tenemos un temperamento predominante, ya que normalmente cada persona tiene "su propia mezcla" de temperamentos.

El temperamento, concluye *Kagan*, es innato y se puede educar y reeducar. El éxito de una persona dependerá de cómo moldee su temperamento para que pueda sacar el máximo provecho.

## El carácter

Educar la inteligencia y la voluntad de la persona no es suficiente, si no se forja el carácter, es decir, si no nos formamos como hombres y mujeres bien orientados hacia fines nobles y superiores. Un fin superior, en el caso del empresario, es aquel que por ejemplo, pone como finalidad de la empresa el máximo bienestar y satisfacción del cliente, la creación de riqueza y oportunidades para los empleados y sus familias, y en general la creación de mayor riqueza y bienestar para la sociedad en donde opera.

El carácter esta dado por la unión de la inteligencia y la voluntad y es la herramienta que no solo nos va a permitir dominar nuestro temperamento, sino que nos va a propiciar tener una vida más armónica y feliz. La formación del carácter nunca termina, somos seres que nacemos inacabados, incompletos e imperfectos, por lo que podremos perfeccionarnos, ser mejores y ser personas más valiosas a lo largo de nuestra vida.

## Las competencias

Las características que definen la personalidad empresarial de un individuo están dadas por la unión de su temperamento y su carácter, mismos que afinan el comportamiento o competencias que los llevará al éxito o fracaso empresarial.

Las competencias emprendedoras y empresariales son comportamientos que producen resultados, que son visibles y observables. Vale la pena comentar que no todos los aspectos de la personalidad empresarial son visibles, el emprendedor empresario tiene características de temperamento y carácter que no son visibles pero que lo hacen exitoso.

## Formación del carácter

El carácter se forma poco a poco, las formas difieren de persona a persona pero prácticamente a todos nos sirve el ponernos retos alcanzables todos los días con un premio por lograrlo, para que a base de repetir el logro de estos retos, esta actitud se convierta en un hábito de vida y más adelante sea una característica de nuestro carácter que nos distinga. Un ejemplo, si una persona normalmente llega tarde a todas sus actividades, esta persona puede ponerse el reto de un día no llegar tarde a ninguna cita de negocio o familiar, y si este reto es poco alcanzable, puede ser disminuido y ponerse como reto solo llegar al trabajo puntual en la mañana y llegar puntual con su familia en la tarde, es decir no ser puntual todo el día, sino solamente en dos eventos de se día. Y así ir aumentando el reto hasta siempre ser puntual. No olvidar que debe existir un premio por lograr un reto y que ese premio debe de corresponder al tamaño del reto que se trata de lograr.

Para hablar del carácter en nuestro siglo XXI tenemos que hablar de la psicología positiva, que

es el estudio del bienestar psíquico denominado comúnmente como felicidad. *Martin Seligman* en el año 2005 y como presidente de la *American Psychological Association (APA)*, declaró que durante su presidencia tendría la misión de hacer que la psicología que tradicionalmente estaba exclusivamente enfocada a curar enfermedades, debería cumplir otros dos enfoques fundamentales: hacer la vida de las personas más productiva y que esta estuviera llena de sentido, e identificar y favorecer el desarrollo de las capacidades y competencias humanas como las herramientas base para lograrlo.

Habiendo aclarado la diferencia entre los conceptos de personalidad, temperamento, carácter y competencias, hablemos sobre las características del emprendedor empresario, ahora que sabemos que estas se pueden aprender al ir moldeando nuestras actuales características de personalidad a nuestra conveniencia e intereses.

## Características del emprendedor empresario

En el año 2005 la empresa *Ernst & Young*, realizó un estudio sobre la personalidad y competencias relevantes para el emprendimiento, encuestando a 685 emprendedores exitosos; el estudio fue desarrollado en el marco de la "*Small Business Act*", un Acta sobre los Pequeños Negocios y publicado en el *World Entrepreneur Of The Year Program*.

Las competencias más importantes para un empresario emprendedor exitoso según esta encuesta fueron las siguientes:

- Visión (76%)
- Pasión (73%)
- Innovación (70%)
- Conducción o dirección y liderazgo (64%)
- Integridad (53%).

El resto (capacidad para asumir riesgos, resistencia, proactividad, preocupación por la calidad, entre otras), registraron porcentajes inferiores al 50%.

Muchos emprendedores empresarios al querer arrancar su empresa, me preguntan sobre el tipo de personalidad jurídica que va a tener la empresa; esta pregunta es correcta, solo que también se deberían hacer la pregunta sobre qué tipo de personalidad de empresario se requiere para la empresa. La empresa es una persona moral desde el punto de vista jurídico y el empresario es una persona física, pero ambos necesitan definir una personalidad ideal que les permita optimizar su desempeño.

Existen innumerables listas sobre la personalidad de los empresarios, pero si me preguntan, yo diría que el empresario debe tener una personalidad que permita:

- Tener actitudes y acciones de valor y significado social
- Crecer y adaptar las actividades según lo demande el mercado o la sociedad
- Ser amigable y amable con todos
- Investigar constantemente el entorno donde se desenvuelve para hacer los cambios necesarios y antes de que sea tarde
- Probar nuevas experiencias de mercado o productos
- Tener una red de conocidos y amigos que puedan participar en los nuevos proyectos

- Aprender cosas nuevas, desaprender lo que ya no le es útil y enseñar a otros
- Vivir en paz confiando en sí mismo y en otros para que se hagan merecedores de su confianza
- Tener vínculos de afecto con las personas que trata
- Divertirse y amar lo que hace

**Todos debemos realizar un perfil de nuestra personalidad empresarial actual y a partir de este perfil, es necesario diseñar la personalidad empresarial que deseamos impulsar asegurándonos de que sea la más conveniente para nuestra vida y la de nuestra empresa.**

# Competencias de un Empresario Profesional

## La Pasión

La pasión brota de hacer una interpretación de lo que hacemos, es una manera de estar en el presente, en una situación compartida con otros, de tal forma que podemos contagiar nuestra pasión a las personas que nos rodean. Ser apasionados por lo que hacemos, nos convertirá en líderes de nuestra comunidad o empresa y esto nos permitirá lograr cosas que para otros suene **IMPOSIBLE**.

La pasión por algo que quieres lograr, no se da por si sola, la pasión es una forma de vida, es un estilo de vida que se disfruta al máximo, la generamos desde adentro de nuestro ser, se genera cuando reflexionamos y nos damos cuenta que lo que estamos haciendo y queremos lograr, realmente es muy importante para nosotros y para la sociedad; la pasión por un trabajo se fundamenta en la pasión por vivir, aparece al darnos cuenta que nosotros somos únicos e irrepetibles y que el trabajo que hacemos tiene un propósito mayor a nosotros y esta interpretación personal de nuestro trabajo es elaborada por nosotros. Cuentan que le preguntaron a dos albañiles que trabajaban uno al lado de otro en una obra importante: "*¿Qué están haciendo?*" a lo que uno de ellos respondió: "*Pos aquí pegando ladrillos*", cuando le preguntaron al otro, volteó hacia arriba con los ojos bien abiertos y comentó con mucho orgullo: "*¡Pos aquí, construyendo la catedral del pueblo!*".

## Compromiso

Iniciemos contando un leyenda sobre un gran empresario que en una ocasión pidió a sus empleados algo, que en ese entonces, parecía **IMPOSIBLE**. Los empleados tuvieron muchas dudas y le contestaron que diseñar eso no podría ser posible, por lo que el empresario contestó: "*Estimados amigos, solo una cosa puedo decirles, ya sea que crean que lo pueden hacer o no, tienen razón*". Este empresario fue *Henry Ford*, cuando solo se conocía el motor de 16 cilindros en línea y tratando de bajar costos, peso y gasto de combustible, tuvo la visión de diseñar un motor de 8 cilindros en "V" para hacer su vehículo más accesible a la población, se apasionó con la idea y se comprometió con este desafío. Hoy a este motor lo que conocemos como "*motor V8*".

El compromiso con el reto o la tarea que se produce al tener nuestra propia visión de nuestro trabajo, es un factor muy importante para alcanzar cualquier proyecto. Es muy importante que para mantener la pasión y el compromiso, visualices los beneficios que tendrán en el futuro tus acciones, ya sea que estos beneficios sean para ti, tu familia o tu comunidad.

La pasión y el compromiso nos dan la posibilidad de liderar mejor a nuestro equipo, ya que la pasión y el compromiso se contagian y entre otros beneficios, las recompensas que obtendrás son las 7 "M":

- Mejores relaciones interpersonales
- Mayor confianza de los demás
- Más fe y autoconfianza
- Mayor autoestima
- Más auto respeto
- Mayor claridad en nuestras acciones
- Más energía y vitalidad

Por otro lado, el síntoma más visible de la falta de pasión y compromiso es lo que se llama "procrastinación", hábito que lleva a postergar o se posponer una acción importante para hacer otras acciones que son irrelevantes para la tarea o el reto que nos ocupa. Dice el refrán popular en México: *"No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy"*, nosotros decimos: *"Si lo tienes que hacer, solo hazlo"*.

Ser comprometido es una decisión personal, es una elección, y como resultado de esta decisión sentirás como emerge la pasión y el compromiso por lo que estás haciendo lo que permite vivir la vida al máximo.

## La visión y la ambición de los empresarios

La persona desde que es pequeña tiene imaginación y es visionaria, pero la sociedad que le rodea la va condicionando; muchas veces cuando esta persona crece y comenta sus visiones, las mismas personas que le rodean le ponen un estereotipo negativo y le cortan la ambición y la seguridad. Esto es lo que ha provocado que la sociedad latinoamericana en general y por lo tanto la mexicana, carezca de un nivel de ambición en su población y que sea una sociedad que algunos tildan de conformista que no está preocupada por el futuro. NO queremos decir que los mexicanos no somos creativos, por el contrario, queremos decir que muchas veces los mexicanos no creen poder llevar a cabo sus ideas creativas.

**Para un empresario la ambición y la visión son cualidades muy importantes que debe desarrollar, practicar y entrenar.**

## **¿Cómo podríamos entrenar nuestra habilidad de visión para así poder detectar oportunidades?**

Algunos empresarios señalan que *“si no hay problema no hay empresa”*, pues las empresas exitosas son las que solucionan los problemas de la sociedad, por lo que en primer lugar tenemos que acostumbrarnos a detectar problemas o problemáticas de la sociedad que requieren de una solución. El empresario profesional tiene la visión de crear empresas a través de detectar posibles soluciones a problemas en la sociedad.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que una forma de desarrollar esa capacidad de tener visión es detectar aquellos problemas o problemáticas de la sociedad o de las personas, para que en función de eso encuentres una posible solución para cada una de ellas.

Para el desarrollo de la visión y la ambición, la persona tiene que auto-formarse y reflexionar sobre las situaciones problemáticas que detecte y así, adquirir la competencia de emitir juicios bien fundamentados sobre una situación dada y aplicar el conocimiento que tiene a su alcance para solucionarlo. En otras palabras hacer juicios correctos y aplicar el conocimiento existente, es saber solucionar problemas y por lo tanto, es ser sabio.

La sabiduría viene de la palabra saber, y se basa en la capacidad de emitir juicios bien fundamentados sobre una situación dada. El juicio es muy diferente a la opinión, el conocimiento de algo da la capacidad para emitir una opinión, pero solamente la sabiduría da la capacidad de emitir juicios valiosos.

### **Ventajas de tener visión**

Cuando se tiene una visión clara sobre el futuro, se tiene la opción de apasionarse por esa visión, la visión incluye la definición de un problema o problemática y su solución.

Otra ventaja de la visión, es que se puede convertir en una gran propuesta de valor, potencialmente en una empresa, ya que esa propuesta resuelve un problema de la sociedad y/o de las personas.

### **¿Cómo tener una visión importante?**

En primer lugar lo que se debe hacer es pensar en grande, muchas personas que he asesorado cuando tienen una visión, no la llevan a cabo o la desechan porque en este momento no tienen el dinero necesario. No se debe limitar una visión por falta de dinero, cuando se trata de generar una visión, hay que pensar en grande y asumir que la comunidad y la sociedad tienen el dinero suficiente para aportar y así soportar esa visión.

En segundo lugar, se debe ser también una persona soñadora-realista, pues tener una visión no es tener un deseo, el deseo es una opinión sobre un sentimiento y la visión es un escenario futuro, que es claro y alcanzable, y que está basado en un juicio bien fundamentado. Este juicio nace de la sabiduría que recae sobre un análisis exhaustivo de la situación problemática y su solución.





## La ambición

Muchas personas califican la ambición como algo negativo y etiquetan a quienes son así, como personas malas que solo buscan abarcar todo para ellos. Algunas personas tipifican a la ambición como un pecado, pero también etiquetan a una persona no ambiciosa como pesimista. No reconocer que la ambición es una cualidad indispensable para el progreso, está ligada, muy probablemente, con la envidia.

La ambición debe ser alta y muy sana, se debe ser muy ambicioso tratándose de servir a la comunidad y ayudarle a resolver sus problemas. *Milton Friedman, Premio Nobel de Economía 2010*, dice que la ambición es la única que hace y ha hecho avanzar a la humanidad hasta donde estamos.

## La perseverancia y el éxito

El mejor empresario profesional es aquel que mantiene una actitud de perseverancia y una mentalidad siempre positiva, debido a que el estado de ánimo repercute directamente en el trabajo y en las ganas de superar obstáculos. Un empresario profesional es, sobre todo, una persona que se conoce a sí misma, lo que genera autoconfianza y esto lo hace ser optimista de tal forma que si falla o tropieza, inmediatamente se levanta y sigue adelante confiado en que se pueden lograr los objetivos que él mismo se impuso a mediano o largo plazo, en otras palabras, persevera.

El empresario profesional debe ser consciente de sus debilidades y sus fortalezas y a partir de ahí, sabe que tiene que trabajar en su superación personal todos los días. Cada vez que tenga un éxito o un fracaso se analizará, se conocerá mejor, se propondrá nuevos retos de mejora y con ello realizará su propio programa de superación personal, su propia escalera hacia la perfección, si bien es cierto que la perfección nunca se alcanza, el empresario profesional sabe que aspirar y tender hacia esta perfección lo hará cada día mejor persona, mejor empresario y sobre todo más perseverante.

No se puede ser perseverante cuando la persona no reflexiona y toma conscientemente la decisión de serlo. La perseverancia implica que una persona de forma consciente, en primer lugar sepa qué es lo que quiere, y sabe hacia dónde se dirige, y además se mantiene firme, constante, con acciones específicas y actitud positiva en la consecución de objetivos que ella misma se ha impuesto, los cuales considera como correctos. Todo empieza con la decisión de lograr algo, conociendo de antemano que los beneficios que acarreará su obtención, son mayores a los sacrificios que implica tal decisión. De tal manera, cuando se obtienen los resultados previstos, la persona se llena de satisfacción y orgullo por haberlos alcanzado.

La perseverancia sustituye el *"me gustaría hacerlo"*, *"posiblemente podría hacerlo"*, *"a lo mejor lo logramos"* por el *"sí puedo y lo hago"*, y así el premio al terminar el día será la satisfacción y el orgullo que da, el deber cumplido, al haber peleado y ganado contra nuestra propia naturaleza, aún en las pequeñas cosas que diariamente hacemos y logramos.

## La fuerza de voluntad, la disciplina y el orden

La perseverancia está basada en la fuerza de voluntad, la disciplina y el orden, elementos del autocontrol; los enemigos de la perseverancia son: la pereza, la negligencia, la procrastinación, la indeterminación y la ausencia de metas claras. Otro enemigo, que se disfraza de perseverancia pero que no lo es, se llama terquedad, una persona terca es la que se obstina en lograr lo que quiere pero a su manera y no cede o cambia la forma de lograr el objetivo. La persona terca está más interesada en el procedimiento o proceso de lograr el objetivo que en lograr el objetivo mismo, en cambio el perseverante sabe que es más importante lograr el objetivo, que hay muchos caminos y formas de pensar, sabe que él no siempre tiene la verdad absoluta y por lo tanto permanece abierto a otras ideas para lograr llegar al objetivo de forma más óptima o más rápida.

## El orden

Iniciemos por definir lo que quiere decir el orden en el contexto del desarrollo personal y del carácter empresarial. El orden se refiere a la armonía, y lo contrario al orden, es el caos, y tanto el orden como el caos no deben tener una connotación negativa. Algunas personas confunden orden con organización, ordenado con organizado, pero estas dos palabras tienen significado diferente. La organización, tiene que ver con la una lógica de acomodar algo, y pueden existir varias lógicas para ordenar las mismas cosas; pensemos en nuestra biblioteca personal, los libros y revistas podrían ser acomodados en relación al año que se escribieron, o al tamaño de sus encuadernaciones para que luzcan bien, por temas, etc. Lo importante de esta organización es que sea lógica para nosotros, cuando hablamos de organización, no hablamos de orden sino de aplicar una forma de pensamiento basada en la lógica.

Por otro lado la palabra *"orden"*, significa cosmos o armonía, de tal forma que la persona ordenada es aquella que vive armonía con sí misma y con su entorno, que a cada actividad que realiza, le dedica el tiempo, el espacio y le da la prioridad correcta y adecuada, gracias a lo que logra alcanzar sus fines y metas en forma armónica.

## La disciplina

Al hablar de disciplina podemos referirnos a la disciplina militar, a la disciplina escolar, a la del trabajo como empleado, pero en el contexto del carácter empresarial se refiere al desarrollo personal empresarial, por lo que nos estamos refiriendo a la autodisciplina del empresario, que se da cuando este se capacita y entrena a sí mismo para llevar a cabo una determinada tarea como la de vender o la de liderar a sus empleados o crear nuevos productos; cada actividad demanda del empresario profesional un patrón particular de comportamiento, aunque en algunas ocasiones él prefiera estar haciendo otra cosa.

El empresario profesional que tiene disciplina actúa como debe de hacerlo independientemente de su preferencia o estado emocional. Ejemplos de situaciones que requieren autodisciplina hay muchos, pero imaginemos que un empresario se comprometió a estar en una cita de negocios importante por la tarde y está en una comida agradable, compartiendo con sus amigos, pero tiene que sacrificar continuar esa actividad placentera, para poder cumplir con la cita de negocios a tiempo; el empresario profesional con autodisciplina, asiste a la comida, la disfruta y asiste a su cita puntualmente y también la disfruta.

Muchas personas odian la palabra disciplina o autodisciplina, pero ellos mismos anhelan tener los resultados que esta actitud proporciona, la autodisciplina nos propicia un comportamiento que a su vez nos da la felicidad de haberla ejercido y esto se da cuando la persona utiliza la razón para determinar el mejor curso de acción, aunque éste se contraponga a sus deseos momentáneos.

La autodisciplina se puede convertir en un comportamiento virtuoso, que se da cuando las motivaciones están alineadas con nuestros objetivos. El empresario profesional hace lo que sabe que es

mejor y lo hace con mucho gusto, lo que lo hace sentirse feliz.

## La fuerza de voluntad

Para hablar de la fuerza de voluntad se requiere hablar primero de la voluntad como tal, debo aclarar que este concepto es uno de los más discutidos por los filósofos debido a sus diferentes enfoques, pero en este contexto podemos definir que la voluntad es la facultad y la capacidad de la persona para elegir hacer cosas de manera intencionada y esto le permite gobernar sus actos y decidir en forma consciente y con libertad su conducta y comportamientos.

El empresario profesional actúa siempre orientado por todo aquello que aparece como la mejor opción, desde las actividades placenteras o recreativas hasta el empeño por mejorar su empresa o sacar adelante a la familia.

La voluntad opera principalmente de dos maneras: la voluntad espontánea, que emerge desde una motivación o un convencimiento de que lo que va a hacer es bueno y óptimo, y la voluntad consciente, que es la voluntad de hacer algo aún sabiendo que implica un esfuerzo y sacrificio temporal, pero que espera que los beneficios de estos sacrificios sean disfrutados más adelante. Un ejemplo de la voluntad espontánea se da cuando salimos a pasear con alguien, u organizamos una reunión de amigos o asistimos a un entrenamiento en el gimnasio y estamos convencidos y motivados para hacerlo. Un ejemplo de voluntad consciente es cuando tenemos que terminar una cotización en la noche, aún y cuando estamos cansados, para cumplir una promesa de entrega que le hicimos a un cliente, o cuando por situaciones del mercado, el empresario tiene que trabajar en un día de asueto sabien-

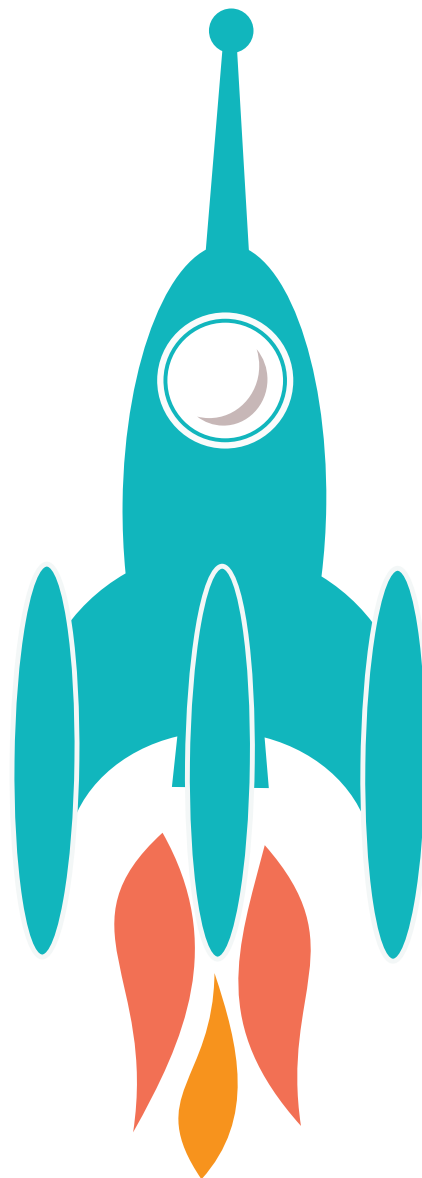
do que tendrá que sacrificar momentáneamente el estar con su familia.

Una vez definida la voluntad consciente podemos hablar de la fuerza de voluntad del empresario profesional. La característica de la voluntad consciente es que para ejercerla, se requiere de un esfuerzo o fuerza para vencer el deseo natural de no hacer una tarea, y en cambio realizarla, debido a la creencia de que es lo mejor, aunque implique un sacrificio. El nivel de la fuerza de voluntad se puede valorar solo como una característica cualitativa de la persona, ya que no se puede medir cuantitativamente, por lo que al hablar de fuerza de voluntad solo podemos evaluarla como baja, media o alta y es por esta razón que el empresario profesional debe de conocerse muy bien para que él mismo establezca sus propios parámetros de medición y logre cada día tener una fuerza de voluntad mayor.

Como puedes observar, las tres características de la perseverancia, fuerza de voluntad, disciplina y orden, están interrelacionadas entre sí, por lo que en ocasiones para ser perseverante se requiere tener las tres características muy bien desarrolladas.

La perseverancia al igual que sus tres componentes se pueden fortalecer a través de ejercitarlas pero también se pueden ir atrofiando por falta de práctica.

La perseverancia es la virtud más codiciada por el empresario profesional, entrenar y ejercitar la perseverancia (la fuerza de voluntad, la disciplina y el orden), lleva tiempo y esfuerzo, pero si se quiere ser empresario profesional, se requiere de poner



retos de perseverancia todos los días, cada vez de mayor exigencia y pronto el empresario estará sorprendiéndose de sus propios logros.

Todas las virtudes necesitan de la ayuda y complemento de la perseverancia, ya que sin esta ninguna otra virtud requerida podría ser alcanzada, por lo que el empresario profesional puede y debe practicar la virtud de la perseverancia o le será muy difícil cumplir los objetivos que se haya propuesto.

# Creatividad como clave para la competitividad

La competitividad está dada, entre otras cosas, por el uso correcto de tres conceptos: eficiencia, eficacia y efectividad, de estos tres parámetros dependen los costos, la velocidad de actuación y respuesta a los cambios por parte de la empresa.

Estos conceptos se definen de la siguiente manera:

- La eficiencia tiene que ver con la optimización de los costos ya que contempla el uso adecuado de los recursos sin importar mucho la velocidad de respuesta.
- La eficacia se relaciona con la velocidad de respuesta que en algunas ocasiones, es más importante que el costo.
- La efectividad se puede definir como una forma de medida que se usa para cuantificar el nivel o alcance del resultado, normalmente se expresa en porcentaje.

Para lograr mayor competitividad en la micro y pequeña empresa, el empresario profesional, debe evaluar sus competencias y procesos con las tres E (eficiencia, eficacia, efectividad); en caso de obtener valores bajos, debe aplicar su creatividad personal para subir estos valores y explorar las posibilidades de tomar la decisión de si debe o no expulsar o externalizar los procesos que no sean suficientemente buenos para él como persona o la empresa. Por ejemplo, las micro y pequeñas empresas, para llevar el control y sus reportes de impuestos, normalmente externalizan este proceso contratando a un contador externo.

## La creatividad como base de la innovación y la competitividad del empresario

Queda claro que para ser competitivo ya sea de forma personal o como empresario se requiere primero desarrollar la creatividad para después innovar. La creatividad se desarrolla a base de práctica intencionada, se recomienda practicar 15 a 20 minutos diarios, para ello hay un sin fin de juegos en internet. Este tema de creatividad se verá en el siguiente módulo.

La innovación o "*creatividad implementada*" la aplicará el empresario en nuevos e innovadores modelos de negocio, en nuevos procesos productivos o de servicio y por supuesto en nuevos productos y/o servicios.

# DetECCIÓN DE OPORTUNIDADES

Cuando pregunto a los empresarios que he asesorado *"¿Qué será conveniente hacer para que su empresa tenga nuevas oportunidades de negocio?"*, se me quedan viendo, y la mayoría termina diciendo *"¿Cómo qué o cuál Daniel?"*.

Para encontrar una oportunidad de negocio o empresa, tenemos que pasar por tres etapas: primero por la etapa de la detección, después por la de innovación, y finalmente por la evaluación. Para pasar por la primera etapa de detección (que muchos empresarios no realizan), es recomendable hacer lo que aprendí en una conferencia sobre innovación de productos, es la forma más fácil de detectar oportunidades y también la más fácil de llevar a cabo con la práctica; lo único que tenemos que hacer es saber qué queremos lograr en nuestra vida empresarial y qué nos apasiona, para definir algún ámbito de negocio y dentro de ese ámbito localizar frases, referentes a un producto o servicio, como: *"Me lleva la ch..."* o las clásicas *"mentadas de madre"*. Sí ya sé que suena fuerte, pero son frases muy mexicanas para expresar inconformidad, molestia, enojo, desesperación y frustración. Resulta que cada país tiene un vocablo o frase para expresar estos mismos sentimientos, los franceses dicen *"merde"*, los de habla inglesa dicen *"shit"* o *"bullshit"*. El conferencista comentó que dedicaba una mañana a la semana para salir a buscar estas frases o quejas respecto al uso de productos o servicios con sus clientes, sus amigos, o simplemente conocidos; él conversaba con ellos sobre el desempeño de los productos o les preguntaba qué les mejoraría, o les preguntaba *"¿Dentro de tu negocio con qué es con lo que más batallas o te da más problemas?"*

En una ocasión hace ya algunos años, el dueño de un negocio de transporte público de carga, se quejaba conmigo de que los márgenes cada día eran más pequeños y que el diesel cada día estaba más caro. Yo lo cuestioné: *"Tú que estas metido en este negocio del transporte ¿cuál es tu principal dolor de cabeza?"*, él sin vacilar me dijo: *"el robo del diesel, no se puede controlar"*. Yo continué preguntando: *"¿Y el segundo dolor de cabeza?"*, me contestó: *"el robo de llantas, ya cuando acuerdas te cambiaron una llanta buena y te pusieron otra prácticamente inútil, son unos hijos de la..."*. Con estos comentarios iniciamos la búsqueda de una solución y hoy al paralelo de su empresa de transporte tiene otra dedicada a instalar trampas y microchips para evitar el robo de diesel y de llantas. Este negocio es más rentable y requiere menos inversión que el negocio de transporte público de carga que él tiene.

También puedes indagar haciendo y haciéndote preguntas de este tipo:

- ¿Con qué producto no me siento 100% satisfecho?
- ¿Cuándo escuchamos comentarios respecto a un producto o servicio como: "mmm, pues está bien pero..."?
- Esto está bien pero ¿tiene algo similar pero más económico?
- Si tiene mi talla me lo llevo; ¿ya no tiene?
- ¿Tiene este modelo pero en otro color?

En cada caso existe una posibilidad de mejora de producto o servicio y una oportunidad de innovación, por ejemplo, de las preguntas anteriores fue como surgieron las líneas aéreas de bajo costo, los zapatos especiales para personas de la tercera edad, las tiendas de tallas extra grandes, las laptops de colores, etc.

Otra fuente de oportunidades las determinan las estructuras de los mercados. Estos son a veces muy ineficientes y el precio final al consumidor es prácticamente el 100 % o más respecto al precio del productor. De estas deficiencias han surgido ideas como la comercialización por catálogo, o la comercialización en línea como: Amazon.com, Despegar.com, Mercadolibre.com, medicina genérica, entre muchas otras. ¿Tú crees que cuando una tienda departamental promociona "REBAJAS sobre REBAJAS" pierde dinero?, ¿NO? pues estas en lo correcto, nunca pierde dinero, lo que pasa es que opera con márgenes del 100 al 150 % o a veces hasta del 200 % sobre su costo.

No todas las oportunidades son igual de rentables y demandan la misma inversión, así que una vez detectada la oportunidad tenemos que evaluarla y preguntarnos, esta oportunidad que es real en el mercado, ¿es real para mí?, es decir ¿tengo la forma de aprovecharla?, si la respuesta es "SÍ", ya tienes una oportunidad de empresa para ti, si la respuesta es "NO" encontraste una oportunidad de mercado pero esa oportunidad no es para ti.

Oportunidades para innovar hay miles, oportunidades que son para ti son solo algunas. Es por eso, entre más practiques, más oportunidades vas a detectar para pasarlas a la última etapa, la evaluación, así que tienes que explorar cada día y cada semana y siempre tener un "Portafolio de oportunidades".

Encontrar oportunidades está ligado a encontrar soluciones a problemas, tiene que ver con la observación y la creatividad. Esta creatividad también se puede entrenar a través de muchas técnicas de creatividad. Este tema lo veremos más adelante en el siguiente módulo.

Otra técnica para encontrar oportunidades de mercado, tiene como primer paso seleccionar un área de actividad de preferencia de nuestro conocimiento. Como segundo paso investigar qué se está haciendo en esa



área a nivel nacional o mundial y quién es el líder. El tercer paso es analizar las tendencias que tiene el mercado, la tecnología, la forma de hacer negocio, etc. hasta tener una clara idea de cómo funciona. El cuarto paso es investigar y analizar el mercado local para encontrar deficiencias, carencias o diferencias entre lo que se hace a nivel nacional o mundial de lo que se hace a nivel local. Y el quinto paso es profundizar en lo encontrado en el paso anterior, en ese mercado específico y encontrar las razones de esas diferencias. Seguro se encontrarán oportunidades de mejora y con ello oportunidades de negocio.

## CONCLUSIÓN

México requiere con urgencia que el sector educativo se enfoque a formar parte de la solución del principal problema del país que es la pobreza, que la educación en todos los niveles se enfoque a propiciar en forma intencional el desarrollo del carácter emprendedor, para que nuestros niños y jóvenes sean capaces de ser factores de cambio social y económico. México requiere que nuestros jóvenes estudiantes se conviertan en empresarios profesionales y que cuando terminen sus estudios tengan las herramientas y técnicas que da el estudio del emprendimiento, para que se dediquen a generar riqueza para todos, creando empleos y siendo excelentes empresarios con responsabilidad social.

El carácter emprendedor se pueden formar poco a poco ya que debemos tener en cuenta que cada joven es un individuo diferente con una personalidad propia y talentos diferentes, y que a partir de su temperamento, carácter y personalidad actual, puede forjarse un carácter que tenga un enfoque emprendedor que le ayude a ser mejor empresario y persona. Las competencias más importantes que deben adquirir nuestros estudiantes para llegar a ser excelentes empresarios profesionales y lograr el éxito son: la visión y la ambición, la pasión y el compromiso, la innovación y creatividad, la integridad y la perseverancia. Con estas competencias personales, y las herramientas y técnicas que da el estudio del Emprendimiento, seguro estaremos formando jóvenes emprendedores que podrán convertirse en empresarios profesionales.



# CREATIVIDAD EN LOS NEGOCIOS

AUTOR: PEDRO MARTÍNEZ ESTRADA

2

## 2 CREATIVIDAD EN LOS NEGOCIOS

Es fácil decir que una persona está adelantada a su tiempo o que simplemente tiene una estructura mental diferente a lo que conocemos. No es que este tipo de personas puedan ver el futuro, sino que tienen la capacidad de comprender que todo lo que existe en nuestro entorno fue creado por alguien.

*Leonardo da Vinci* anticipó muchos de los grandes descubrimientos científicos de nuestros tiempos, incluyendo los de *Copérnico*, *Galileo*, *Newton* y *Darwin*. Incluso fue más allá al desarrollar sus principios en herramientas prácticas, desde calculadoras hasta helicópteros.

- 40 años antes que *Copérnico*, *Leonardo da Vinci* proclamó: "il sole no si muove" (el sol no se mueve).
- 200 años antes que *Isaac Newton*, propuso la teoría de la gravedad.
- 400 años antes que *Charles Darwin*, argumentó que el hombre y el mono tenían los mismos orígenes.

**¿Cómo lo hizo?** Las respuestas no se encuentran en la ciencia o la tecnología, sino en la forma en cómo *Leonardo* veía a su alrededor y cómo esto lo hacía repensar las cosas. ¿Qué era lo que lo inspiraba a pensar de esta manera? El psicólogo *Michael Gelb*, propone siete conceptos para poder pensar igual que *Leonardo da Vinci* llamados: *curiosità*, *sensazione*, *arte e scienza*, *connessione*, *sfumato*, *dimostrazione* y *corporalità*.

Para poder aplicar estos conceptos necesitarás:

- 1. Tener curiosidad sin descanso:** Tener hambre insaciable de conocimiento para poder buscar mejores respuestas y poder articular tus ideas en dibujos y buscar nuevas posibilidades.
- 2. Ver más:** No solo ver, sino observar las cosas de diferente manera, utilizando todos tus sentidos para poder encontrar detalles más específicos.
- 3. Pensar en grande:** Ver las cosas desde otro enfoque y buscar confiar en tu instinto para poder genera un mejor análisis de la situación.
- 4. Hacer conexiones:** Conectar lo que no está conectado, buscar intersecciones entre el mundo natural y el mundo físico.
- 5. Aceptar la ambigüedad:** Saber actuar ante lo incierto se vuelve fundamental para poder contrastar la realidad de la ficción.
- 6. Actuar con valor:** Nunca dar algo por hecho. Buscar validar las hipótesis mediante experimentos.
- 7. Mente brillante:** Mente sana en cuerpo sano. Buscar siempre tener un equilibrio que te ayude a poder tener una vida llena.

Existen distintos ambientes facilitadores para que la creatividad se desarrolle en su máximo potencial, entre ellos están el trabajo en equipo, el trabajo organizacional, un trabajo con autonomía, libertad y reto. Es decir, factores como el lugar de residencia, trabajo y convivencia, afectan directamente tu potencial creativo.

Todos queremos tener la capacidad de poder resolver problemas de diferente forma, de ver oportunidades y retos que nadie más observa. Para poder tener este potencial creativo al máximo, primero es necesario entender que la creatividad es un conjunto de ideas nuevas que generan valor para las personas. Es decir, si tú tienes una idea que no genera valor, solo se convertirá en una novedad; y todos sabemos que sucede con los negocios novedosos.

Empecemos por el principio, como primera instancia para poder pensar de forma creativa debemos generar muchas ideas. Las ideas no son

otra cosa que la combinación de dos conceptos viejos que generen algo nuevo.

Algunas de éstas solo serán nuevas, pero algunas otras sí podrán generar valor. La diferencia entre las ideas "tontas" y las ideas que ayudan a resolver un problema, es la creatividad.

Todo surge de las ideas, el vestirse de una manera diferente, el combinar colores, el pensar en poder llegar a volar e inclusive el saber cómo invertir en un negocio. Una persona creativa es aquella que nunca deja de tener nuevas ideas, e incluso ejecuta algunas de ellas. La creatividad permite a las personas manifestar su potencial de pensamiento y engranar respuestas y conceptos diferentes en uno solo.

Tener una o muchas ideas no es complicado, las ideas vienen en cualquier momento y son división de otras ideas o el futuro de ideas mayores; este proceso de conexión con el cerebro de manera automática permite provocar, aprender y mejorar

nuestra vida y su alrededor, creando proyectos basados en lo ya existente mediante cosas que nos gustan y nos apasionan.

Lo importante de tener ideas creativas es llevarlas a la ejecución. Es decir, una persona podrá tener muchas ideas y ser muy creativa, pero si ésta no realiza nada al respecto sus ideas carecen de valor. Lo importante de estas ideas es ejecutarlas y esta ejecución de ideas creativas no es otra cosa que la innovación.

## CREATIVIDAD + EJECUCIÓN = INNOVACIÓN

Algunas de las técnicas más sencillas para forzar el proceso creativo son las siguientes (te invitamos a que las ejercites lo más que puedas):

- **Intenta, por lo menos, una vez por semana** ducharte con los ojos cerrados. Solo con el tacto, localiza las llaves, ajusta la temperatura del agua, busca el jabón, el shampoo o crema de rasurar. Verás cómo tus manos notarán texturas que nunca habías percibido.
- **Utiliza la mano NO dominante.** Come, escribe, abre la pasta, lávate los dientes, abre el cajón con la mano que más trabajo te cueste usar.
- **Lee en voz alta.** Se activan distintos circuitos que los que usas para leer en silencio.
- **Cambia tus rutas** y toma diferentes caminos para ir al trabajo o a tu casa.
- **Modifica tu rutina.** Haz cosas diferentes. Sal, conoce y platica con personas de diferentes edades, trabajos e ideologías.
- **Experimenta lo inesperado.** Usa las escaleras en lugar del elevador. Sal al campo, camínalo, huélelo.
- **Mejora la ubicación de algunas cosas.** Al saber dónde está todo, el cerebro ya construyó un mapa. Cambia, por ejemplo el lugar del bote de la basura; verás la cantidad de veces que aventarás el papel al viejo lugar.
- **Aprende una habilidad.** Cualquier cosa, puede ser fotografía, cocina, yoga, un nuevo idioma. Si te gusta armar rompecabezas o coches, tápate un ojo para que pierdas la percepción de la profundidad, por lo que el cerebro tendrá que

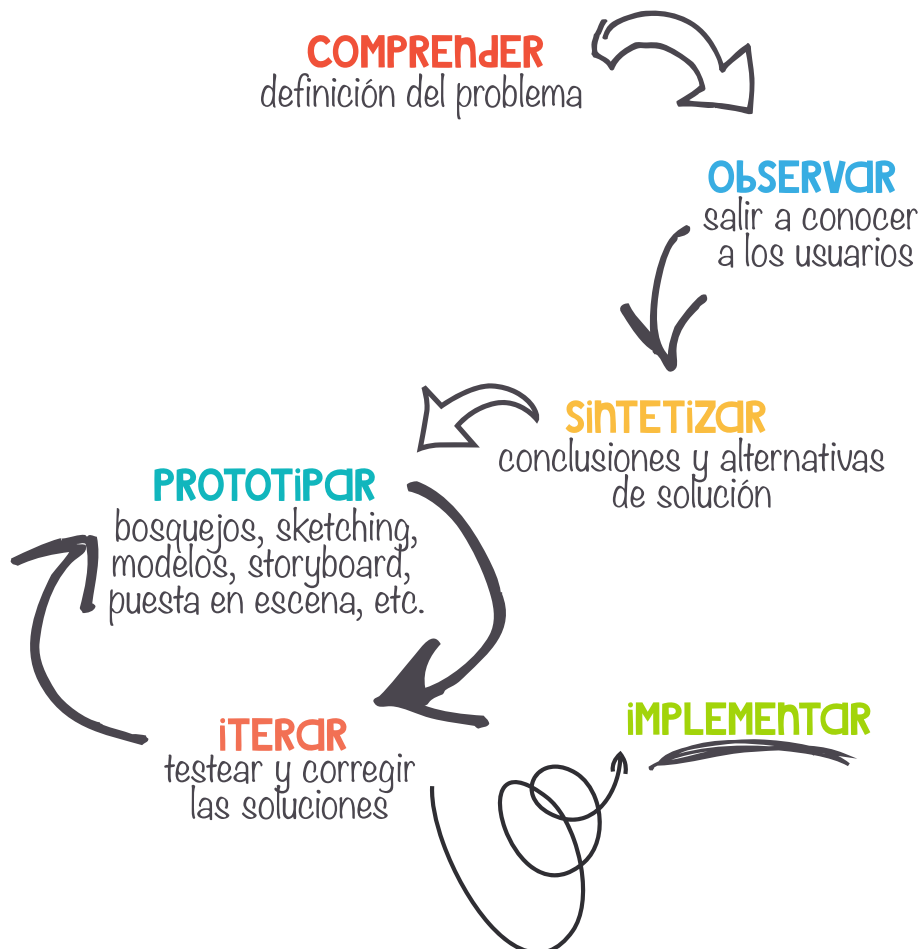
confiar en otras vías.

- **Identifica objetos como monedas.** Coloca en tu coche una taza con varias monedas diferentes y tenlas a la mano para que, mientras estás en el alto del semáforo, con los dedos trates de identificar la denominación de cada una.

## Innovación basada en “design thinking”

Ésta es una forma de pensar que combina el pensamiento creativo y analítico. Se aplica al resolver un problema en específico. El pensamiento basado en diseño no es un proceso, una herramienta o una técnica para ser creativo. Muchos académicos han llamado al pensamiento basado en diseño “el hijo de la innovación”, ya que nos ayuda a generar innovaciones en nuestro negocio.

El proceso de cómo resolver problemas usando “design thinking”:



**Comprender.** Antes de iniciar, siempre ponte en lugar del usuario por medio de la observación y entrevistas. Haz investigación en *Internet* y por medio de entrevistas con los expertos del tema.

**Observar.** Generar empatía con tus usuarios potenciales por medio de la observación. Mira lo que hacen, no lo que dicen. Necesitas entender a la gente más allá de lo que ves. Pregunta ¿por qué?, hasta que te vean raro.

**Sintetizar.** Obtén un solo punto de vista, trata de enfocarte en un solo tipo de usuario o nicho de mercado (no puedes satisfacer las necesidades de todos).

**Idear.** Probablemente la parte más difícil del pensamiento basado en diseño. De acuerdo con tu punto de vista, genera la mayor cantidad de ideas posibles. Ponte retos como generar al menos 50 ideas que resuelvan el problema en menos de media hora.

**Prototipar.** Hacer tus ideas realidad y aprender de las reacciones de la gente cuando ve o usa tu prototipo; enfocarse rápidamente. Todo prototipo debe de contestar por lo menos alguna pregunta: ¿Qué se siente agarrar el producto? ¿Cómo debe de ser el orden de pantallas? etc. Es importante realizar el prototipo lo más sencillo o de más baja calidad posible. Cuando la gente lo ve sencillo, ve potencial. Cuando la gente lo ve profesional, encuentra problemas. Ponlo a prueba con los potenciales usuarios, que realicen algunas tareas para ver su reacción.

**Iterar.** Tomar los insights o conocimientos generados por el prototipo y revisa lo que asumiste. A veces tendrás que regresar y empezar de nuevo. Probar, probar y probar.

Te invitamos a que veas el video donde la *Organización Líder en Innovaciones (IDEO)*, aplica la metodología de pensamiento basado en diseño y desarrolla un carrito de compras, utilizando los puntos antes mencionados:

<https://www.youtube.com/watch?v=2Dtrkrz0yoU>

## Descubrimiento de problemas

Uno de los principales problemas al que nos enfrentamos en la creación de un proyecto de empresa es identificar los negocios que sean una innovación rentable (idea creativa + ejecución + dinero), donde se esté cubriendo una necesidad del cliente y solucionando un problema a la vez.

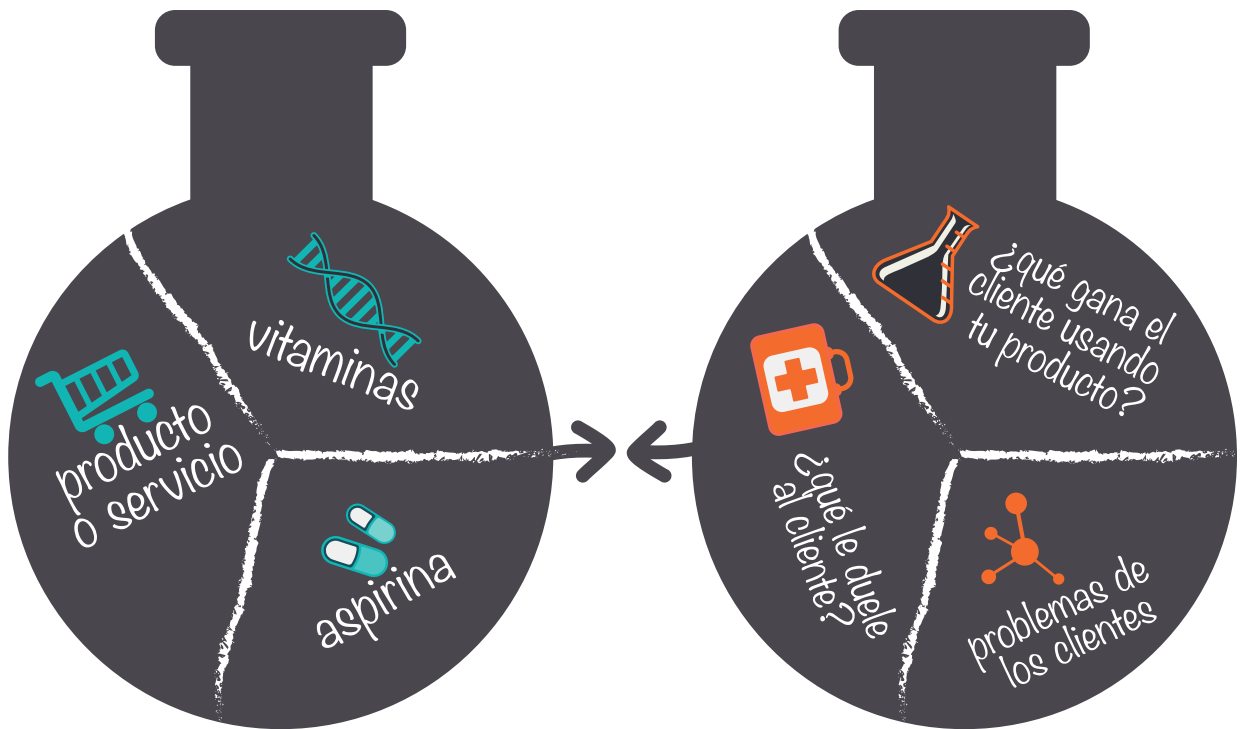
Si no tenemos claro cuál es el problema que estamos resolviendo a nuestros clientes potenciales, estos tampoco encontrarán en nuestro producto y/o servicio, el satisfactor necesario para que el producto pueda tener éxito. Como primer punto lo más importante es definir qué es lo que voy a vender y si los posibles clientes *"necesitan tener el producto"* o si *"estaría bien tenerlo"*.

Cuando te duele la cabeza necesitas tener una aspirina, pero una vitamina es algo que podrías o no tener. Busca que tu proyecto le resuelva un problema a alguien es decir, vende aspirinas, ¡no vendas vitaminas! Es mucho más fácil hacer negocio con algo que tu cliente *"necesita"* que con algo que *"podiera necesitar"*.

Una vez definido cuál es tu problema a resolver, deberás buscar cuáles clientes son los que tienen este problema o necesitan de tu producto. Es importante tener el problema claro, ya que muchas veces en lugar de estar buscando clientes para solucionar su problema, las empresas se encuentran buscando problemas para su solución o propuesta de valor.

Para poder realizar el siguiente ejercicio es necesario recurrir al modelo de propuesta de valor creado por *Alexander Osterwalder* y buscar obtener un ajuste entre tu propuesta de valor y el mercado al que vas a ofrecer tu producto o servicio. El objetivo es buscar ajustar lo mejor posible tu producto o servicio (propuesta de valor) con tus clientes.





# Clientes

Primero veamos de cerca a nuestros clientes y definamos un perfil idea de estos. Deberás enfocarte en tres cosas:

**1. ¿Qué buscan resolver estos clientes? ¿Qué problema tienen?** Como ejemplo, la gente que va una ferretería a comprar un taladro, no está buscando un taladro, lo que realmente necesita es un hoyo en la pared. Para poder entender esto, puedes preguntarte exactamente qué problema o trabajo necesita realizar tu cliente. Ejemplo: verse bien, calmar su sed, realizar un hoyo en la pared, etc.

**2. ¿Qué le duele a tu cliente?** Describe ahora cuáles son sus emociones negativas, los costos que quiere evitar y riesgos que experimenta antes, durante y después de resolver su problema. De igual manera te puedes preguntar lo siguiente:

- ¿Qué se le hace caro a tu cliente?
- ¿Qué le hace sentirse mal?
- ¿Por qué la solución actual no le sirve correctamente?

**3. ¿Qué hace feliz a tu cliente?** Ahora describe cuales son los beneficios reales de tu cliente y cuáles son las funciones que buscan estos. Para poder encontrar la respuesta puedes preguntarte lo siguiente:

- ¿Qué haría a tus clientes felices?
- ¿Qué situación ayudaría a que tus clientes se sintieran satisfechos?
- ¿Cómo las soluciones actuales realmente ayudan a tu cliente?
- ¿Qué situación haría que tu cliente fuera más feliz?



## Productos y servicios

Ahora que ya tenemos perfilado quién es nuestro cliente, veamos nuestra propuesta de valor. La propuesta de valor no es otra cosa que la descripción de nuestro producto o servicio con todos los atributos que tiene; te recordamos que muchas veces esta propuesta de valor puede ser de productos tangibles o intangibles. Pregúntate qué productos y/o servicios que tú ofreces ayudan a que tu cliente resuelva su problema.

Como siguiente paso debes enlistar qué productos y/o servicios que tú ofreces generan valor. Primero describe cómo tu propuesta de valor ayuda a que los clientes sientan menos dolor al momento de resolver su problema o cómo les cuesta menos dinero antes, durante y después de resolver el problema. Para poder resolver esta parte puedes realizarte las siguientes preguntas:

- ¿Produce algún ahorro?
- ¿Hace que tus clientes se sientan mejor sobre el problema?
- ¿Ayuda a resolver de mejor manera el problema?
- ¿Elimina los riesgos que estos tienen?

Finalmente, describe cómo tus productos o servicios (propuesta de valor) ayudan a crear mejores expectativas sobre los beneficios que estos ofrecen a tus clientes. Igualmente te puedes preguntar:

- ¿Utilizar tu producto hace a tus clientes felices?
- ¿El resultado es mayor a las expectativas del cliente?
- ¿Crea una sensación positiva en tus clientes?
- ¿Ayuda a que la solución sea mejor que la actual?



Una vez que hayas llenado todo el marco deberás salir a la calle y preguntar a tus clientes potenciales sobre tus supuestos, de esta manera podrás validar de estas ideas de negocio, cuál es la más rentable y con mayor probabilidad de éxito.

## Modelo de Negocios

Una vez definida la idea que vas a desarrollar debemos buscar cuál es el modelo de negocios. El modelo de negocios no es otra cosa que el "cómo" vas a hacer dinero.

Cuando pensamos en la forma en que deberíamos llevar un producto o servicio al mercado, la mayoría de nosotros imaginamos líneas de producción a gran escala y artículos terminados completamente funcionales siendo arrebatados de las manos por una gran multitud.

Para asegurar el éxito de un proyecto, usualmente tendríamos que escribir un plan de negocios, reunir fondos y en general, ejecutar todo de acuerdo a un orden preestablecido, de una forma bastante lineal. Si bien, el éxito de un producto o servicio se relaciona a su funcionalidad, también está muy ligado a que exista un mercado adecuado dispuesto a usarlo o consumirlo. Cuando estas dos cosas se dan, la inversión, su recuperación y la escalabilidad de nuestra idea de negocios se justificarán plenamente.

Todo proyecto necesita tener un modelo de negocio que le permita crecer de forma sustentable y ganar dinero. El modelo de negocio no es otra cosa que *"el saber cómo vas a hacer dinero con tu negocio o monetizar tu idea"*. Existen muchas formas de poder esquematizar tu modelo de negocios; el más famoso ha sido el marco propuesto por *Alexander Osterwalder* en su tesis doctoral, donde lo define como *"una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y la relación entre estos, permite entender de manera lógica cómo una empresa intenta ganar dinero, creando valor a diferentes segmentos de mercado, cómo se organiza y quiénes son sus socios comerciales para distribuir, vender y publicitar su propuesta de valor"*.

La esencia del modelo de negocio de tu proyecto se puede dividir en tres partes:

- Crear valor para tus clientes.
- Que tus clientes estén dispuestos a pagar por este valor.
- Que los ingresos obtenidos sean mayores que tus costos.

Si no tienes claras estas tres actividades, será muy difícil que tu proyecto pueda ser exitoso. Podrá ser una idea fantástica pero si no sabes cómo llevar esta idea a tus clientes y que estos te paguen por eso, realmente no tienes negocio.

Tu modelo de negocios se deberá convertir en tu mantra, en tu misión y visión de la empresa. Deberás poder explicar en menos de dos minutos tu modelo de negocios de forma clara a clientes, socios, proveedores y posibles inversionistas.

Existen muchas otras cosas que hacen que un negocio sea exitoso, sin embargo, un modelo de negocios sólido y validado, ayuda a tener las bases firmes para la siguiente etapa. Para poder validar tu modelo de negocios, tienes que entender que este marco deberá estar en constante cambio. Una vez que hayas definido la primera versión de tu modelo, deberás salir a la calle a validar tus hipótesis y supuestos, pues en esta primera etapa, el modelo es lo que tú crees que va a suceder, pero no sabes en realidad cómo reaccionará el mercado.

*Osterwalder* definió la estructura óptima de un modelo de negocios en nueve bloques, los cuales agrupan las principales variables de un negocio:

1. Propuesta de valor
2. Segmentos de clientes
3. Relaciones con los clientes
4. Canales de distribución
5. Fuentes de ingresos
6. Actividades clave
7. Recursos clave
8. Red de socios estratégicos
9. Costos del negocio

Para esta parte del libro te pedimos que imprimas tu marco de modelo de negocio, que puede ser descargado desde la página [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com). Utiliza "post-its" para llenarlo. De no tener acceso a una impresora puedes utilizar el marco que se encuentra en la siguiente página.

## Socios Clave

- ¿quiénes son nuestros socios clave?
- ¿quiénes son nuestros suministradores clave?
- ¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?
- ¿qué actividades clave realizan los socios?

**motivaciones para socios:**  
optimización y economía  
reducción de riesgo e incertidumbre  
adquisición de recursos y actividades particulares



## Actividades clave

- ¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿nuestros canales de distribución?
- ¿nuestras relaciones con clientes?
- ¿nuestras fuentes de ingresos?

categorias  
producción  
resolución de problemas  
plataforma / red



## Recursos clave

- ¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿nuestros canales de distribución?
- ¿relaciones con clientes?
- ¿fuentes de ingresos?

tipos de recursos  
físico  
intelectual (patentes de marca, copyrights, datos)  
humanos  
financieros



## Estructura de costes

- ¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿qué recursos clave son los más caros?
- ¿qué actividades clave son las más caras?

características ejemplo:  
costes fijos (salario, rentas, utilidades)  
costes variables  
economías de escala  
economías de alcance

es tu negocio más:  
basado en coste ( estructura de coste más escueta, propuestas de valor de precio bajo, máxima automatización, outsourcing extensivo)  
basado en valor ( centrado en creación de valor, propuesta de valor premium)



## Propuestas de valor

- ¿qué valor entregamos al cliente?
- ¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver?
- ¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos cada segmento de cliente?
- ¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

características  
novedad  
rendimiento  
personalización  
"hacer el trabajo"  
diseño  
marca / status  
precio  
reducción de coste  
reducción de riesgo  
accesibilidad  
conveniencia / usabilidad



## Relaciones con clientes

- ¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantenemos cada uno de nuestros segmentos de cliente?
- ¿cuales hemos establecido?
- ¿cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio?
- ¿cuanto cuestan?

ejemplo  
asistencia personal  
asistencia personal dedicada  
autoservicio  
servicios automatizados  
comunidades  
co-creación



## Fuente de ingresos

- ¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿para qué pagan actualmente?
- ¿cómo están pagando ahora?
- ¿cómo preferirían pagar?
- ¿cuanto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?

**tipos**  
venta de activos  
pago por uso  
cuota de suscripción  
préstamo / alquiler / leasing  
licencias  
tasas de intermediación  
publicidad

**precio fijo**  
listas de precios  
dependiente de la funcionalidad del producto  
dependiente del segmento de cliente  
dependiente de volumen

**precio dinámico**  
negociación (regateo)  
gestión de rendimientos  
mercado en tiempo real



## Segmentos de cliente

- ¿para quién estamos creando valor?
- ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?

mercado de masas  
mercado de nicho  
segmentado  
diversificado  
plataforma multilateral



## Canales

- ¿a través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente?
- ¿cómo les contactamos ahora?
- ¿cómo están integrados nuestros canales?
- ¿cuales funcionan mejor?
- ¿cuales son más eficientes en costes?
- ¿cómo los integramos con las rutinas de cliente?

fases del canal

1. Conciencia  
¿cómo conseguimos conciencia sobre los productos y servicios de nuestra empresa?
2. Evaluación  
¿cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra organización?
3. Compra  
¿cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?
4. Entrega  
¿cómo llevamos la propuesta de valor a los clientes?
- 5 Post-venta  
¿cómo proporcionamos soporte post-venta a los clientes?



## PROPUESTA DE VALOR

**¿Qué le ofreces al cliente para resolver su problema?** Tu respuesta es la propuesta de valor. Es el conjunto de productos o servicios por lo que los clientes están dispuestos a pagar. Puedes tener una propuesta de valor única, o bien, diferentes propuestas dependiendo del segmento de mercado

## RELACIONES CON LOS CLIENTES

**¿Cómo le informas a tu cliente potencial de tu propuesta de valor?** Esto debes definirlo por cada segmento de clientes atendidos. Muchas veces dependiendo del tipo de cliente, puedes tener desde ejecutivos personalizados hasta anuncios en Internet que comunican tu propuesta de valor en forma masiva.

## FUENTES DE INGRESOS

**¿Cómo vas a cobrar y cuánto vas a cobrar?** En este bloque debes de definir cómo serán tus fuentes de ingreso, las cuales podrán ser por medio de suscripciones, venta por servicios, rentas, intercambios o modelos gratuitos ("freemium").

## SEGMENTOS DE CLIENTES

**¿Quiénes estarían dispuestos a pagar por tu producto y/o servicio?** Puede ser un segmento específico de clientes o varios. Debes de describirlos con el mayor detalle posible en base a variables demográficas, socioeconómicas, entre otras.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

**¿Cómo le haces llegar tu propuesta de valor a tus clientes?** De igual manera que en el bloque de relaciones con los clientes, deberás describir cada relación dependiendo del tipo de segmento de cliente. Estos podrán ser desde puntos de ventas en Internet o físicos, hasta servicios a domicilio.



## ACTIVIDADES CLAVE

**¿Qué actividades necesitas realizar para crear tu propuesta de valor?** Estas actividades definen qué es lo que tienes que hacer con tus proveedores y empleados para crear tu producto o servicio.

## RED DE SOCIOS ESTRATÉGICOS

**¿Quiénes son tus proveedores o socios comerciales?** Describe cuáles son las organizaciones que te ayudan a generar tu propuesta de valor. Es importante encontrar aliados que entiendan tu propuesta de valor, ya que de ellos dependerá que tus insumos estén siempre disponibles a precios competitivos.

## RECURSOS CLAVE

**¿Qué necesitas comprar o a quién necesitas contratar para generar tu propuesta de valor?** Se refiere a todos los recursos (financieros, humanos, físicos, etc.) que se deben adquirir o rentar para hacer que el negocio funcione.

## ESTRUCTURA DE COSTOS

**¿Cuánto te cuesta crear o construir tu propuesta de valor?** La estructura de costos es fundamental para el éxito de tu modelo de negocios. Trata de enlistar tus costos más significativos como mano de obra, gastos fijos y materia primas.

### Ajusta tu propuesta de valor con el segmento de clientes.

Uno podría pensar que los negocios hoy en día quiebran por falta de un producto o servicio innovador, o tal vez porque nuestra propuesta de valor no es lo suficientemente buena, sin embargo, los negocios quiebran por falta de clientes. **¿Cuántas veces has ido a un restaurante donde la comida es muy mala y siempre está lleno?** Esto sucede porque el negocio ha encontrado un perfecto ajuste entre su propuesta de valor y su cliente. Es decir, los negocios quiebran porque su propuesta de valor no está definida acorde a las necesidades del mercado.



# HAZ QUE TU IDEA SEA UN BUEN NEGOCIO

**AUTOR: MARÍA ESTHER VELÁZQUEZ ESPARZA**

**3**

# 3 HAZ QUE TU IDEA SEA UN BUEN NEGOCIO

En el tiempo que llevo trabajando cerca de los emprendedores, me he encontrado con todo tipo de enfoques, hay quienes consideran que su producto es lo mejor que se ha inventado en el mundo y que hay una multitud de personas esperando comprarlo, hay quienes tienen muchas dudas con respecto a si el producto se venderá o no, y hay personas que consideran que no son creativos y que nunca serán capaces de emprender un nuevo negocio.

El emprendimiento puede ser definido de varias formas, desde mi punto de vista y de una manera sencilla, el emprendimiento en una sola palabra es: "*actitud*". La actitud de pensar positivamente, de pensar que sí es posible, de ver donde nadie más ha visto, de intentar, de querer, de creer. Es un motor interno que mueve a las personas a crear y a ejecutar. Como se ha visto en los capítulos anteriores, todos tenemos un alto potencial para emprender, de ser creativos, de desarrollar habilidades y competencias que nos harán emprendedores de éxito.

Con lo anterior puedo deducir que el principal actor en el desarrollo de mi idea y la creación de mi propio negocio, soy yo mismo. Y es correcto, pero la buena noticia es que no estoy solo, hay una serie de apoyos como asesoría, capacitación, acompañamiento, financiamiento, fondos, etc. que están ahí para ayudarme a crecer.

Tengo una empresa creada hace 25 años, con gran satisfacción puedo decir que está consolidada en el mercado nacional. Así como tú, una vez tuve un sueño, un sueño que se volvió realidad, que me ha dado gran aprendizaje y experiencia en mi vida personal y profesional. Hoy agradezco la oportunidad de poder compartirlo contigo.

Explica como te visualizas en 10 años,  
¿cómo quieres estar?, ¿a qué te quieres dedicar?...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Una vez que tenemos claro donde queremos estar, ahora sí podemos comenzar a trabajar en nuestro proyecto.

# Definiendo mi producto e identificando mi mercado

El principal objetivo de este módulo es tener la plena certeza de que el proyecto que se desea emprender sea un buen negocio. Para ello, lo más importante es tener en cuenta aspectos relacionados con:

- El producto mismo.
- El cliente o consumidor.
- La capacidad de producción.

Como primer paso es necesario identificar si el producto que ofrezco es un bien tangible, es decir, que lo puedo tocar y sentir, por ejemplo: ropa, artículos de oficina, artículos deportivos, etc. O bien, si lo que yo deseo vender es un servicio, por ejemplo: asesoría, servicios inmobiliarios, servicios de mantenimiento, etc. Puede suceder que mi proyecto incluya una combinación de los anteriores, es decir un bien tangible acompañado de servicio, un restaurant puede ser un buen ejemplo de ello. Esto es importante definirlo ya que cada uno requiere una estrategia diferente para “enamorar” al cliente.

Una vez definido lo anterior, debo identificar quiénes son las personas que pueden adquirir mi producto; quizá éste sea un juguete diseñado exclusivamente para niños de 5 a 7 años que asisten a escuelas de cierto sector de la población, o bien, deseo ofrecer un servicio de “comida rápida” para mujeres de entre 25 y 50 años que trabajan y no disponen de tiempo para cocinar. A estos grupos de personas que tienen características y costumbres similares se les llama Segmentos de Mercado. Una vez que tengo definido el o los segmentos del mercado a los que deseo ofrecer mi producto, entonces puedo decir que ese será mi Mercado Meta.



con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas.



Conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender.

“marketing” Kotler (2012)

**Define si tu producto es un bien tangible, un servicio o una combinación de ambos.**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Identifica tu mercado meta y sus características.**

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

# ¿Quién es mi cliente?

El siguiente paso es saber si el mercado meta está dispuesto a adquirir mi producto. Puedo suponer que así será, pero no puedo fiarme de mi sentir, la mejor manera de saberlo, es preguntándose directamente al mercado meta, para lo que realizaremos un estudio de mercado.

Existe gran cantidad de bibliografía que nos enseña la forma de realizar estudios de mercado. En su mayoría, estos estudios implican el uso de muchos recursos (de tiempo, de dinero y de personas). Para los fines de este programa, un estudio de mercado en el que participen 250 personas puede resultarnos de gran utilidad.



Como primer paso voy a desarrollar una encuesta de máximo 10 preguntas. Lo recomendable es que esta encuesta esté formada por preguntas cerradas en su totalidad o en su mayoría, ya que es más rápido y sencillo codificarlas. Por otro lado las preguntas abiertas, permiten conocer la opinión y punto de vista de mi cliente potencial.

**Hola buen día, he desarrollado un rompecabezas que ayuda a los niños de preescolar a aprender a leer. Sus respuestas son de gran importancia para el éxito de este proyecto.**

1. ¿Tiene niños en entre los 4 y 6 años de edad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué frecuencia ayuda a su hijo a hacer sus tareas?

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Eventualmente \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

3. ¿Le gustaría ayudar a su hijo a que aprenda a leer jugando?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿De cuánto tiempo dispone por las tardes para apoyar a su hijo en este proceso de aprendizaje?

1hr \_\_\_\_\_ 2 hrs \_\_\_\_\_ 3 hrs \_\_\_\_\_ No dispongo de tiempo \_\_\_\_\_

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un rompecabezas de madera que Ud sabe que ayudara en el aprendizaje de la lectura a su hijo?

\$100 \_\_\_\_\_ \$150 \_\_\_\_\_ \$200 \_\_\_\_\_ \$250 \_\_\_\_\_

6. ¿En dónde le gustaría encontrarlo?

Tiendas de juguetes \_\_\_\_\_ Tiendas departamentales \_\_\_\_\_ Supermercados \_\_\_\_\_

Venta en línea \_\_\_\_\_

7. ¿Sería atractivo para usted que se ofrezcan juegos que permitan a los niños adquirir habilidades matemáticas, como el sumar, restar y multiplicar? \_\_\_\_\_

8. Agradeciendo su tiempo y atención, me gustaría hacerle llegar vía electrónica, un material referente a los “beneficios de participar en el proceso de aprendizaje de los hijos”

Nombre: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

**Muchas gracias.**



Una vez realizada la encuesta debo aplicarla a un grupo pequeño de personas para evaluar que esté diseñada correctamente, 25 encuestas es un buen número, esto es llamado Prueba Piloto.

Si todo salió bien en la Prueba Piloto, entonces estamos listos para aplicar nuestra encuesta. 250 encuestas es un buen número, que nos permitirá obtener información que nos ayudará a tomar decisiones sobre nuestro producto.

Uno de los grandes errores que normalmente se comenten al momento de emprender un negocio o de desarrollar un nuevo producto, es no considerar la opinión del cliente potencial; tener la creencia de que el producto cumple con todo lo necesario para satisfacer necesidades de diferentes públicos, y lanzarlo al mercado. El resultado puede ser frustrante, sobre todo si se invierte gran cantidad de dinero y tiempo. Quizá el producto no esté del todo mal y con algunos pequeños cambios y ajustes, pueda ser muy atractivo al consumidor, solo es necesario validar esa información.

Observa la pregunta número 8 de la encuesta anterior, ésta nos ayudará a desarrollar una base de datos de nuestro mercado potencial. Cada persona que llegue a tu negocio, agrégala en la base de datos, desarrolla un plan estratégico para siempre estar cerca de tu cliente y darle valor a tu empresa.

## Análisis de resultados y toma de decisiones

A través del análisis de los resultados obtenidos del estudio de mercado, podré conocer más a mi mercado potencial y su gusto por mi producto, de tal forma que podré tomar decisiones con respecto a ello.

**¿Qué decisiones puedes tomar después de haber realizado tu estudio de mercado?**

---

---

---

---

---

---

---

---

# Identificando oportunidades de mercado

Estos estudios de mercado comúnmente arrojan información que no se esperaba recibir y en ocasiones ayudan a generar nuevas ideas de negocio, es ahí donde es posible identificar las oportunidades de mercado.

Una oportunidad de mercado es toda aquella condición favorable del mercado, que me permitirá crecer mi negocio.

Algunos ejemplos de oportunidades de mercado para el negocio del rompecabezas didáctico son:

- Estudios muestran que el uso de la tecnología en niños pequeños es altamente perjudicial, por lo que lo conveniente es que en su lugar, se diviertan con juguetes que promuevan su creatividad.
- Las mamás desean dar más tiempo de calidad a sus hijos, de tal forma que “jugar y aprender” suena fantástico.

Cabe señalar que si no identificas oportunidades, te tomes un tiempo de descanso y vuelvas a pensar en ello; puedes pedir apoyo a tus familiares y amigos, a veces otras personas alcanzan a ver cosas que tú no logras detectar. Si no identificas oportunidades, ¡CUIDADO!, no es negocio.

## Identifica 5 oportunidades de mercado que te ayuden a crecer tu negocio

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

# ¿Cuáles son mis diferenciadores?

En capítulo anterior viste el tema de creatividad. Es de vital importancia que tu producto o servicio tenga esos elementos de innovación que atraerán a tu consumidor. Si no existe el elemento diferenciador y tu producto es exactamente igual a lo que ya existe, simplemente será uno más en el mercado y difícilmente podrá ser vendido.

En ocasiones el estudio de mercado puede arrojar algunas ideas que nos despierten la creatividad; otra forma de obtener ideas es viajando y aprendiendo de otras culturas, afortunadamente la tecnología nos permite llegar a cualquier parte del mundo y a través de ella podemos ver lo que están haciendo los países de vanguardia.

Puede ser que los diferenciadores estén en el servicio que ofreces. En ejemplo: alguna vez te ha pasado que te recomiendan un "Salón de Belleza" para cortarte el pelo, pero particularmente te recomiendan a Mary, una de las empleadas. Al llegar al salón de belleza y pedir que sea Mary quien te atienda, la dueña del negocio amablemente te dice que Mary está ocupada en ese momento, y que además tiene 3 personas esperando. La dueña te indica que con gusto Toñita o Dora, que están disponibles, pueden cortarte el pelo. Las preguntas de reflexión en una situación como ésta son: "¿qué tiene Mary que no tienen Toñita y Dora?", "¿qué es lo que hace tan bien Mary para que los clientes quieran que sea ella quien les corte el cabello?". Hay que observar a Mary y aprender de ella, seguramente su secreto está en el buen trato que ofrece a sus clientes.

## La magia del servicio

El Servicio tiene varias características que no debemos perder de vista.

### **No existe un patrón.**

Imaginemos que el producto que yo deseo vender, es una pelota de plástico para jugar en la alberca y que puede transformarse en chaleco salvavidas. Si decido tener una producción diaria de 2000 pelotas, es muy probable que todas las pelotas sean iguales, porque deben cumplir con ciertas especificaciones definidas por el cliente. En el tema del servicio no ocurre lo mismo, el servicio, en la gran mayoría de las ocasiones, es ofrecido por personas y es justamente ahí donde está la diferencia. Pensemos en una cajera de banco un viernes de quincena a las 9:00 de la mañana, la cajera seguramente estará bañada, peinada, perfumada y muy sonriente dándonos los buenos días. La

misma cajera, el mismo viernes de quincena, 3 de la tarde podría ser ya "otra" persona.

**No se puede separar la producción del consumo.**

La pelota de plástico, como cualquier bien tangible, primero se produce, luego se vende y posteriormente se usa. Un servicio, generalmente primero se vende, luego se produce y se consume al mismo tiempo.

La educación escolar es un buen ejemplo de lo anterior, generalmente pagamos antes de que se inicien las clases, y no sabemos si vamos a pasar la materia, y mucho menos si vamos a aprender, pero ¡es un servicio ya pagado! Cuando recibimos la clase se supone que estamos aprendiendo, y ahí nos lo llevamos, en nuestra memoria... en el mejor de los casos.

**No se puede inventariar.**

¿Alguna vez has ido al médico y te ha dicho: "permítame, déjeme ir al almacén por su servicio que le aliviará su malestar?", eso no ocurre, el servicio se ofrece en el momento, no está almacenado en ningún lugar ni hay bodegas para ello.

**Es intangible**

Como ya lo mencionamos anteriormente, no lo podemos tocar, pero si lo podemos percibir. Un buen libro para aprender más sobre la magia del servicio es "Venda lo Invisible" de Harry Beckwith.

Las franquicias pretenden estandarizar los servicios, pero no me queda muy clara la efectividad de ello. ¿Cómo se sienten cuando asisten al cine y la persona que atiende en la dulcería les ofrece palomitas, por dos pesos más las palomitas jumbo, por 5 pesos más el refresco y por dos pesos más el chocolate Hershey?. Y claro, todo esto es ofrecido a una velocidad admirable en el habla.

**Identifica y define tus diferenciadores, hay alguno que tiene que ver con servicio?**

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

# Estrategia de Mercadotecnia

La Mercadotecnia implica:

## **a) Producto: ¿Qué vendo?**

- Características del producto como tamaño, forma, color, calidad
- Beneficios por su uso o adquisición
- Diferenciadores
- Otros, como la garantía

## **b) Precio: ¿Cuánto pagarán por mi producto o servicio?**

- Obtener costos totales
- Definir margen de utilidad deseado
- Analizar la competencia
- Definir el valor agregado para el cliente

## **c) Plaza: ¿Cómo lo haré llegar a los clientes?**





- Ubicación del negocio
- Venta en línea

## **d) Promoción: ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?**






- Diseño de slogan y logotipo
- Uso de redes sociales
- Diseño de página web
- Ferias y exhibiciones

Una vez que ya tengo definido el diseño integral de mi proyecto, es decir, tengo definido el producto con todos los diferenciadores que incluye, entonces procedo a saber cuánto me cuesta hacerlo.

El primer paso es buscar los proveedores que me surtirían mi materia prima.

 <b>material</b>	 <b>cantidad que requiero</b>	 <b>proveedor</b>	 <b>precio</b>

Ahora es importante que hagamos algo similar para la maquinaria y equipo que requieres:

 <b>maquinaria equipo</b>	 <b>características</b>	 <b>marca</b>	 <b>proveedor</b>	 <b>precio</b>

Es muy importante que realices el ejercicio a detalle, ya que con esta información puedes tener un panorama claro del tamaño de tu negocio, además esta información será utilizada en el módulo de aspectos financieros. Aunque es necesario contar con toda la información, puedes identificar cuáles son aquellas cosas que son indispensables para comenzar, no es necesario tener todo el negocio armado para el arranque. De la misma forma puedes identificar qué cosas ya tienes y cuáles te están haciendo falta.



¿con qué  
cuento?



¿qué me hace  
FALTA?


Al llenar la tabla anterior te darás cuenta que requieres muchas cosas y solo tienes unas cuantas, ¡no te desanimes, así se empieza! Existen algunos apoyos y concursos ofrecidos por diferentes organismos e instituciones a los que los estudiantes emprendedores pueden acceder y algunos de ellos son exclusivamente para equipamiento:

- Premio al estudiante emprendedor: <http://www.premioestudianteemprendedor.org>
- Inpojuve, ofrece financiamiento sin tasa de interés
- STPS brinda apoyo económico a los emprendedores

# Analizando a la competencia

Es probable que el producto o servicio que deseo emprender sea totalmente nuevo en el mercado. Puede ser que sea algo ya existente pero que tiene algunas modificaciones que lo hacen diferente, o bien, puede ser algo que es similar a otros productos y servicios.

Cualquiera que sea el caso, no debo perder de vista a la competencia. Se tienen dos tipos de competencia:

- **Competencia directa**
- **Competencia indirecta**

La competencia directa, son todos aquellos productos que son similares al mío y que son vendidos en el mismo mercado en que yo me encuentro.

La competencia indirecta, son todos aquellos productos que buscan satisfacer la misma necesidad que mi producto a través de productos sustitutos.

Con el siguiente ejemplo podremos entender mejor estos conceptos. Imaginemos que nuestro producto es un té helado. La competencia directa serían todas aquellas marcas de té helado que existen en el mercado. La competencia indirecta serían todos aquellos productos como refrescos, agua, leche, jugos etc. Aunque parezca que estos últimos no pueden ser competencia, sí lo son. La necesidad existente es la sed, cualquiera de estos productos puede eliminarla.

## Identifica tu competencia

### **diRECTA**

---

---

---

---

---

---

---

---

### **iNDIRECTA**

---

---

---

---

---

---

---

---



Una vez identificada tu competencia directa, es importante realizar un análisis de la competencia.

EMPRESA	producto	precio	lugares donde se vende	variedad de sabores
Mi empresa				
Competidor 1				
Competidor 2				
Competidor 3				
Competidor 4				

Esta tabla me ayudará a identificar como se encuentra mi producto con respecto a los productos de la competencia. Consideraré las mismas variables para hacer un análisis realista, y podré identificar cuál es la marca preferida en el mercado. Es una información muy valiosa para hacer un Benchmarking.



## BENCHMARKING

Proceso de comparar los productos de la empresa con los de los competidores o compañías líderes en otras industrias, para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño

"marketing" Kotler (2012)





# CREA TU PRODUCTO

AUTOR: LUIS MIGUEL ALMANZA

4

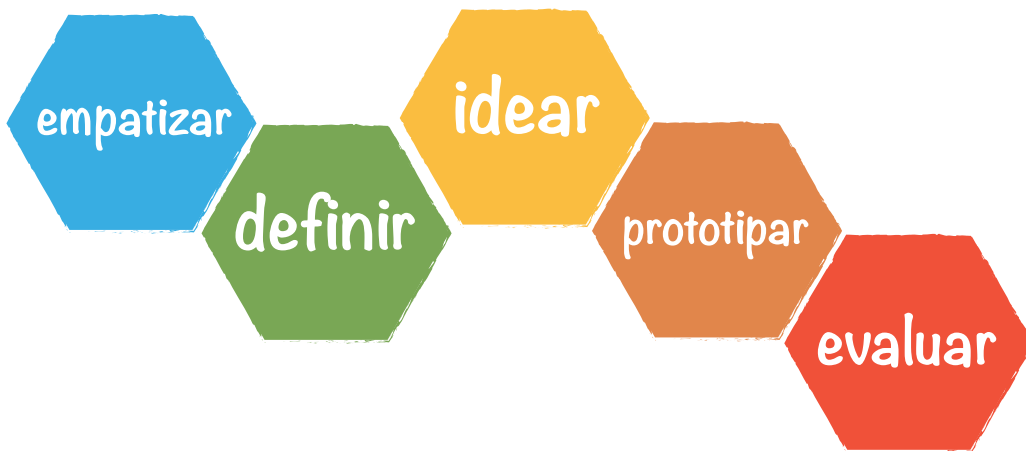
# 4 CREA TU PRODUCTO

**“La vida es demasiado corta como para construir algo que nadie va a querer” - Ash Maurya -**

En este punto probablemente ya tienes una idea brillante, que te apasiona y con la que estás seguro que quieres construir un gran negocio, sin embargo, para poder tener la certeza de que esa idea es tan extraordinaria como tú o tu equipo lo cree, es necesario que se vea materializada de alguna forma para que tus posibles clientes la entiendan, la vean, la prueban y te comprueben que vale la pena trabajar en ella.

En este módulo aprenderás cómo llevar a cabo ese proceso de una manera sencilla y rápida sin la necesidad de invertir grandes recursos en ello. Existen diferentes mecanismos y herramientas que ayudan a los generadores de negocios a saber si van por el camino correcto, a entender mejor a sus clientes y a validar qué tan alcanzable puede ser esa idea.

Esta validación se hace por medio de prototipos o experimentos en los que tu posible cliente prueba el producto y expresa si lo compraría o no. Al final del día lo importante es conocer dónde hay una oportunidad real de negocios.



Al finalizar el módulo serás capaz de definir qué tipo de prototipo necesitas construir para validar tu idea, cómo puedes crear uno, cómo lo vas a ir mejorando conforme avance tu proyecto, cómo saber si es factible y viable, y qué herramientas existen para realizar prototipos de mejor calidad.

# ¿Qué es un prototipo?

Un prototipo es un modelo de tu producto, que puedes darle a las personas para tener una mejor idea del potencial, la funcionalidad, las características, el tamaño, el color y más características de éste. No es la versión final de tu producto, pero servirá para demostrar de una manera más clara el concepto de tu idea.

Los prototipos generalmente se usan para convencer clientes, posibles inversionistas o encontrar socios.

De manera individual, contesta las siguientes preguntas:

¿Quién debería interactuar con mi proyecto?

---

---

---

¿Qué es lo que espero o necesito aprender de ellos?

---

---

---

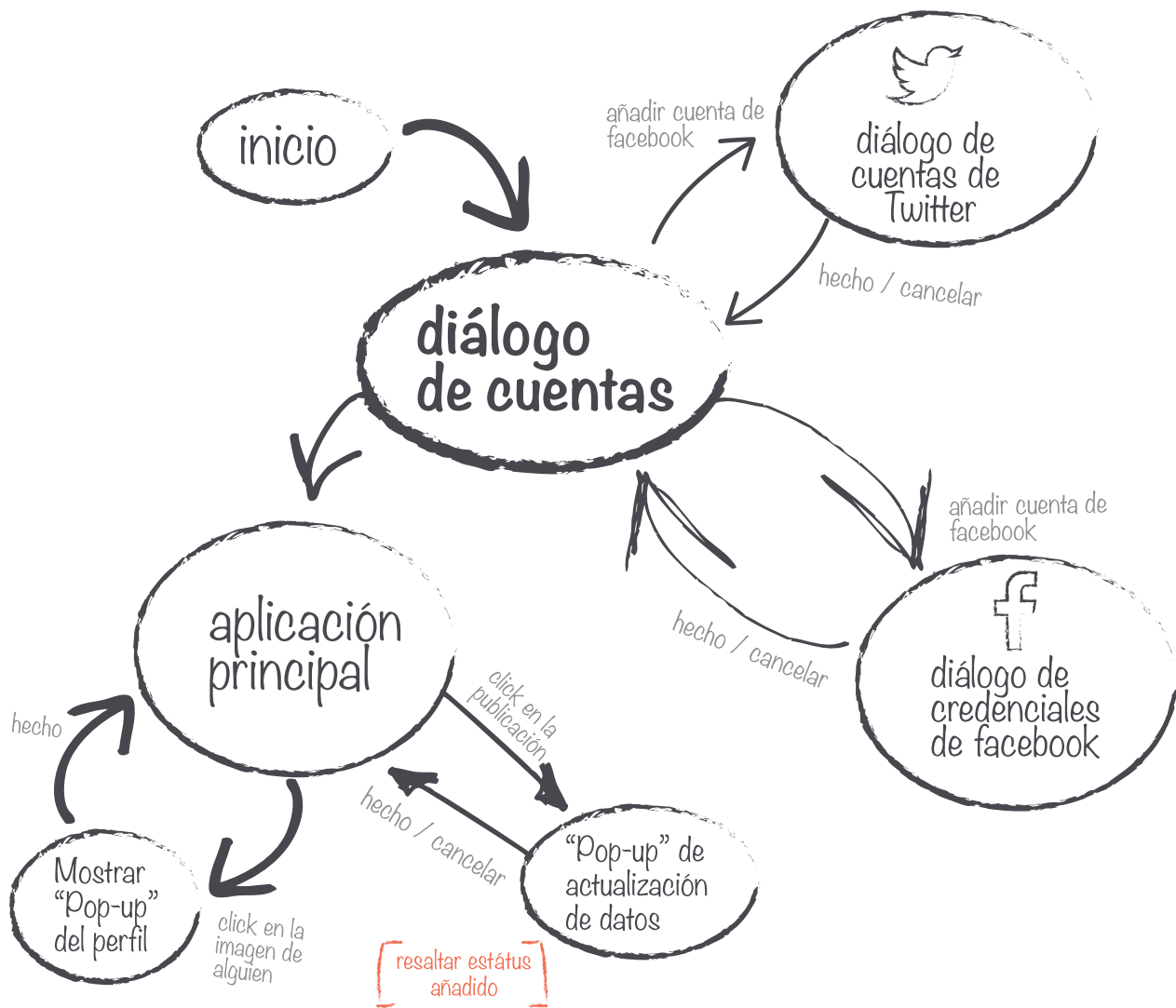
¿Cuánto tiempo tengo para construir un prototipo?

---

---

---

Después elabora un mapa mental de las principales ideas acerca de tu prototipo.



Esta actividad de permitirá definir el contexto sobre el cual iniciarás a construir tu prototipo. Los prototipos sirven para exteriorizar ideas, hacer en lugar de analizar y aprender antes de realizar un producto final, además permiten tener equivocaciones para entonces mejorar.

# ¿Qué tipos de prototipos existen?

Los prototipos pueden variar dependiendo de su uso, su alcance y su funcionalidad, por ejemplo:

## Funcional vs No funcional:

- **No funcional:** Es un prototipo que muestra de una manera muy sencilla y visual lo que el producto pretende ser pero sin movilidad, es algo estático.
- **Funcional:** Es un prototipo que tiene capacidad de reaccionar dependiendo de la interacción del usuario.

## Exploratorio vs Experimental vs Operacional:

- **Exploratorio:** Sirve para diseñar o investigar comportamientos del cliente o características que debe incluir el producto.
- **Experimental:** Ayuda a validar hipótesis ya planteadas sobre el uso del producto y la necesidad que cubre.
- **Operacional:** Sirve para mejorar productos, constantemente se están mejorando hasta llegar a la versión óptima

## Horizontal vs Vertical:

- **Horizontal:** Son prototipos que muestran muchas características con poco nivel de detalle.
- **Vertical:** Son prototipos que solo muestran una o muy pocas características pero con un alto nivel de detalle.

Sin embargo, una de las características más importantes que define un prototipo es su nivel de ejecución, entre ellos podemos encontrar prototipos:

- **Estáticos:** El prototipo no tiene funcionalidad.
- **Guiados:** El usuario es asesorado y llevado en el flujo de uso por una persona. También se les conoce como ambiente controlado.
- **Animados:** El prototipo se ejecuta solo y muestra la interactividad al usuario de una manera automática.
- **Mago de Oz:** El prototipo puede ser ejecutado, interactuar con el, pero existe un tercero oculto, que interactúa sin que afecta la percepción del usuario.
- **Interactivo:** El usuario puede interactuar con el, utilizando funciones precargadas.
- **Funcional:** El usuario interactúa, manipula y opera el prototipo por sí mismo.



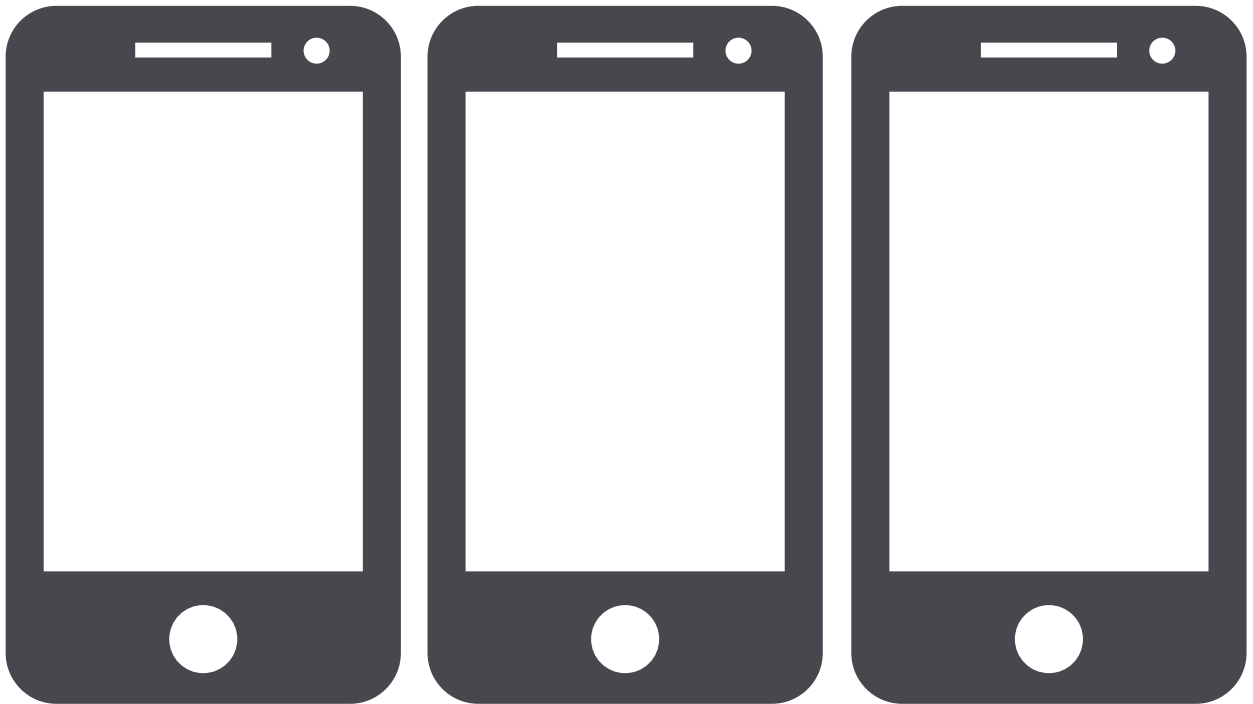
## Actividad: Tipos de prototipos

**Objetivo:** Conocer y entender los diferentes tipos de prototipos y su uso.

Para los siguientes ejemplos de prototipos define, el tipo de prototipo que representa:

EJEMPLO	TIPO DE PRODUCTO
video del producto	
dibujos del producto	
página web con botones	
muestra de un pastel	
maqueta de una casa	
simulación	
presentación en power point	
diseño del menú de un restaurante	

## Dinámica: Mi primera app



### Materiales:

- 1 copia del formato de app disponible en la sección de herramientas.
- 1 copia del formato de elementos para una app disponible en la sección de herramientas.
- Lápices.

**Diseño:** Todos hemos querido construir la app de nuestros sueños y mostrarla a nuestros amigos. Una app que resuelva una necesidad que hasta ahora nadie ha visto.

En las siguientes líneas trata de pensar en necesidades que tú tienes y cómo las solucionarías con una aplicación para celular.

NECESIDAD O PROBLEMA QUE TENGO	¿CÓMO LO SOLUCIONAS CON UNA APP?

**Construcción:** Con los formatos de celulares tratarás de construir esa app en papel para poder explicar a los demás cuál sería el funcionamiento de tu aplicación.

**Conclusiones:**

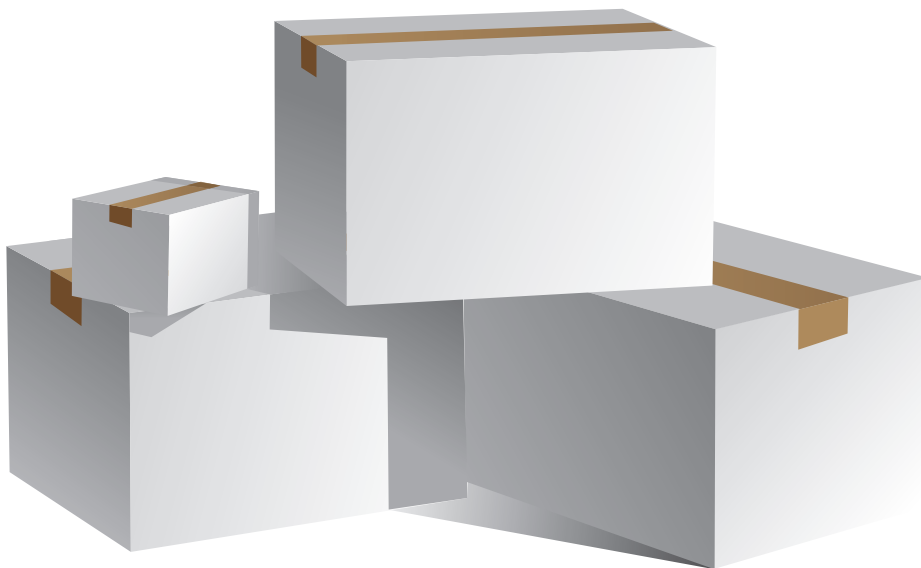
Enseña a tus compañeros el resultado de tu trabajo y comenten de acuerdo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál aplicación es la más útil?
- ¿Cuál sería el costo de esa aplicación si existiera en el mercado?
- ¿Qué tan difícil fue pasar de la idea a los formatos?

## ¿Cómo hago uno?

Construir un prototipo no debe ser una tarea complicada, debe ser algo rápido y sencillo que pueda transmitir a tus clientes lo que buscas lograr.

### Dinámica: Product Box



**Material requerido:**

- 1 caja de cartón (cereal, zapatos)
- 10 hojas de papel de diferentes colores
- 2 revistas que ya no utilices
- Marcadores, colores y plumas
- Tijeras
- Pegamento

**Objetivo:** Diseñar y materializar el concepto o idea en una caja que represente el producto que esperas vender. Durante el proceso deberás darte cuenta que la perspectiva del cliente es la más importante a la hora de diseñar un producto.

**Diseño:** Antes de iniciar deberás escribir en la lista siguiente, cuáles son las características más importantes de tu producto que el cliente debe percibir:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Construcción:** Ahora que ya sabes lo que es importante para tu cliente, utilizarás la caja y los materiales disponibles para diseñar y construir un producto que represente tu idea. Trata de ser lo más creativo posible y no olvidar ninguna de las características de tu lista.

**Presentación:** Después del tiempo asignado para la actividad, deberás presentar tu prototipo al grupo en 2 minutos, en los que expliques tu producto y recibas retroalimentación de la audiencia.

**Conclusiones:** En grupo compartan lo aprendido en la actividad contestando las siguientes preguntas.

- ¿Qué tan fácil fue construir un prototipo?
- ¿Cuáles son las ventajas de tenerlo a no tenerlo?
- ¿Fue más fácil explicar tu idea de negocio?
- ¿Qué aprendiste?

# ¿Qué otras cosas son importantes?

Algunas cosas que debes tener en cuenta cuando estás trabajando con prototipos son:

**1. Tu prototipo no tiene que ser perfecto.** Recuerda que el objetivo es probar que el concepto es viable y que funciona de la manera más rápida, económica y fácil posible.

**2. Puedes iniciar de un producto de la competencia.** Si tu producto es algo físico, muchas veces es buena idea empezar por el de la competencia, conocer cómo está hecho, de qué materiales, funcionalidades, empaque y a partir de ahí diseñar y construir uno propio.

**3. Considera videos o wiframes.** Si tu producto es demasiado complejo y no hay un camino práctico para llegar a un prototipo puedes utilizar un video donde simules o expliques el funcionamiento de tu producto.

**4. Los prototipos siempre se mejoran.** Hay diversos niveles de prototipos dependiendo de su complejidad, pero siempre hay un siguiente nivel para tu prototipo hasta llegar a la versión final.



# Factibilidad y viabilidad

Los prototipos además de ayudarte a conocer más a tu cliente, sirven para empezar a conocer la factibilidad y la viabilidad de tu proyecto. Aunque no es definitivo el análisis, sí te sirve para darte cuenta en qué aspectos deberías poner mayor atención a la hora de pensar en construir tu producto en su versión final.



La factibilidad se refiere a la disponibilidad de recursos para crear el producto, es decir, si lo que tú planeas construir es posible. La viabilidad significa si se debería hacer, es decir, que independientemente de si se puede o no hacer, qué factores deben estar a mi favor para llevar a cabo el producto.

### **La factibilidad y viabilidad debe considerarse en 5 perspectivas:**

- 1. Técnica o tecnológica:** Debes considerar si existe la tecnología necesaria para llevar a cabo tu producto, si esa tecnología está a tu alcance, si es la más adecuada, sus riesgos, sus costos.
- 2. Operativa:** En la parte operativa debes considerar los procesos de producción, la mano de obra necesaria para producir tu producto, la materia prima, cómo vas a distribuir tu producto, cuántas piezas puedes producir, si necesitas un lugar especial, y si el tiempo para producir es adecuado.
- 3. Financiera:** Aunque no haces un análisis de costos a detalle, sí debes considerar cuánto vas a gastar en llevar tu producto al mercado, cuánto te cuesta la materia prima, la mano de obra, la producción, la maquinaria, y todo aquello que esté implicado en echar a andar tu negocio. Luego hacer una comparación con el precio al que lo piensas vender y establecer si hay rentabilidad en tu negocio.
- 4. Legal:** En los aspectos legales debes considerar que no infrinjas ninguna ley, que no estés haciendo uso de algo que esté protegido en términos de propiedad intelectual. Además de las regulaciones existentes para la industria en la que planeas entrar. Por ejemplo, si fueras a producir alimentos, revisar qué regulaciones de salubridad existen.
- 5. Mercado:** Aquí debes considerar quienes son los principales competidores, cuáles son las barreras del mercado, tu alcance, tu mercado meta, la afinidad con tu producto y porque te van a comprar a ti.

# Herramientas

Ahora que ya sabes qué es un prototipo y cómo construir uno o mejorarlo, puedes encontrar algunas herramientas útiles en las siguientes ligas para hacerlo:

**TIP.** Es muy importante definir si tu producto será físico o digital. Si es físico como una botella de agua, una silla, un cuadro requerirás herramientas para modelar, simular o maquetar. Si tu producto es digital como una app o una plataforma web, puedes usar software para hacer la simulación.

- **PowToon:** Te ayuda a crear videos interactivos para explicar tu producto de una manera sencilla y divertida <http://www.powtoon.com/>
- **3D Printers**
- **Lápiz y papel**
- **Little Bits:** Kit para prototipar hardware: <http://littlebits.cc/>
- **POP Prototyping** on *Paper Plataforma* para pasar diseños de aplicaciones en papel a un prototipo funcional: <https://popapp.in/>
- **Formatos diseño de apps:** Formatos en papel para imprimir y dibujar que puedes utilizar para diseñar aplicaciones: <http://bit.ly/1t6GC2y> y <http://bit.ly/1xsKIm9>
- **InVision:** Es una plataforma para hacer prototipos funcionales de aplicaciones web y móviles: <http://www.invisionapp.com/>
- **Balsamiq:** Es una herramienta que te ayuda a dibujar mockups de manera sencilla. <http://balsamiq.com/>
- **Autodesk Inventor.** Software para modelar piezas en 3D: <http://www.autodesk.com/products/inventor>



## Bibliografía

Innovaction Games: <http://www.innovationgames.com/>

Board of innovation: <http://www.boardofinnovation.com/>

**Design Thinking:** Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value, *Thomas Lockwood*

**Running Lean:** Iterate from Plan A to a Plan That Works, *Ash Maurya*

**The Lean Startup,** *Eric Ries*

**Prototyping tools and techniques,**

<https://www.lri.fr/perso/~mackay/pdffiles/Prototype.chapter.pdf>



# **DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA Y DESARROLLO EN REDES**

**AUTOR: MARIO CORTÉS GARAY**

**5**

# 5 DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA Y DESARROLLO EN REDES

La imagen de una empresa es un factor fundamental para que un consumidor elija o no sus productos. "El 60% de la intención de compra tiene que ver con lo que representa la empresa y el otro 40% con el producto o servicio" ha señalado *Fernando Prado*, director del *Reputation Institute* en España y Latinoamérica.

Al leer estas declaraciones y teniendo en cuenta que en este capítulo trataremos los temas del diseño de la imagen y el desarrollo en redes sociales, vino a mi mente una marca muy famosa que seguramente hemos escuchado o visto.

## La marca ACME ¿la recuerdas?

Me llamó la atención un blog llamado "*miguecartoon*" ([www.miguecartoon.com](http://www.miguecartoon.com)) en el que de forma muy sencilla se nos ofrece un artículo acerca de esta marca.

"Si le preguntásemos a cualquiera de los que crecimos viendo las aventuras del coyote y el correccaminos, cuál es la mejor marca suministradora de cohetes, yunques, semilla para pájaros, o cualquier cosa que se nos pueda ocurrir, la respuesta seguro que sería unánime, la marca ACME es la mejor, ya que, aparte de poder conseguir cualquier artículo por loco que sea, tienen un servicio de reparto exprés, que ya le gustaría a las grandes empresas de reparto a domicilio.

La marca ACME, se podría situar al lado de marcas tan conocidas como *Coca Cola* o *Nike* y de no ser porque es una marca ficticia, creo que hasta les podría hacer sombra. Sobre el nombre de la marca y su significado, se ha especulado hasta el punto de elevar muchas de esas historias al rango de verdaderas leyendas urbanas, por ejemplo, *acme*, es una palabra que proviene del griego y significa "*lo mejor*", aunque el Coyote no opine lo mismo, ya que ha demandado a la empresa en varias ocasiones por los perjuicios causados por la marca, no es broma. Otras teorías, dicen que la palabra ACME, son las siglas de *A Company that Makes Everything* (Una compañía que hace cualquier cosa)"

Aquí el detalle está en poder considerar todo lo que viene a nuestra mente cuando escuchamos el nombre de esta marca o de alguna otra que nosotros consideramos famosa.

## ¿Qué tiene que ver la marca con la imagen? Todo.

La imagen, o lo que los demás perciben de nosotros, se construye a partir de tres factores: la experiencia personal, la comunicación de la empresa y la perspectiva de terceros.

La experiencia personal es el resultado del contacto que el mercado (nuestros consumidores) tiene con nuestra empresa y nuestros productos, qué experiencias se generan cuando hacen uso de los productos que vendemos y la experiencia es medida por ellos con dos simples expresiones: *"me gusta"* o *"me disgusta"*.

Nuestro objetivo será entonces, ofrecer experiencias positivas con el uso de nuestros productos, por lo que nuestro papel será conocer cuáles son las necesidades de mis consumidores, qué hacen para satisfacerlas y por qué consideran más valiosos mis productos que otros o por qué consideran más valiosos los productos de otras empresas similares a los míos. En ambos casos lo importante es conocer qué piensan de mis productos y de mi empresa.

La comunicación de la empresa se refiere a los elementos relacionados con lo que decimos, cómo lo decimos y a quién se lo decimos. En el siguiente apartado vamos a desarrollar con más profundidad este concepto.

Tal parece que tuviéramos todo cubierto en nuestra empresa si consideráramos solamente la comunicación y la experiencia de los clientes como lo más valioso, pero no debemos dejar del lado las opiniones de personas *"ajenas"* a nuestra empresa, personas que no necesariamente viven una experiencia con nuestro producto o que no necesariamente son el mercado meta de nuestras estrategias de comunicación, esa es la perspectiva de terceros.

Qué tal los noticiarios, o qué tal aquellas personas que no compran nuestro producto pero que lo conocen y además opinan de él, las redes sociales, opiniones de terceros que también generan una imagen de nuestro producto y que pueden ayudar a mejorar o a destruir nuestro producto y nuestra marca.

## Actividad I

# El valor percibido de las marcas y los productos

**Objetivo:** Observar las distintas percepciones que el mercado tiene de una misma marca.

En esta actividad se tratará de identificar aquellas condiciones en las que se pueda percibir el valor que el mercado le da a los productos.

Se deberán de organizar en equipos de 5 a 6 personas. Cada equipo deberá recibir un sobre cerrado con el nombre y logo de una marca en específico.

Observarán el logo y la marca que les fue asignada y entonces cada uno de ustedes deberá realizar un listado de 5 a 10 características de la marca y de lo que piensan de ella. Enseguida compararán sus listas y podrán agruparlos en diferentes puntos de vista.

Nos daremos cuenta de todas las diferentes acepciones que tenemos de una misma marca.

# El valor percibido

El valor percibido es definido como el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios realizados. A partir de esta definición podemos decir que se trata de un concepto de naturaleza subjetiva que origina una cierta confusión.

Podemos identificar tres dimensiones básicas de valor:

- Valor emocional (sentimientos o estados afectivos que un producto genera).
- Valor social (capacidad del producto para aumentar el autoconcepto del consumidor) y
- Valor funcional, compuesto a su vez de las subdimensiones precio (utilidad derivada del producto debido a la reducción de los costos percibidos a corto y largo plazo) y calidad (referida al desempeño del producto).

El valor percibido puede influir sobre la actitud del cliente. El concepto de actitud se refiere a la predisposición aprendida a responder a un objeto favorable o desfavorablemente de forma consistente. Dado que las actitudes son aprendidas, se ven afectadas por la información y las experiencias.

Por otra parte, el hecho de que las actitudes sean predisposiciones a responder, apunta hacia su relación con el comportamiento real del consumidor.

Según la teoría de la acción razonada, la actitud del consumidor influye sobre el comportamiento de compra del consumidor. Según esta teoría, el comportamiento es determinado por intenciones, que a su vez son influidas por actitudes y normas subjetivas.

La lealtad es principalmente definida como una actitud que a veces lleva a una relación con la marca. En una segunda acepción, la lealtad se considera expresada en términos de comportamiento revelado a través del patrón de compras pasadas, por lo tanto, podemos definir la lealtad como la conjunción de una actitud positiva hacia una marca y la repetición de compra de ésta.

Nos queda claro, entonces que lo que buscamos es la lealtad de mi cliente y poder encontrar el valor percibido de nuestros productos. Para esto entonces, requerimos crear una marca, y así iniciar con la imagen de nuestra empresa.

# ¿Por qué crear una marca?

**Las principales razones para crear una marca son:**

- Diferenciar nuestro producto de la competencia
- Facilitar la adquisición del producto
- Facilitar la comunicación comercial
- Garantizar la calidad
- Generar confianza
- Crear lealtad
- Ayudar a generar clientes
- Mostrar al productor

**Como consecuencia de considerar las razones para crear una marca podemos citar las siguientes:**

- Una marca ayuda a competir
- Apoya a que las ventas sean más eficientes y a ganar participación del mercado
- La marca da valor
- Ofrece una protección ante la competencia de precios
- Los costos asociados de mercadotecnia se reducen cuando la marca es conocida
- Ayuda con los recursos humanos ya que atrae y retiene al mejor talento
- La empresa puede crecer más fácilmente
- La marca gana confianza y credibilidad
- La marca incrementa el valor de la empresa

## ¿Cómo construir una marca?: Metodología para la construcción de una marca

A continuación se presenta un modelo que comprende cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo para el desarrollo de una marca para un producto o un servicio nuevo.

Los principios generalmente aceptados para construir o crear una marca son:

- 1.** Tener muy claro quién es tu marca, hacer que sea ella misma. Debemos manifestar y dejar clara su personalidad.
- 2.** Debe ser única y diferente. Es indispensable crear algo interesante y exclusivo que se diferencie del resto.

3. Dirígete a aquellos que quieren lo que en realidad puedes darles.
4. Proporciona experiencias únicas. Tu marca debe crear momentos y vivencias para el consumidor.
5. Habla alto y claro, aunque susurres.

### ¿Cuáles son los pasos para la construcción de una marca?

Construir una marca es un proceso formal, de investigación, analítico y estratégico que debe contar con procesos bien estructurados.

## Investigación

### Primer paso: diagnóstico del mercado

Es imprescindible, mirar hacia afuera, analizar las tendencias, valores, gustos y necesidades del mercado meta. No podemos construir una marca sin analizar qué sucede en el mercado y, sobre todo, cómo es y qué quiere el consumidor o qué sucede con la competencia.

El objetivo de esta etapa es poder conocer qué está sucediendo en el mercado y qué influirá y determinará la marca que vamos a crear.

La investigación del mercado se puede realizar a través de la investigación cuantitativa y cualitativa, mediante cada una de sus diferentes técnicas. No es necesario gastar grandes cantidades de dinero para poder analizar el mercado. A menudo la información existe en instituciones oficiales y sus publicaciones, en los periódicos, la propia observación, la televisión, encuestas o incluso podemos organizar pequeños grupos en nuestro entorno en el que obtengamos cierta información que sirva para nuestro objetivo.

### Análisis del Consumo

Aquí estudiaremos detalladamente cada uno de los aspectos relativos al consumo en el sector en el que se encuentra la marca que queremos lanzar. Los elementos que debemos considerar en esta parte del estudio son:

- **Mercado meta o Target:** Estudiar a los consumidores, ver cómo son y qué demandan.
- **Motivaciones del Consumidor:** Descubrir cuáles son las razones por las que el consumidor demanda o compra cada marca.
- **Necesidades Insatisfechas:** Averiguar si existen necesidades insatisfechas del consumidor.
- **Tendencias de Consumo:** Identificar las tendencias dominantes en el mercado. Analizar cómo cambia el consumo en la categoría donde se colocará nuestra marca, qué productos se están lanzando con éxito, en qué está dispuesta la gente a invertir o cuáles son los temas que preocupan o están de moda.



## Análisis de la Competencia

En el análisis de las marcas competidoras debemos considerar los siguientes puntos:

- **Identidad e imagen de las marcas competidoras:** nombre, imagen visual, colores utilizados, slogan que utiliza, etc.
- **Estrategias seguidas por la competencia:** investigar cuáles son las actividades que están siguiendo los competidores en el mercado.
- **Fortalezas y debilidades de las marcas de la competencia:** identificar cuáles son los puntos sobresalientes en estos rubros y tener un panorama más amplio con respecto a las marcas de la competencia.
- **Posicionamiento de las marcas:** saber qué idea ocupa cada marca de la competencia en la mente del conjunto de consumidores.



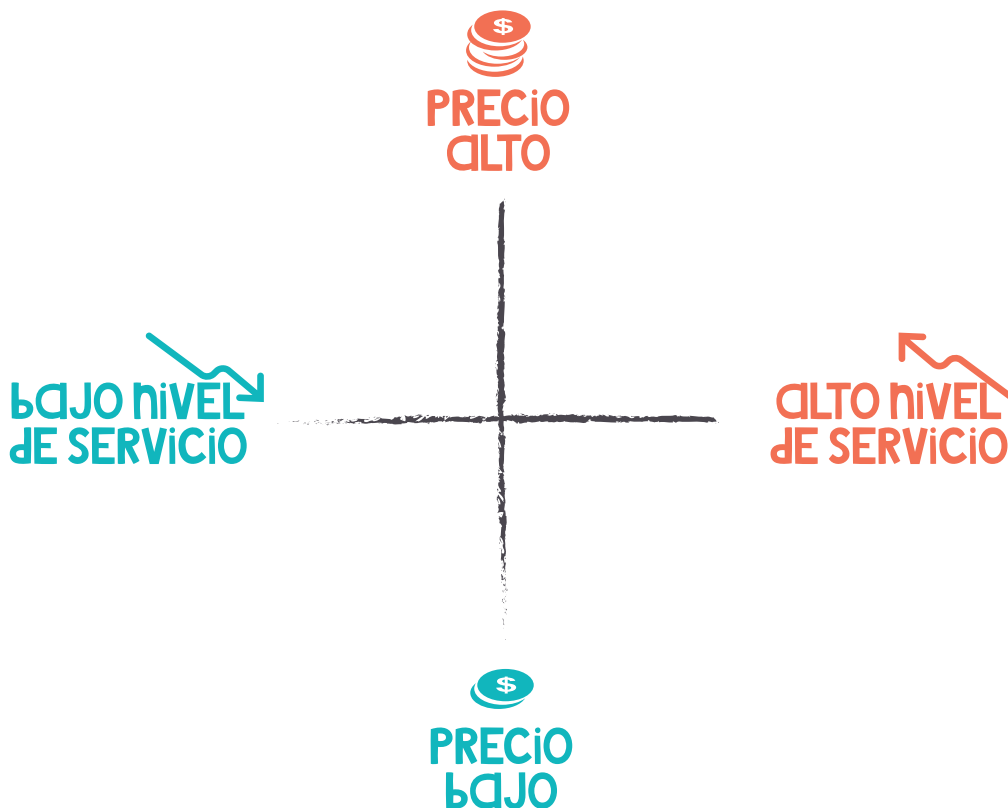
## Actividad 2

# Realización del mapa de posicionamiento de las marcas competidoras.

Este mapa es una representación gráfica de la competencia en función de dos variables o factores, que se presentarán en dos ejes, **x** (horizontal) y el eje **y** (vertical). Se deberán elegir aquellos dos elementos más relevantes para el sector que ayuden a posicionar las marcas, es cierto que podremos encontrar más de dos factores, esto no nos limitará a realizar tantos mapas como sea necesario.

En cada eje se pondrán valores de mayor a menor intensidad de la variable elegida. Ambos ejes se cruzarán y por lo tanto dividirán el mapa en 4 cuadrantes. En función de esas variables y su intensidad, se posicionarán las marcas de la competencia, una vez realizado también se deberá incluir el espacio que ocupará la marca que estamos construyendo, con el objetivo de saber dónde está la marca respecto a sus competidores.

Ejemplo de posicionamiento de un Hotel en el que se mide el nivel de precio y la calidad del servicio



Toma en cuenta tu marca, tu producto y por lo menos realiza dos mapas.

# Diseño

## Segundo paso: realidad psicológica de la marca

En este paso nos encargaremos de definir la realidad psicológica de la marca, consecuencia del proceso de percepción que sufre la realidad material, esta realidad psicológica es por la que los consumidores identifican y pueden diferenciar los productos.

### Formular la visión de la marca:

Aquí se establece el significado de la marca, para esto, se dará respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el punto de vista de la marca?
- ¿Qué somos como marca?
- ¿Qué hacemos como marca?
- ¿Por qué somos relevantes?

**Diferenciación:** Debemos evitar el error de querer crear "la mejor" marca en lugar de enfocarnos en crear marcas que sean distintas, "la mejor" a veces no existe, hay varias "mejores".

**Segmentación:** Una marca no pretende gustar a todo el mundo, es mejor tener personalidad, por ello se recomienda segmentar el mercado, esto es, determinar el público al que se dirige, éste debe ser lo más concreto posible (mercado meta).

**Identificar los atributos únicos de la marca:** Los atributos únicos son aquellas palabras que definen qué es la marca y la diferencian del resto de las demás marcas. Representan el compromiso que la marca tiene con el consumidor y van a ser la razón por la que el consumidor busque la marca.

Estos atributos pueden venir de una lluvia de ideas para ser asociados con la marca; pueden ser tanto racionales como subjetivos o emocionales.

En una primera etapa todos los atributos son válidos, después de su recopilación se deben empezar a juntar y organizar, con el objetivo de ver si hay elementos comunes, se podrán definir tres o cinco atributos principales que definirán la marca que se quiere crear.

**Concepto:** Es una idea clave a partir de la cual se desarrollará un concepto de marca que la refleje y que se pueda transmitir fácilmente a los consumidores. Además este concepto deberá formar parte total y fundamental de la marca desarrollada.

**Personalidad de la marca:** Esta está definida por los atributos, el estilo y los comportamientos que la marca realice. Si la marca fuera una persona ¿cómo sería?

# Desarrollo del mapa de la marca

Después de considerar los elementos anteriores estamos en posición de desarrollar el mapa de la marca, podemos "verla" a partir de 5 puntos:

- **Atributos:** valor físico, estructural que compone a la marca, datos físicos y objetivos
- **Beneficios:** son la traducción de los atributos, esto es lo que el mercado encuentra de bueno o útil en la marca y sus productos
- **Valores:** aquello que mueve a la gente para querer la marca
- **La personalidad:** es la definición de la marca como si esta fuese una persona
- **Esencia:** el corazón de la marca

## Actividad 3

### Desarrollar la realidad psicológica de la marca.

De acuerdo a cada uno de los pasos que vimos en la sección anterior, vamos a definir esos elementos con tu producto para ir pensando en un nombre de marca.

1. Diferenciación
2. Segmentación
3. Identificar los atributos únicos de la marca
4. Concepto
5. Personalidad de la marca

Al identificar estos 5 elementos anteriores, podemos entonces realizar el "mapa de la marca", tomando los 5 elementos vistos posteriormente.

# Posicionamiento

## Tercer paso: situación de la marca en la mente del consumidor.

El posicionamiento es la ubicación de la marca en la mente de los consumidores respecto a otras marcas. Las percepciones son la realidad, lo que nos interesa es lo que piensan los consumidores de nuestra marca.

El posicionamiento vincula las necesidades del mercado meta con los atributos (características específicas) que definen la marca para crear un posicionamiento único.

Para este objetivo se puede utilizar una herramienta conocida como "plataforma de posicionamiento" en el que se establecen los valores emocionales y racionales de la marca.

la marca X es	Denominación de la personalidad de la marca
Qué ofrece	<b>Oferta</b> de la marca / <b>Beneficio</b> tangible o irracional
Debido a	Justificación de ese beneficio
Para qué	<b>Beneficio</b> emocional

## Actividad 4

### Realiza la plataforma de posicionamiento de tu marca

la marca X es	
Qué ofrece	
Debido a	
Para qué	

# Construcción

## Cuarto paso: realidad material de la marca.

El desarrollo de este paso está basado en los anteriores, pues la construcción de la imagen resultara de los atributos y el concepto desarrollado para la marca.

Los componentes de la identidad visual de la marca abarcan el logotipo, el color, el slogan, el nombre de marca, e incluso olor o sonido.

Algunos estudios reflejan que los consumidores parecen evaluar las marcas principalmente por cualidades extrínsecas (nombre, envase, diseño), en vez de características intrínsecas (componentes del producto), esto nos lleva a afirmar que es necesario crear una identidad visual potente.

**Naming:** Es el proceso por el cual se desarrolla un nombre para denominar a la marca; es importante crear un nombre que cree deseo y que ayude a posicionar la marca.

Los criterios que se deben tomar en cuenta a la hora de crear un nombre para la marca son:

- Diferente, debe ser único.
- Breve
- Apropiado
- Fácil de deletrear y de pronunciar
- Protegible
- Si es posible, que el nombre sugiera la categoría del producto o que entregue un mensaje.

El proceso para crear un buen nombre es una tarea laboriosa que requiere de una fase conceptual y otra de registro.

La fase conceptual abarca los siguientes pasos:

**Concepto:** recopilación de conceptos a partir de los cuales se empieza a construir el nombre de marca. Existen diferentes técnicas para la creación de nombres de marcas:

- Un nombre que le diga a los clientes la ventaja principal de su producto
- Un nombre que surja a partir del nombre o apellido de sus fundadores
- Juegos de letras
- Uso de iniciales

**Exploración de nombres:** crear una lista amplia de posibles nombres para la marca; seleccionar una lista final de 20 a 25 nombres y consultar legalmente que se puedan registrar.

**Refinamiento:** Selección más corta que la lista anterior, con base en una evaluación de los aspectos legales y lo que llega a representar para el consumidor potencial.

**Selección Final:** Seleccionar el nombre de marca. La fase de registro se torna importante ya que la protección del nombre hoy en día se puede convertir en un activo muy importante para nuestra empresa.

**Evaluación:** Búsqueda legal completa del nombre de la marca a registrar.

**Registro:** Procedimiento de registro en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

## Desarrollo Gráfico

El desarrollo gráfico de una marca no es una tarea sencilla, al contrario, es clave ya que se debe trasladar el concepto y el posicionamiento de la marca a través de ese desarrollo gráfico.

Los componentes que debemos tomar en cuenta son:

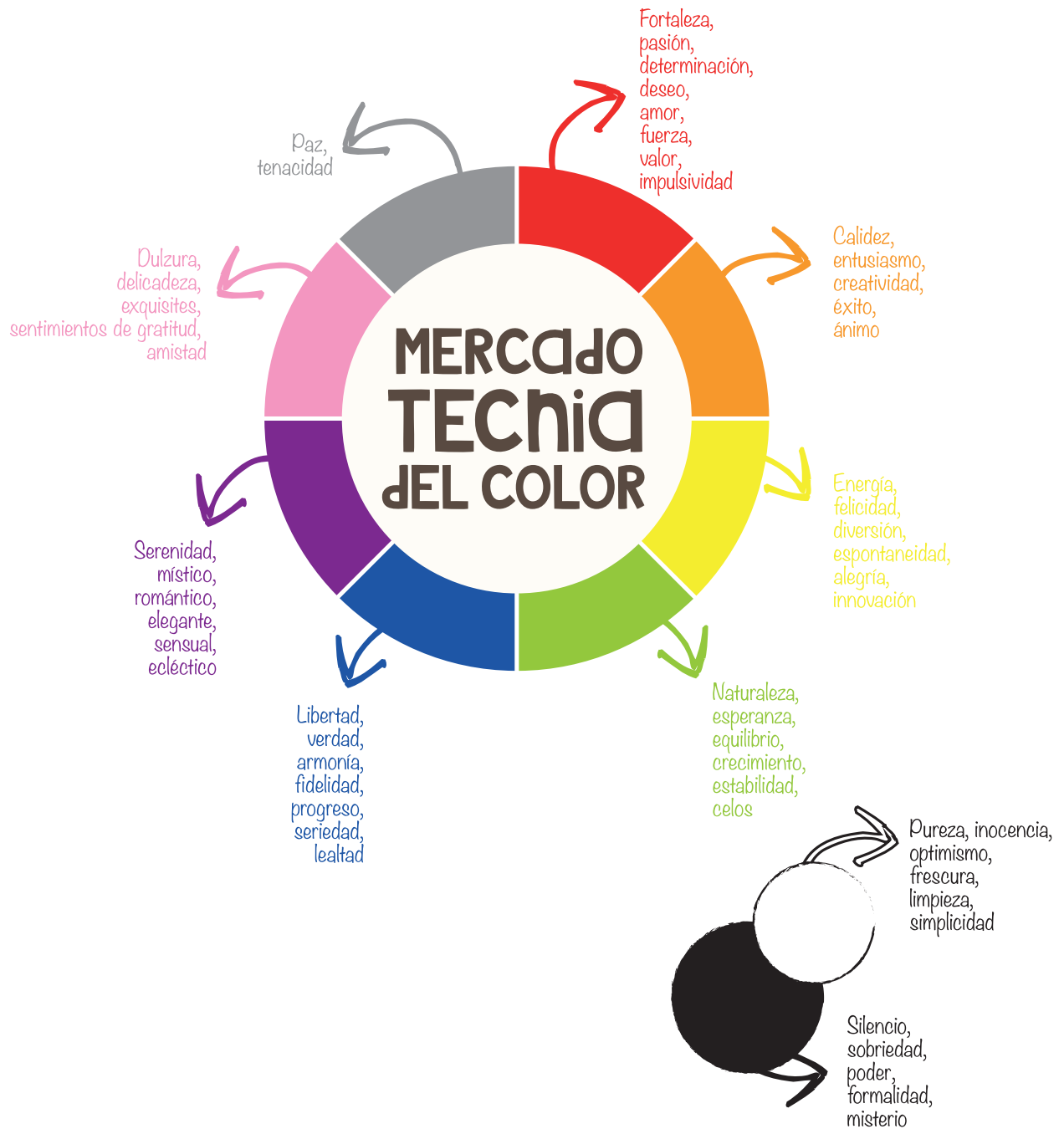
**Estilo visual:** está definido por el logo, los colores empleados en la construcción de la marca o la tipografía.

**El Logo:** es la representación que combina un símbolo (imagen, ícono) y un logotipo (es la representación del nombre de la marca).

**La Tipografía:** es el tipo de letra empleado por la marca, no únicamente se refiere al tipo de letra en el que está diseñado el logotipo, sino al tipo de letra que se emplea en el resto de materiales, como en el sitio web o en las cartas.

**Los colores:** la elección de color o colores que definirán la marca. En el artículo "El significado de los colores" publicado en Webusable.com, se hace un recorrido por las propiedades de los distintos colores básicos, su simbología y las múltiples sensaciones que genera su uso.





**Tono de voz y visual:** el tono en el que la marca habla al consumidor, esto depende de a qué público es al que se dirige la marca y el concepto de marca que se ha desarrollado. El tono visual se refiere al tipo de imágenes que se utilizan con la marca.

**Crear un lema o slogan:** Aunque este no es necesario, el slogan es una forma adicional de comunicar el mensaje principal y base de una marca.

# Actividad 5

Trabajar en el desarrollo gráfico de la marca tomando en consideración los elementos que se analizaron.

## Implementación

### Quinto paso: estrategia de comunicación de la marca

Hasta este paso ya tenemos una marca, con un nombre, unos atributos un posicionamiento y una identidad visual. Es ahora cuando ya podemos trabajar con la marca; se debe desarrollar un plan o programa anual de comunicación coherente que programe las acciones de comunicación de la marca y que se constituya como un programa continuo de educación de marca. Este programa debe tener como objetivo desarrollar los siguientes aspectos:

- Notoriedad de la marca
- Experiencia de marca
- Fidelidad de la marca
- Trabajar el posicionamiento

Deberá abarcar todos los públicos que interactúen con la marca y contar con un seguimiento de la marca que puede abarcar auditoría de diseño, manual de marca, grupos de trabajo sobre el posicionamiento, seminarios para valorar la marca, etc.

La clave del éxito de una marca se puede resumir en las siguientes palabras: la promesa, la esencia, la emoción, la personalidad, el posicionamiento, el tiempo, la memoria, la creencia y la experiencia.

Las marcas exitosas se basan en ideas sencillas que conectan con emociones y verdades fundamentales que nos permitan distinguirlas, creer en ellas y reconocerlas como propias.

Tienen personalidad definida, resultado de una comunicación en la que la promesa hecha es cumplida y que permita permanecer en la memoria del mercado, pero a su vez la marca debe ser fresca, emocionante y en constante evolución.

# Redes sociales

## ¿Qué son las redes sociales?

Son sitios web que ofrecen servicios y funcionalidades de comunicación diversos para mantener en contacto a los usuarios de la red. Se basan en un software especial que integra numerosas funciones individuales: blogs, wikis, foros, chat, mensajería, etc. en una misma interfaz y que proporciona la conectividad entre los diversos usuarios de la red.

Son redes de relaciones personales, también llamadas comunidades, que proporcionan sociabilidad, apoyo, información y un sentido de pertenencia e identidad social; grupos de personas con algunos intereses similares, que se comunican a través de proyectos.

Existe un cierto sentido de pertenencia a un grupo con una cultura común: se comparten unos valores, unas normas y un lenguaje en un clima de confianza.

Se utilizan las mismas infraestructuras telemáticas, generalmente basadas en los servicios de software social, que permite comunicaciones de uno a todos y de uno a uno.

Algunos de sus miembros realizan actividades para el mantenimiento del grupo.

Se realizan actividades que propician interacciones entre los integrantes que proporcionan ayuda emotiva y cognitiva.

## Tipos de redes sociales

Existen varias clasificaciones según su propósito y ámbito. Sin embargo podemos hablar de tres grandes categorías:

**1. Redes personales.** Se componen de cientos o miles de usuarios en los que cada uno tiene su pequeño "espacio" con su

información, sus fotos, su música, etc. Y cada uno se puede relacionar con los demás de múltiples maneras, aunque todas ellas involucren el uso de Internet de una u otra forma. *Facebook* es una red personal.

**2. Redes temáticas.** Son similares a las anteriores aunque se diferencian por el hecho de que suelen centrarse en un tema en concreto y proporcionan las funcionalidades necesarias para el mismo. Por ejemplo, una red de cine, una de informática, de algún tipo de deporte, etc.

**3. Redes profesionales.** Son una variedad especial de las anteriores, dedicadas exclusivamente al ámbito laboral, en todas sus vertientes. Pueden poner en contacto a aquellos que ofrecen trabajo con los que lo buscan, crear grupos de investigación, etc.

Veamos a continuación un resumen de algunas de las redes sociales más usadas en todo el mundo, junto con una pequeña descripción de sus características y sus objetivos:

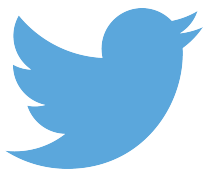


**Facebook:** se trata de una red social que busca conectar a personas de todas partes del planeta, y que muchos utilizan para reencontrarse con viejos amigos de la infancia, con gente a la que no han visto por mucho tiempo. Ha alcanzado la posición de líder indiscutible. Entre las opciones que nos ofrece se encuentran crear grupos con diversos criterios, compartir fotografías y todo tipo de archivos

multimedia, participar de encuestas y enviar mensajes a personajes famosos a quienes quizás no podríamos contactar de otra manera.



**Youtube:** muchas personas no consideran que *Youtube* sea, en efecto, una red social, ya que comenzó como un servicio de publicación gratuita de videos. Sin embargo, al día de hoy, gracias a la aparente sencillez de su interfaz, al hecho de poder dejar comentarios en gran parte del contenido y a la posibilidad de transmitir video en vivo y en directo, esta potente herramienta permite comunicar a personas de todas partes del mundo; resulta muy beneficiosa para artistas “desconocidos” que desean hacerse un lugarcito en la industria.



**Twitter:** esta aplicación de microblogging permite compartir con un grupo de personas nuestras actividades a cada momento, con la posibilidad de incluir contenido multimedia. Su ya archiconocido hashtag se ha convertido en parte del lenguaje popular y es muy utilizado por las grandes empresas para promocionar sus productos.

Cómo sacar provecho de las redes sociales

Nos concentraremos en las redes sociales más conocidas y con base en ello vamos a desarrollar algunas ideas con las que podemos iniciar el crecimiento de nuestro negocio.

Las redes sociales son una excelente manera de atraer nuevos clientes, por ello lo primero que

deberías hacer, es buscar perfiles que se ajusten a tu target y redireccionar a los nuevos clientes a conocer las cuentas que tiene tu empresa.

Además, la participación y comunicación a través de redes sociales, ayuda en gran medida a estar más cerca de nuestros clientes, conocerlos y de esta forma mejorar nuestra oferta.

A continuación analizaremos las funciones que las redes sociales pueden cumplir para nuestra empresa en cada etapa de la campaña de marketing relacional. (Lo propuesto en los siguientes puntos se ha tomado con base en información de *emprendepyme.net*).

### Identificar nuestros clientes

Las redes sociales nos permiten tener identificados a nuestros clientes, saber cómo son, qué perfil tienen y dónde los podemos encontrar. La participación en medios o redes sociales nos puede ayudar a segmentar e identificar a nuestros clientes, siempre y cuando este tipo de cliente participe en este medio. En todo caso, la mayoría de veces, es más barato conocer a nuestros clientes en este tipo de medios.

### Informar sobre nuestros productos

Dar a conocer las ventajas y beneficios de nuestros servicios y productos es un proceso de información y es una tarea complicada ya que necesitaremos la mayor visibilidad posible en las redes sociales en las que operamos para lograrlo a plenitud.

Es muy importante la forma en la cual informamos a nuestros clientes. La clave está en ser creativo, generar valor agregado y poder dar al suscriptor o fan, noticias de calidad presentadas de la mejor manera. Esto es lo que lo ayudará a incrementar tu comunidad y a

la vez generar interés en tus clientes para regresar a tu red social.

### **Recoger datos después de la venta**

Luego de la venta, es imprescindible guardar la información de nuestros clientes así como mantener el contacto con ellos. Facebook nos permite seguir el paso de nuestros clientes, de aquellos que en algún momento están interesados en nosotros y de los que podemos agrupar y diferenciar de nuestros clientes y de nuestros simpatizantes. Creando cuentas en Facebook se pueden establecer canales de comunicación directa y a su vez relaciones de continuidad con ellos, pudiendo servir como un canal de servicio postventa y actualización muy efectivo.

### **Dar y mejorar servicio postventa**

El servicio de postventa es fundamental ya que aporta mucho valor al cliente: se trata de un elemento clave para su satisfacción y consecuente creación de fidelidad. Los servicios de garantía, asesoría y capacitación postventa son un compromiso adquirido y tienen que ser realizados de forma impecable para mantener la buena imagen de la empresa.

Es importante saber qué piensan nuestros clientes de nuestro servicio para poder mejorar. Las opiniones de los clientes sobre este aspecto en los medios digitales, afectan directamente la percepción y la decisión de compra de otros clientes en gran medida.

Por ello, participar en redes sociales donde se encuentren nuestros clientes nos ayudará a saber si nuestro servicio es bueno, adecuado y oportuno, ya que en muchos casos, nuestros clientes se quejan a través de redes sociales y foros, en lugar de quejarse directamente con la empresa.

### **Fidelizar a nuestros clientes**

Las redes sociales pueden crear clubes de fidelización con costos menores y con mejores resultados debido a que es posible dirigirse con mayor precisión a la audiencia que se busca. En estas redes, mantener el contacto con nuestros clientes, hacerles algún regalo en determinadas ocasiones, felicitarle por su cumpleaños o darle acceso a promociones exclusivas para socios son procedimientos de gran alcance al servicio de la fidelización de clientes.

### **Desarrollar el potencial de nuestros clientes**

Las relaciones que creamos con los clientes nos permiten identificar su potencial de compra por que según su comportamiento, podemos detectar costumbres que podremos satisfacer reordenando nuestra estrategia de desarrollo de productos y de distribución. Además, sabremos qué otros servicios o productos podemos brindarles.

### **Crear una comunidad**

El crear una comunidad propia de usuarios donde participen e interactúen los clientes y simpatizantes de nuestra marca, sería la mejor manera de fortalecer las relaciones y vínculos con nuestros clientes.

Después de leer cada uno de los anteriores puntos, podemos concluir que la estrategia de marketing relacional de una *PyME* se puede basar exclusivamente en la participación de una empresa en una red social.

En la revista *Alto Nivel*, la columnista *Ana Paula Flores*, nos ofrece algunos tips para utilizar *Facebook* de manera efectiva y con un gran impacto en nuestra empresa:

**1. Administra tu perfil:** pon tus datos correctos para darle confianza a los clientes. Sube fotos en las que guardes una apariencia correcta, recuerda que tu imagen es branding (construcción de una marca). Forma grupos de amigos para que puedas elegir los niveles de privacidad que mejor te convengan.

**2. Lee con cuidado las reglas** que *Facebook* establece para las cuentas empresariales.

**3. Instala aplicaciones diseñadas especialmente** para las cuentas empresariales, a fin de mantener un mejor contacto con tus amigos/-clientes.

**4. Conecta tus redes sociales y correo electrónico a Facebook:** obtén una vanity *URL* para que la gente te encuentre fácilmente. Agrega tu *URL* a la firma de tu correo. Si alguno de tus clientes (o prospectos) te hace una pregunta a través de *Twitter*, amplía la respuesta en *Facebook* y refiérelo a la cuenta.

**5. Postea asuntos** relacionados con tu negocio en tu cuenta personal; por ejemplo, una reunión de negocios o la firma de un contrato.

**6. Utiliza la plataforma para hacer relaciones públicas:** identifica nuevos prospectos por medio de las sugerencias de amigos. Investiga a los clientes escribiendo su cuenta de correo en el buscador y mirando su perfil. Encuentra expertos en tu ramo empresarial e invítalos a colaborar en tu blog con contenidos. Sugiere amigos a tus clientes y contactos para establecer mayor confianza.

**7. Contrata Facebook Ads** para llegar a tu audiencia meta.

**8. Crea un grupo o fan page de tu producto,** marca o empresa: postea links que lleven a la página de tu empresa, brindando información específica sobre algún tema. Anuncia eventos, webinars o conferencias donde tu empresa tendría presencia.

**9. Prepara ofertas exclusivas** para tus fans, como descuentos o promociones.

**10. Investiga otros grupos o fan page** relativos a tu negocio para establecer contacto con ellos y conocer la información que generan.

Con base en tus resultados podrás observar qué estrategias deberás reforzar y cuáles te están dando más beneficios. La curva de aprendizaje puede ser lenta o rápida dependiendo del tiempo que dediques diariamente. Recuerda que en redes sociales nada está dicho y es necesario que identifiques si tu mercado meta está usando estas plataformas.



# ¿CUÁNTO CUESTA Y CUÁNTO GANO?

AUTOR: MAURO ALBERTO RUIZ KAMPFNER

6

# 5 ¿CUÁNTO CUESTA Y CUÁNTO GANO?

Hoy día expresiones como globalización, competitividad, productividad, innovación, hacen todo un reto la operación de las empresas. Se requiere información continua y precisa para facilitar la toma de decisiones y llevar a la organización al logro de sus objetivos, tanto financieros como administrativos. Estos objetivos deberán ser planteados en forma creativa en términos monetarios

Para el desarrollo de un proyecto, no solo basta con tener la idea de qué vender o producir; hay que fundamentarla financieramente, para lo cual debemos tener muy claro que el objetivo principal del desarrollo de un negocio es el obtener utilidades, es decir ganar dinero; por lo que debemos preguntarnos: **¿la idea es rentable, nos dará ganancias?**

Uno de los grandes retos a los que uno se enfrenta al emprender un negocio, es determinar cuánto dinero se requiere para emprenderlo, y así determinar si se cuenta con recursos para ello o se deberá acudir a otras fuentes de financiamiento. Estas fuentes pueden ser personales, familiares, fondos de fomento o bancarios.

Ante el reto de tener un plan exitoso e innovador, debemos analizar algunos conceptos básicos que nos servirán de plataforma lógica, para que de una forma sencilla podamos arrancar un negocio. Es común que escuchemos el término efectividad, utilizado para señalar que se están haciendo bien las cosas; pero es necesario entender que de este concepto se desprenden dos elementos: eficacia y eficiencia.

**Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de las metas definidas en un tiempo determinado para alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

**Eficiencia:** establece la relación entre los costos y la productividad contemplando la administración de los recursos, para el cumplimiento de los objetivos. "Eficiencia es hacer las cosas bien; eficacia es hacer las cosas correctas" (Peter F. Drucker)

Eficacia y Eficiencia dan como resultado Productividad y Efectividad, representándose en el siguiente cuadro:



## EFECTIVIDAD



También debemos entender lo que es una empresa o negocio: una entidad económica que está conformada por personas y recursos económicos (dinero, bienes tangibles, etc.), dedicados a un fin o propósito particular, que es necesario administrar para el logro de objetivos previamente establecidos. Esto puede ser en el área comercial, industrial, agrícola de servicios, etc.

### Áreas más Comunes de una Empresa:



Cuando se habla de negocios u organizaciones que tienen un fin lucrativo (ganar dinero), se pueden identificar tres diferentes esquemas de operación:

**Empresas de servicios:** Son compañías cuya misión es comercializar servicios profesionales o de cualquier otro tipo. Servicio que brindan profesionistas como abogados, contadores, ingenieros, médicos, etc., y los servicios que ofrecen las empresas que se dedican a aspectos tan diversos como tintorerías, estéticas, seguridad, transporte, hospitales, escuelas, agencias de viajes, etc.

No maneja inventarios de mercancías ni costo de mercancía vendida, ya que lo que se vende es intangible.

**Empresas de comercialización de bienes o mercancías:** Se dedican a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta. Supermercados, mueblerías, agencias de automóviles, etc., son ejemplos de empresas de comercialización.

A diferencia de las empresas de servicios, en este tipo de esquema debe considerar inventarios, ya que adquieren bienes que son mantenidos en almacén o en puntos de venta, antes de ser revendidos.

**Empresas manufactureras o de transformación:** Se dedican a la compra de materia prima para que mediante la utilización de mano de obra y tecnología se transformen en un producto terminado para su posterior venta.

Las implicaciones contables son mayores, ya que llevan un control del inventario de materia prima, producción en proceso y de producto terminado, así como del costo de la mercancía vendida.

## Análisis de factibilidad

Ya en sesiones anteriores revisaron algunos conceptos, pero hay que señalar que esta actividad nos llevará a determinar si la propuesta es factible de desarrollar o no, desde la óptica de mercado, técnica, operacional y financiera, siendo esta última la que ahora estudiaremos.

De este análisis se desprenderá el plan de trabajo, ubicación, infraestructura, recursos humanos y materiales, así como el capital, que responderá las siguientes preguntas: ¿qué? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde? y ¿por qué? Esto servirá de guía, permitiendo ahorrar tiempo y dinero en la formación y operación del negocio.

Por ello es necesario que entendamos el concepto de Riesgo-Rendimiento:

### Riesgo:

Se define como la posibilidad de experimentar pérdidas financieras.

Así, se dice que los bienes o recursos (activos) de una empresa que presentan mayores proba-

bilidades de pérdidas son más riesgosos, (existe mayor variabilidad de los rendimientos de un activo). Cuando se tenga mayor seguridad de los rendimientos de un activo, menor variabilidad tendrá dicho activo.

En el contexto de las decisiones del financiamiento a corto plazo (por ejemplo, préstamos solicitados a los bancos), el riesgo es la probabilidad de que la empresa sea incapaz de cumplir con sus deudas. El riesgo refleja la incertidumbre respecto al futuro.

Podemos hablar de riesgo de:

- **Variabilidad en las ventas:** qué tanto se vendrá el producto o servicio
- **Palanca de operación:** inversión en bienes para la empresa (local, maquinaria, etc)
- **Palanca financiera:** cómo se pagarán los bienes (activos) de la empresa
- **Palanca combinada:** Las dos anteriores no funcionan solas, una va con la otra

También debemos considerar el riesgo de mercado y el riesgo propio, en donde:

El riesgo de mercado se debe a los peligros macroeconómicos que amenazan a todas las empresas existentes, no pudiendo ser evitado por más que se diversifique.

El riesgo propio se presenta porque muchos de los peligros que amenazan a cada empresa son particulares de ella y quizá de sus competidores directos, pudiéndose eliminar por medio de la diversificación.

El riesgo propio, puede tener implicación para la empresa en caso de que no mantenga suficientes recursos para:

- Cumplir con sus pagos
- Mantener el nivel de ventas
- Cubrir los gastos asociados de operaciones

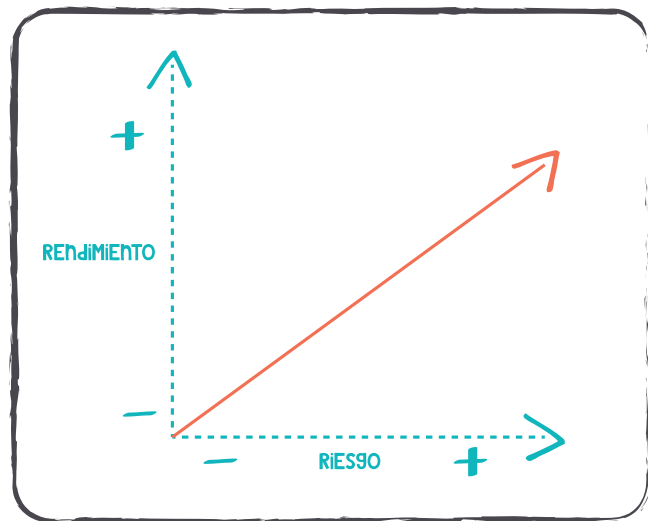
## Rendimiento:

El rendimiento se define como el cambio en el valor que se percibe sobre un bien de la empresa, más cualquier distribución en efectivo a lo largo de un período determinado, y se expresa como un porcentaje del valor inicial.

Entonces hablamos de:

- Rendimiento de utilidad de operación
- Rendimiento sobre activos
- Rendimiento sobre el capital

Representándolo de una manera esquemática, se muestra así:



Existe una absoluta relación entre el riesgo y el rendimiento. Después de estimar el riesgo los inversionistas se inclinan por esas inversiones que esperan les proporcionen un rendimiento determinado.

Hemos estado hablando de términos financieros, tales como activos, inventarios, capital, ventas, utilidad, elementos que conforman la Contabilidad; por lo que hay que dar respuesta a: ¿Qué es la Contabilidad? ¿Para qué se usa?

### **Contabilidad:**

Es la disciplina que ayuda a identificar eventos realizados por una empresa y pueden ser cuantificados, clasificados y registrados con el objeto de producir información en unidades monetarias, que sirva de base para tomar decisiones económicas, mediante la elaboración de “*estados financieros*”, además de proporcionar una imagen clara de la situación financiera de una empresa, los resultados de su operación y otros aspectos financieros.

Ante un ambiente de globalización, donde la competencia es intensa entre todo tipo de organizaciones del tamaño que sean, se necesita un flujo de datos constante y preciso para tomar decisiones correctas y llevar a la empresa al logro de sus objetivos.

La diferencia fundamental entre la contabilidad y las finanzas es el enfoque o punto de vista. La contabilidad generalmente tiene una perspectiva histórica, su principal propósito es rendir cuentas de actividades pasadas, o históricas. En cambio el énfasis de las finanzas, se enfoca hacia el futuro para determinar valor y tomar decisiones correctas para la empresa.

La contabilidad produce información indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas. Por la necesidad de dar a conocer información resumida y oportuna, se preparan los documentos conocidos como: estados financieros.

Los estados financieros son documentos esencialmente numéricos que presentan la situación financiera de una empresa a una fecha cierta y los resultados que obtuvo en un período determinado.

# ALTERNATIVAS

funcionamiento	inversión	financiamiento
estado de resultados	balance general y de flujo de efectivo	estado de variación y capital contable
actividades a realizar	recursos necesarios	fuentes de los recursos

## Los estados financieros deben ser útiles para:

- 1. Tomar decisiones de inversión y de crédito**, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad
- 2. Tomar decisiones para comprar a crédito a los proveedores (acreedores)**, quienes esperan una retribución justa por la asignación de recursos o créditos
- 3. Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa**, así como su capacidad para generar recursos
- 4. Conocer el origen y las características de los recursos** para estimar la capacidad financiera de crecimiento
- 5. Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración** en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento
- 6. Y conocer de la entidad**, entre otras cosas:
  - Su capacidad de crecimiento
  - La generación y aplicación del flujo de efectivo
  - Su productividad
  - Los cambios en sus recursos y en sus obligaciones
  - El desempeño de la administración
  - Su capacidad para mantener el capital contable
  - El potencial para continuar operando en condiciones normales
  - La facultad para cumplir su responsabilidad social a un nivel satisfactorio.

Los Estados Financieros son el inicio de un proceso de análisis que permite conocer qué hay detrás de dicha información.

## Estados Financieros Básicos:

- **Balance General / estado de situación financiera / estado de posición financiera.** Es un estado que muestra el monto del activo, pasivo y capital en una fecha específica (es una fotografía), en otras palabras muestra los recursos que posee el negocio, activo; lo que debe, pasivo; y el capital aportado por los dueños, capital.
- **Estado de resultados / estado de actividades.** Resume los resultados de las operaciones de la empresa durante un período determinado, por lo tanto es dinámico. Determina el monto por el cual los ingresos contables, Ventas, superan a los gastos contables. Al remanente se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo. Si es positivo se llama Utilidad, y si es negativo se le denomina pérdida.
- **Estado de flujo de efectivo.** Muestra información sobre el manejo de Efectivo, es decir, sobre su obtención y aplicación, por parte del negocio durante un período determinado, y como consecuencia presenta una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera, (en sus Inversiones y Financiamientos).
- **Estado de variación en el Capital Contable.** Documento que muestra los saldos iniciales y finales, así como los movimientos que tuvieron las cuentas que integran el Capital contable de una empresa en un período determinado.

Proviene de la misma base de datos por lo cual se relacionan estrechamente unos con otros:



### Ciclo Financiero:

Es el período de tiempo que una empresa tarda en realizar sus operaciones normales. Conforma la adquisición de materia prima, su transformación en producto terminado, la venta, su documentación en cuenta por cobrar y la entrada de dinero efectivo a la empresa, para reiniciar nuevamente el ciclo.

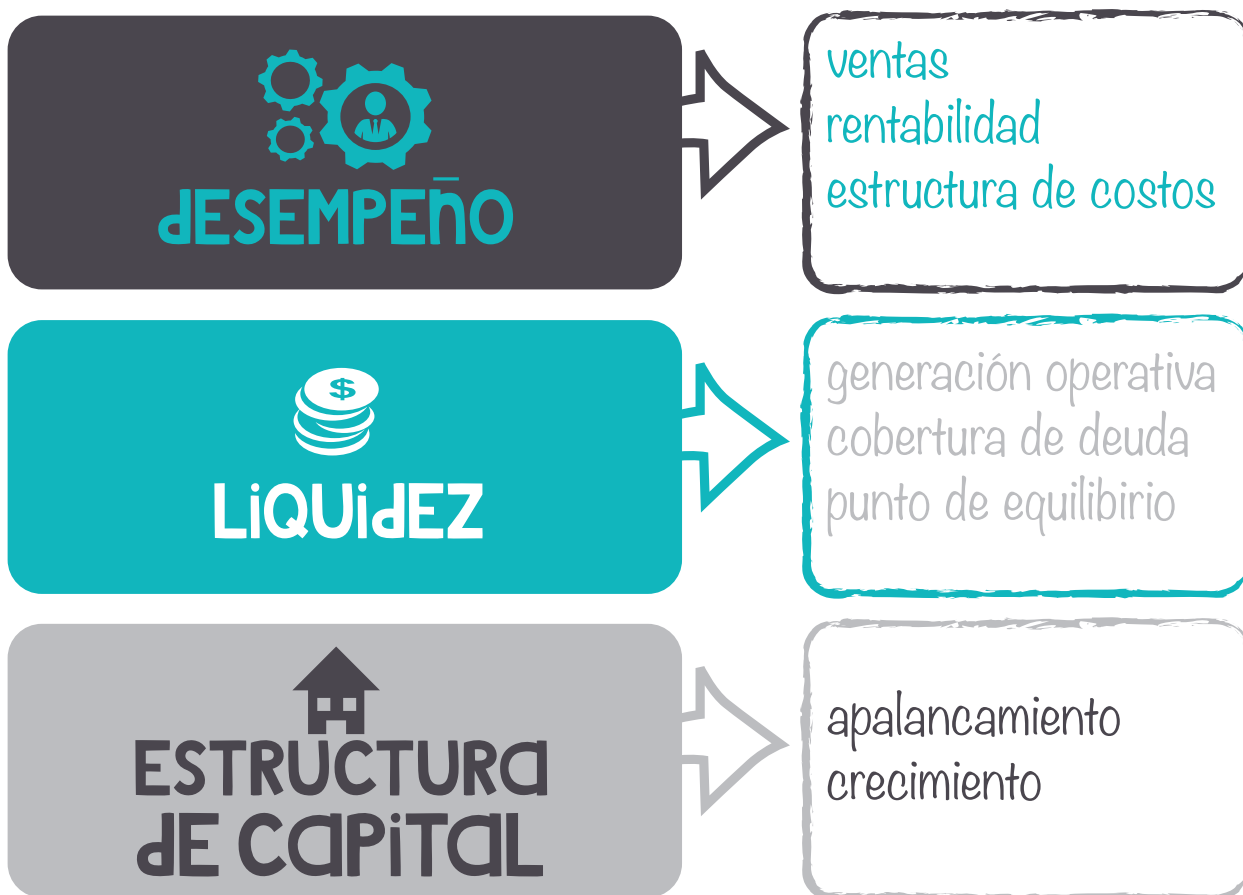


La duración del ciclo financiero depende del plazo en que se venden los bienes de cambio, se pagan las compras y los gastos, y se cobran las ventas.

La empresa por tanto, persigue como objetivo acortar lo más posible su ciclo de conversión de efectivo sin dañar las operaciones normales.

El capital de trabajo es el dinero en efectivo mínimo que requiere la empresa para desarrollar óptimamente su ciclo operativo, el cual está conformado secuencialmente por las operaciones de compra, manufactura, venta y cobranza.

La salud financiera de una empresa se comprueba mediante el análisis de su:





Entre otras informaciones que el empresario deberá disponer para una correcta toma de decisiones serán:

- Cálculo de los Costos
- Cálculo del precio de venta
- Cálculo del punto de equilibrio
- Flujo de caja
- Elaboración de Presupuestos
- Análisis financieros

### **Gastos de Inversión:**

Normalmente es una acción que contempla la compra de activos (entre otros) que forman parte del negocio y que tiene como misión la producción, de bienes o servicios. Es un conjunto de actividades ordenadas cronológicamente con un fin específico, en un tiempo determinado y que contempla un presupuesto, para su desarrollo.

Un presupuesto permite administrar los gastos del negocio y que facilita el manejo de los recursos financieros, un ejemplo de presupuesto, pudiera ser el dinero que planea invertir una empresa en publicidad para promocionar sus productos o el dinero que se planea destinar a maquinaria nueva para la producción. El presupuesto comúnmente es uno de los principales problemas de los negocios, porque:

1. No se cuenta con presupuesto alguno
2. Se tiene presupuesto; pero no se atiende correctamente
3. Se cuenta con presupuesto con objetivos y prioridades mal definidas
4. Indefinición de las fuentes de financiamiento.

Se deberá incluir en el presupuesto:

- Proyección de ventas o ingresos
- Proyección de los costos totales necesarios para alcanzar ese nivel de ventas o ingresos
- Proyección de ganancias o pérdidas (como resultado de las dos cifras anteriores)
- Total acumulado de ganancias o pérdidas proyectadas a través del tiempo (durante un periodo determinado).

Para ello se presentan el plan de inversión, plan de financiamiento y el flujo de caja, con algunas cifras para un mejor entendimiento.

## Plan de inversión

plan de inversiones	importe	%
caja	1,547.00	14.28
inventarios	580.00	5.35
<b>activo circulante</b>	<b>2,127.00</b>	<b>19.64</b>
terrenos	0.00	--
edificios	125.00	1.15
instalaciones	204.00	1.88
maquinaria	8,000.00	73.86
mobiliario	50.00	0.46
vehículos de transporte	325.00	3.00
otros equipos	0.00	--
proyectos técnicos y licencias	0.00	--
<b>activo fijo</b>	<b>8,704.00</b>	<b>80.36</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10,831.00</b>	<b>100.00</b>


En este plan de inversión se contemplan los recursos necesarios tanto en efectivo como en bienes para el establecimiento del negocio, para este ejemplo, la partida más representativa corresponde a la maquinaria necesaria para su proceso productivo, así como el efectivo necesario para el arranque. Esta lista de conceptos podrá crecer dependiendo del tipo de negocio del que se trate, pero es necesario resaltar que se deben contemplan los elementos establecidos en el plan de arranque.

## Plan de financiamiento

plan de financiamiento	importe	%
recursos propios	1,547.00	14.28
préstamos de familiares	755.00	6.97
préstamos bancarios	4,204.00	38.81
Inadem	4,000.00	36.93
Leasing	325.00	3.00
<b>TOTAL</b>	<b>10,831.00</b>	<b>100.00</b>

Ya que se determina el plan de inversión, se deberá establecer con qué o cómo se podrá desarrollar el mismo. Es importante resaltar que normalmente se cuenta con algo de recursos propios o familiares, pero también se pueden acceder a fondos gubernamentales. Se debe considerar la oportunidad de contar con los recursos cuando se requieren.

## Flujo de caja

 flujo de caja	importe	%	año 1	año 2
ventas	7,737.00	100.00		
costos	3,095.00	40.00		
utilidad bruta	4,642.00	60.00		
de venta	580.20	7.50		
de administración	386.80	5.00		
gastos de operación	967.00	12.50		
utilidad de operación	3,675.00	47.50		
gastos financieros	290.00	3.75		
impuestos	1,741.00			
utilidad neta	1,644.00	21.25		

El flujo de caja o de efectivo es fundamental, ya que es aquí donde se establece el nivel de ventas a realizar, y sobre todo las ganancias que se espera obtener con el nivel de inversión planteado en el tiempo.

Y para poder complementar este proceso de Inversión, Financiamiento y Caja se requiere realizar una actividad más que nos permita conocer si realmente estamos privilegiando la premisa número uno de un negocio: la generación de ganancias o utilidades, y esto lo obtenemos con el Punto de Equilibrio.

# Punto de equilibrio

Es el nivel de producción y ventas que una empresa alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. Es decir, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. Si no podemos calcular el punto de equilibrio no podremos saber nuestra rentabilidad.

Para determinarlo debemos conocer los costos fijos y los costos variables en que se incurren, además de sus ventas. Es una herramienta financiera que nos permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentajes o unidades.

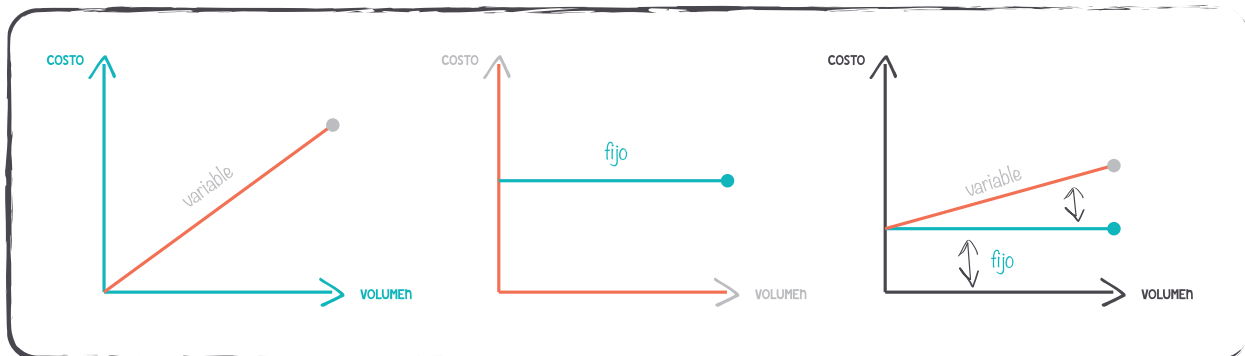
Viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero un decremento producirá pérdidas.

## Gastos Fijos:

No cambia su monto ante cambios en el volumen de producción o ventas, son costos que deben pagarse independientemente de que se tenga producción, o no. Siendo un ejemplo de ello los gastos de administración (teléfono, luz, sueldos), que deben cubrirse invariablemente. Son necesarios para mantener la estructura del negocio.

## Gastos Variables:

Cambia su monto ante cambios en el volumen de producción o ventas, es decir si no hay producción no hay costos variables, es proporcional a la cantidad de producción, como es el caso de la materia prima, la cual varía de acuerdo al nivel de producción.



Con estos planteamientos estamos en posibilidad de hacer un ejercicio para obtener el punto de equilibrio, el cual puede determinarse por número de unidades o por el nivel de ingresos, veamos un ejemplo:

Una empresa tuvo los siguientes gastos en el año:

<b>Mano de obra</b>	<b>120 millones</b>
<b>Sueldos de oficina</b>	<b>60 millones</b>
<b>Comisiones a vendedores</b>	<b>80 millones</b>
<b>Materiales directos</b>	<b>600 millones</b>
<b>Depreciación</b>	<b>120 millones</b>
<b>Luz de oficina</b>	<b>60 millones</b>
<b>Energía eléctrica de planta</b>	<b>100 millones</b>

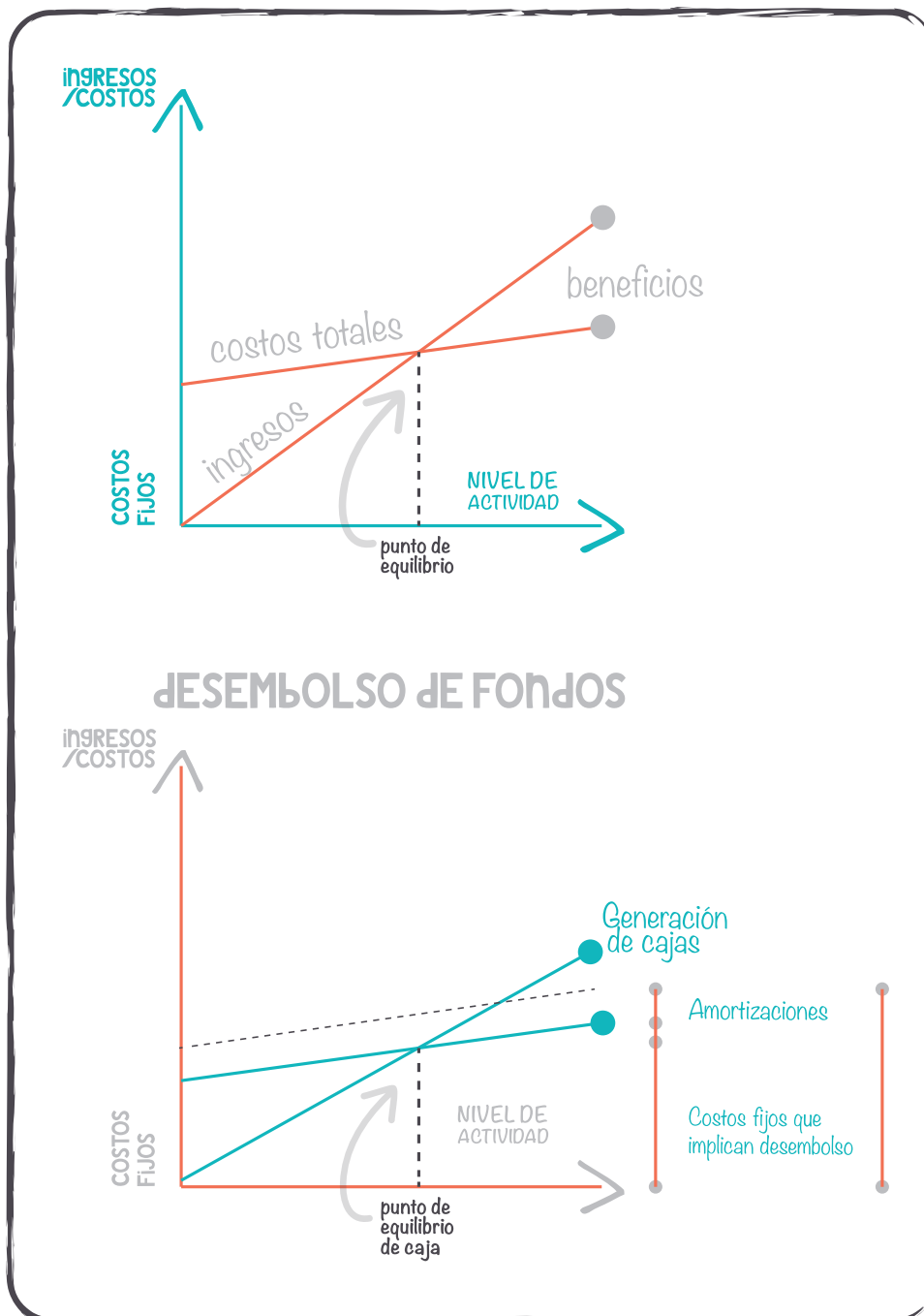
Determinar el punto de equilibrio de la empresa, suponiendo que los ingresos anuales fueron de 1,500.

Como ya lo habíamos señalado la definición de los costos fijos y variables en forma correcta son necesarias para obtener un resultado real y con ello tomar las decisiones correspondientes.

<b>ventas</b>				<b>1500</b>
<b>gastos</b>	Fijos	sueldos oficina	60	<b>240</b>
		depreciación	120	
		luz oficina	60	
<b>utilidad</b>	Variables	mano obra	120	<b>900</b>
		com. vend.	80	
		mat. directos	600	
		energía planta	100	
				<b>360</b>
<b>P.E.</b>		gastos fijos	240	<b>600</b>
		cont. marg. %	0.4	
<b>contribución marginal</b>				<b>900</b>
		$\frac{\text{ctos. var}}{\text{ventas}}$		<b>1500</b>
				<b>0.4</b>

La Contribución Marginal, es lo que contribuye cada producto vendido para cubrir los costos fijos y generar utilidad. Es decir, es lo que queda una vez descontados los costos totales variables de las ventas para cubrir los costos fijos.

Por lo que con ingresos iguales a 600 se encuentra en punto de equilibrio, es decir ni pierde ni gana. Cantidad mayor representa ganancias y cantidad menos significa pérdidas y se fundamenta en la posibilidad de clasificar los costos por su comportamiento en relación con el volumen de producción o ventas.



Una correcta determinación del precio permitirá cubrir los costos y obtener ganancias o utilidades, por ello revisaremos cómo podemos determinar el precio de un producto o servicio.

Existen múltiples formas de calcular el precio, al cual hay que definirlo como el monto de dinero asignado a un producto o servicio que los compradores están dispuestos a pagar por los beneficios de tener o usar un producto o servicio. El precio contempla factores internos y externos que favorecen o desfavorecen su desplazamiento, pudiendo ser:

**Internos:** mercado, ganancias o utilidades, competidores, costos, calidad.

**Externos:** gustos, preferencias, demanda del producto o servicio, moda, economía, percepción, licitaciones.

En donde es fundamental la Ley de la Oferta y la Demanda, que asociada a los factores señalados pueden hacer que el precio de un producto o servicio suba o baje, lo que puede afectar el nivel de ventas y por consiguiente de utilidades o ganancias.

De estos factores se desprenden las políticas de precio, que son lineamientos para establecer los precios de los bienes o servicios teniendo en cuenta si queremos enfocarnos en utilidades, llegar al punto de equilibrio, considerando a competidores, demanda de producto o servicio, moda, situacional (desastres), popularidad, etc. Hay que recordar que los costos determinan el nivel más bajo de precio y el fin es maximizar la utilidades.

Finalmente, para complementar una buena estrategia, se puede realizar un análisis de la información obtenida, que al paso del tiempo deberá ser comparada año por año y cuyo resultado será información valiosa para la toma de decisiones, éste es el Análisis Financiero.

El objetivo del análisis financiero es realizar un estudio de los diversos aspectos financieros de un negocio, que proporcione suficientes elementos para interpretar la situación y rentabilidad financiera.

El análisis debe hacerse considerando que la empresa continuará en sus negocios, con el fin de entender el movimiento de la misma, por eso es importante el estudio comparativo de las cifras financieras durante un tiempo de consideración; los cambios operados en varios años en la situación financiera de un negocio son más significativos que el balance perteneciente a cada ejercicio.

Es limitado el significado de las utilidades de un negocio pertenecientes a un solo ejercicio; en consecuencia solo es factible emitir un juicio correcto sobre la capacidad de ganancias, comparando los resultados de varios periodos.

Para ello es indispensable el análisis financiero a través de razones financieras. Éstas son la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de una empresa, las cuales permiten



ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía.

El verdadero sentido del Análisis Financiero es que en función del pasado se tomen acciones a futuro.

Podemos clasificar en 5 clases fundamentales las razones financieras:

### **Liquidez**

Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa. Debe tener una tendencia estable. Muestran si la empresa podría pagar todas sus deudas a corto plazo, si cobrara todas las cuentas por cobrar y vendiera todo el inventario.

### **Manejo de Capital de trabajo**

Se emplea para medir la liquidez total de la empresa, es útil para evaluar su desempeño interno, sus operaciones, se emplean para medir la velocidad con la cual varias cuentas se convierten en efectivo.

### **Cobertura**

Mide la capacidad de la empresa de cumplir el pago de los intereses generados por créditos solicitados. Mientras más alto sea, mejor.

### **Estructura**

Esta situación nos indica el monto de dinero de terceros que se emplea para generar utilidades. Cuanta más deuda presente una empresa, más altos serán sus riesgos y utilidades. También nos indica la capacidad para pagar la deuda.

### **Rentabilidad**

Permiten evaluar los ingresos de la empresa en relación con el nivel determinado de ventas.

# CONCLUSIÓN

El Análisis Financiero es un proceso de separar los elementos de los Estados Financieros para conocer sus causas y facilitar la toma de decisiones.

**Es la Acción de:**

- Interrelacionar
- Comparar
- Confrontar

**Para:**

- Buscar oportunidades financieras
- Detectar deficiencias y aciertos
- Conocer tendencias
- Corregir rumbo
- Análisis integral



# ASPECTOS LEGALES Y FISCALES

AUTOR: JESÚS ALONSO RODRÍGUEZ

7

# 7 ASPECTOS LEGALES Y FISCALES

## Aspecto legal

### a) Constitución

La empresa generalmente puede operar bajo la figura de persona física o persona moral, la primera se referirá a un individuo (*Pedro Pérez Martínez*), la segunda se referirá a una sociedad (*La Palomita, S.A DE C.V.*), la cual es un ente inexistente materialmente, pero a la que las leyes le otorgan una serie de derechos y obligaciones como a cualquier otra persona. Dentro de las personas morales, existen diversos tipos tales como las sociedades mercantiles, reguladas por la *Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)*, ejemplos de estas son la *Sociedad Anónima (S.A.)*, la *Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.)*, etc. Este tipo de sociedades se dedican al comercio (compra-venta) y tienen beneficios económicos susceptibles de repartir a sus socios. También existen las *Sociedades y Asociaciones Civiles*, las cuales están reguladas por el *Código Civil (CC)*, y a diferencia de las anteriores, este tipo de sociedades no se dedican al comercio, sino a la prestación de servicios y a diferencia de las primeras, éstas no buscan un beneficio económico, como es el caso de las asociaciones altruistas.

Generalmente las sociedades se constituyen cuando existen personas que se asocian para realizar un negocio y aportarán recursos a la sociedad, que en años posteriores les redituará utilidades.

Existen también una serie de figuras diferentes para la realización de un negocio, tales como la copropiedad, fideicomisos y la asociación en participación entre otras, menos comunes en la práctica.

### b) Responsabilidad

Otros aspectos muy importantes a tomar en cuenta en la constitución de una empresa, son los riesgos propios a la misma, tales como demandas, insolvencia o quiebra. En estos supuestos, al operar como persona física, la responsabilidad ante terceros (bancos, acreedores, proveedores), es ilimitada, es decir la persona física deberá responder con todo su patrimonio, sin importar si sus bienes son personales o del negocio; en el caso de las sociedades mercantiles (*S.A.; S.A. DE C.V.; S. DE R.L.*), los accionistas (dueños) únicamente responden por el monto de sus aportaciones en la sociedad, es decir sus bienes personales en ningún caso responderán ante obligaciones contraídas por la sociedad; únicamente en el caso de deudas de carácter fiscal, dándose algunas situaciones extraordinarias, los accionistas responderían con sus bienes personales.

### c. Constitución de las Personas Morales

En el caso de las personas morales, se tendrán que cumplir una serie de obligaciones en su constitución y operación:

- Se constituyen en escritura pública (ante notario)
- Se inscriben en el *Registro Público*
- Se deberán realizar asambleas ordinarias cada año
- Deberán llevar libros sociales (Libro de Actas, Libro de Accionistas, etc.).

## Aspectos fiscales

El iniciar una empresa, implica una serie de obligaciones de carácter fiscal, las cuales de no cumplirse adecuadamente generan sanciones de carácter económico (multas, recargos, etc.), y en algunos casos la privación de la libertad.

En nuestro país las empresas se encuentran sujetas a una serie de contribuciones, siendo éstas las más importantes:

### Leyes Federales

- a) Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- b) Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- c) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- d) Ley del INFONAVIT

### Leyes Estatales (diferentes en cada estado)

- a) Ley del Impuesto Sobre Erogaciones al Trabajo (Nómina)
- b) Ley del Impuesto de Hospedaje

A continuación se explican de manera general estas leyes:

### 1. Impuesto Sobre la Renta (ISR)

El ISR es el impuesto sobre las utilidades generadas por las empresas, sean personas físicas o morales, sin embargo establece un tratamiento diferente para cada una de ellas.

#### a) Personas Físicas

En materia de este impuesto al tributar como persona física, existen dos regímenes fiscales de tributación:

## a.1) Régimen de Incorporación Fiscal

### **Sujetos**

Este régimen vigente a partir de 2014, pretende, como su nombre lo indica, incorporar al sector formal a pequeñas empresas, ofreciendo una serie de beneficios y facilidades de carácter fiscal, sin embargo el acceso es limitado a ciertos contribuyentes:

Los requisitos que se deberán cubrir para tributar en este régimen serán los siguientes:

**a)** Realizar únicamente actividades empresariales o bien prestar servicios que no requieran un título profesional (Plomeros, electricistas, etc.), se permite que este tipo de personas tengan ingresos por salarios.

**b)** No haber obtenido ingresos mayores a \$2,000,000.00 (Dos millones de pesos), en el ejercicio anterior; en caso de iniciar operaciones, se permite tributar en este régimen siempre y cuando se estime que no se excederá del límite de los \$2,000,000.00 en caso de exceder en un año calendario este límite de \$2,000,000.00, no se podrá tributar el siguiente año en este régimen, así mismo se establece que las actividades se realicen por un periodo menor a 12 meses.

Ejemplo:

El Sr. Martínez, abrió un negocio de venta de vidrio y cristal. Éste inicia el día 15 de agosto de 2014, durante este año obtuvo ingresos por \$1,250,000.00

El Sr. Martínez consulta si podrá continuar tributando en el régimen de incorporación fiscal.

### **Solución:**

Como el Sr. Martínez inicio en el ejercicio 2014, para saber si en el año 2015, podrá tributar en este régimen deberá realizar el siguiente cálculo:

	CONCEPTO	IMPORTE
	Ingresos	\$ 1,500,000
entre	Días en 2014	138
igual	Resultado	10,869.56
por	Días del año	365
igual	Ingresos prop.	\$ 3,967,391

Como los ingresos proporcionales de 2014, exceden el límite de \$2,000,000.00, el Sr. Martínez no podrá tributar en 2015 en el *Régimen de Incorporación Fiscal*, por lo cual deberá hacer su cambio de *Régimen Fiscal al General*.

- c)** No ser socios, accionistas o integrantes de ninguna sociedad o asociación, excepto asociaciones no lucrativas (Club Deportivo, etc.).
- d)** No ser familiares de socios, accionistas o integrantes de una sociedad asociación.
- e)** No ser familiares de alguna persona que hubiese tributado en este régimen de incorporación.
- f)** No realizar actividades relacionadas con bienes raíces (compra-venta, renta, promoción de inmuebles); salvo la promoción de casa habitación para su venta.
- g)** No obtener ingresos por comisión, representación, mediación, agencia, correduría, consignación y distribución mayores a un 30% de sus ingresos totales de su actividad empresarial.
- h)** No obtener ingresos por espectáculos públicos o por la explotación de una franquicia.

## **Obligaciones**

### **Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC)**

A esta obligación comúnmente se le conoce como "darse de alta en hacienda".

El trámite se inicia y concluye en la Administración Local de Servicios al Contribuyente y el trámite se atiende preferentemente con cita.

Se presenta dentro del mes siguiente al día en que se inicie la empresa. La documentación que se debe acompañar al trámite es la siguiente:

- Comprobante de domicilio fiscal original.
- Identificación oficial original vigente con fotografía y firma, expedida por el Gobierno Federal, Estatal o Municipal del contribuyente o del representante legal.
- CURP.

En caso de no contar con CURP, se deberá presentar copia de acta de nacimiento certificada por funcionario público competente o por fedatario público.

### **Expedir Comprobantes de Ingresos**

Se deben expedir comprobantes (facturas o notas de venta) de los ingresos que se reciben de acuerdo a lo siguiente:

- Si la venta se realiza a una persona que requiere un comprobante fiscal para deducir impuestos, se debe expedir una factura electrónica, ésta se elabora a través de una herramienta electrónica del Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- Si la venta se realiza a una persona que no requiere deducir la compra, se le debe expedir una nota de venta.

Es importante señalar que si la operación es menor a \$100.00, no hay obligación de expedir ningún comprobante, sin embargo esto no quiere decir que no se tenga la obligación de registrarlo en la contabilidad.



### Contabilidad

En este régimen, las personas físicas están obligadas a registrar su contabilidad mediante una herramienta electrónica elaborada por el SAT denominada "Mis Cuentas", la cual se encuentra en la página web del SAT y es gratuita. El registro de operaciones es simplificado, ya que básicamente se registran los ingresos y egresos.

### Declaraciones de Impuestos

La presentación de declaraciones se realiza de manera bimestral de acuerdo a lo siguiente:

DECLARACIÓN	BIMESTRE	FECHA DE PRESENTACIÓN
1	Enero - Febrero	17 de Marzo
2	Marzo - Abril	17 de Mayo
3	Mayo - Junio	17 de Julio
4	Julio - Agosto	17 de Septiembre
5	Septiembre - Octubre	17 de Noviembre
6	Noviembre - Diciembre	17 de Enero del sig. año

### Cálculo del Impuesto

A continuación se muestra un ejemplo de cómo determinar el pago bimestral:

	CONCEPTO	IMPORTE
	Ingresos del bimestre	\$ 300,000
-	Deducciones del bimestre	100,000
=	Utilidad del bimestre	200,000
	Límite inferior	166,666.67
	Excedente	33,333.33
-	Tasa	34%
=	Impuesto marginal	11,333.33
-	Impuesto cuota fija	43,475.14
=	Total ISR	54,808.47

La tarifa aplicable para cada bimestre es la siguiente:

LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	CUOTA FIJA	% POR APLICARSE SOBRE EXCEDENTE DE LÍMITE INFERIOR
\$	\$	\$	%
0.01	5,952.84	0.00	1,92
5,952.85	50,524.92	114.29	6,40
50,524.93	88,793.04	2,966.91	10,88
88,793.05	103,218.00	7,130.48	16,00
103,218.01	123,580.20	9,438.47	17,92
123,580.21	249,243.48	13,087.37	21,36
249,243.49	392,841.96	39,929.05	23,52
392,841.97	750,000.00	73,703.41	30,00
750,000.01	1,000,000.00	180,850.82	32,00
1,000,000.01	3,000,000.00	260,850.81	34,00
3,000,000.01	en adelante	940,850.81	35,00

### Reducción del Impuesto

Como se menciona en el primer párrafo de esta sección, este régimen fiscal ofrece una serie de beneficios a los contribuyentes, siendo uno de ellos, la reducción del ISR, en un porcentaje que va del 100% al 10%, en un periodo de 10 años, de acuerdo a la siguiente tabla:

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% de reducción del ISR	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

Por lo cual en el primer año, la reducción del impuesto sería del 100%, cálculo que se muestra a continuación:

	CONCEPTO	IMPORTE
	ISR	\$ 54,808.47
X	% Reducción ISR	100%
=	Reducción ISR	\$ 54,808.47

El Impuesto a pagar sería de \$0.00.

	CONCEPTO	IMPORTE
	ISR	\$ 54,808.47
-	Reducción ISR	100%
=	ISR a Pagar	\$ 0

Es importante señalar que los ingresos y deducciones se deben considerar para el cálculo en el momento en que estén cobrados o pagados, es decir, el hecho de expedir u obtener un comprobante fiscal, no tiene ningún efecto fiscal, sino hasta el momento en el cual se convierta en efectivo; esto se aplicará para todas las personas físicas.

### Declaración anual

Estos contribuyentes no están obligados a presentar declaración anual, ya que sus pagos se consideran definitivos.

### Deducciones

Las personas tributando en este régimen podrán deducir:

- Las devoluciones que se reciban o los descuentos o bonificaciones que se hagan.
- Las adquisiciones (compras) de mercancías, así como de materias primas, productos semiterminados o terminados, que utilicen para prestar servicios, para fabricar bienes o para enajenarlos.
- Los gastos.
- Las inversiones.
- Los intereses pagados derivados de la actividad empresarial o servicio profesional, sin ajuste alguno, así como los que se generen por capitales tomados en préstamo siempre y cuando dichos capitales hayan sido invertidos en los fines de las actividades a que se refiere esta Sección y se obtenga el comprobante fiscal correspondiente.
- Las cuotas patronales pagadas al Instituto Mexicano del Seguro Social. De manera general las deducciones (gastos, compras etc.) para todas las leyes de carácter fiscal, deben provenir de

actividades del negocio, por lo cual no se permite deducir gastos personales (ropa, alimentos etc.).

### Participación de Utilidades en la Empresas

Los contribuyentes de este régimen, al igual que cualquier empresa, deben determinar el reparto de utilidades a trabajadores; esta obligación se cumple a más tardar en el mes de junio del año siguiente y se establece a una tasa del 10% de las utilidades de la empresa; al ser una obligación anual y la determinación de la utilidad en este régimen es bimestral, se deberán sumar las utilidades de cada bimestre:

BIMESTRE	UTILIDAD FISCAL
1	\$ 200,000.00
2	200,000.00
3	200,000.00
4	200,000.00
5	200,000.00
6	200,000.00
Total Anual	\$ 1,200,000.00
Tasa	10%
PTU	\$ 120,000.00

Nota: Se asume la misma utilidad fiscal en cada bimestre

Esta obligación también se deberá cumplir para todas las empresas sin importar si se constituyen como personas físicas o morales.

## a.2) Régimen General

### **Sujetos**

En este Régimen Fiscal tributa cualquier persona física, sin importar el ingreso que obtenga, la actividad empresarial o profesional que realice, o bien si obtiene otro tipo e ingresos (rentas, dividendos etc.); no existe ninguna limitación para tributar en este régimen fiscal.

Sin embargo, de manera general no tiene ningún beneficio fiscal, a diferencia del régimen anterior.

### **Obligaciones**

Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes

El trámite es igual al explicado en el apartado anterior.

### **Contabilidad**

Si los ingresos de estos contribuyentes son menores a \$2,000,000.00, su contabilidad opcionalmente podrá ser realizada igual que el régimen de incorporación, sin embargo si sus ingresos son mayores a \$2,000,000.00, deberán llevar una contabilidad basada en pólizas contables, obteniendo los libros de contabilidad y estados financieros. Ésta se debe llevar de manera electrónica, lo que implicara la inversión en un programa de contabilidad; así mismo se establece que a partir del año 2015 se realice el envío mensual de la misma al SAT vía electrónica, lo que implica una mayor carga administrativa.

## **Expedir comprobantes de Ingresos**

Se cumple en los mismos términos que en el régimen de incorporación fiscal.

### **Declaraciones**

En este régimen general la presentación de declaraciones se realiza de manera mensual, los días 17 del mes posterior al que se está calculando.

### **Cálculo del Impuesto**

Los contribuyentes de este régimen realizan pagos provisionales a cuenta del impuesto anual, de acuerdo a las siguientes características:

- Determinan los ingresos y deducciones de manera acumulativa desde enero hasta el mes que se va a pagar
- Disminuyen los pagos provisionales de ISR efectuados con anterioridad, del mismo ejercicio
- La tarifa mensual se actualiza cada mes.

	CONCEPTO	IMPORTE
	Ingresos de Enero a Febrero	\$ 300,000
-	Deducciones de Enero - Febrero	100,000
=	Utilidad a Febrero	200,000
-	Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	0
=	Resultado fiscal	200,000
-	Límite inferior	166,666.67
=	Excedente	33,333.33
x	Tasa	34%
=	Impuesto marginal	11,333.33
+	Impuesto cuota fija	43,475.14
=	Total ISR	54,808.47
-	Pagos provisionales anteriores (Enero)	27,404.23
=	Pago provisional a pagar de Febrero	27,404.23

La tarifa aplicable para el mes de Febrero sería la siguiente:

LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	CUOTA FIJA	% POR CPLICARSE SOBRE EXCEDENTE DE LÍMITE INFERIOR
\$	\$	\$	%
0.01	992.14	0.00	1,92
992.15	8,420.83	19.04	6,40
8,420.83	14,798.84	494.48	10,88
14,798.85	17,203.00	1,188.42	16,00
17,203.01	20,596.70	1,573.08	17,92
20,596.71	41,540.58	2,181.22	21,36
41,540.59	65,473.66	6,654.84	23,52
65,473.67	125,000.00	12,283.90	30,00
125,000.01	166,666.66	30,141.80	32,00
166,666.67	500,000.00	43,475.14	34,00
500,000.01	en adelante	156,808.46	35,00

## Reducción Impuesto

En este régimen no se tiene ninguna reducción al Impuesto.

## Presentar Declaración Anual

En este régimen se está obligado a presentar una declaración anual en el mes de abril del año siguiente, en la cual se determina el impuesto anual y se disminuyen los pagos provisionales correspondientes de enero a diciembre.

## Cálculo Anual

	CONCEPTO	IMPORTE
	Ingresos de Enero a Febrero	\$ 300,000
-	Coeficiente de utilidad ejercicio anterior	0.6667
=	Utilidad para pago provisional	200,000
	Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	0
	Resultado fiscal	\$ 200,000
-	Tasa	30%
=	ISR anual	60,000
-	Pagos provisionales Enero-Diciembre	30,000
=	ISR a pagar	\$ 30,000
	Concepto	Importe
	Ingresos de Enero a Diciembre	\$ 1,800,000
-	Deducciones de Enero a Diciembre	600,000
=	Utilidad del ejercicio	1,200,000
	Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	0
	Resultado fiscal	1,200,000
-	Tasa	30%
=	ISR Anual	360,000
-	Pagos provisionales Enero-Diciembre	360,000
=	ISR a pagar	\$ 0

Nota: Se asume la misma utilidad en cada mes, por lo cual los pagos provisionales, cubren el impuesto anual.

La tarifa anual es la siguiente:

LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	CUOTA FIJA	% SOBRE EXCEDENTE DEL MITE INFERIOR
\$ 0.01	\$ 992.14	\$ 0.00	1,92%
\$ 992.15	\$ 8,420.82	\$ 19.04	6,40%
\$ 8,420.83	\$ 14,798.84	\$ 494.48	10,88%
\$ 14,798.85	\$ 17,203.00	\$ 1,188.42	16,00%
\$ 17,203.01	\$ 20,596.70	\$ 1,573.08	17,92%
\$ 20,596.71	\$ 41,540.58	\$ 2,181.22	21,36%
\$ 41,540.59	\$ 65,473.66	\$ 6,654.84	23,52%
\$ 65,473.67	\$ 125,000.00	\$ 12,283.90	30,00%
\$ 125,000.01	\$ 166,666.66	\$ 30,141.80	32,00%
\$ 166,666.67	\$ 500,000.00	\$ 43,475.14	34,00%
\$ 500,000.01	en adelante	\$ 156,808.46	35,00%

### Firma Electrónica Avanzada

En este régimen se deberá contar con firma electrónica avanzada, a fin de estar en posibilidades de emitir facturas y presentar algunas declaraciones.

Esta obligación también la deberán cumplir las personas morales.

### b) Personas Morales

#### Sujetos

Todas las sociedades y asociaciones a excepción de aquellas con fines no lucrativos, tales como las de beneficencia, pagarán el impuesto de la

misma forma sin importar su tamaño, ingresos o régimen de capital; por lo general tendrán mayores obligaciones.

### Obligaciones

#### Inscripción al RFC

- Se presenta en la *Administración Local de Servicios al Contribuyente*, el trámite se atiende preferentemente con cita.

Cuándo se presenta

- Dentro del mes siguiente a la firma del acta o documento constitutivo de la persona moral ante notario o corredor público.



### Documentación

- Copia certificada del documento constitutivo debidamente protocolizado.
- Comprobante de domicilio fiscal original.
- Copia certificada del poder notarial, ya sea poder general para actos de dominio o poder general para actos de administración (no se acepta ningún otro), con el que se acredite la personalidad del representante legal, pudiendo estar limitado para la realización de los trámites de inscripción al RFC y obtención del certificado de Fiel que expide el SAT. Si fue otorgado en el extranjero deberá estar debidamente apostillado o legalizado y haber sido formalizado ante fedatario público mexicano y en su caso contar con traducción al español realizada

por perito autorizado.

- En su caso, original de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma expedida por el *Gobierno Federal, Estatal o Municipal* del representante legal.

Las personas morales, efectuaran pagos provisionales de manera mensual, cada día 17 del mes siguiente.

El impuesto se calcula también de manera acumulada, sin embargo en su mecánica solo considera los ingresos y un coeficiente de utilidad del ejercicio anterior (% porcentaje de utilidad respecto a ingresos).

	CONCEPTO	IMPORTE
	Ingresos de Enero a Febrero	\$ 300,000
-	Coeficiente de utilidad ejercicio anterior	0.6667
=	Utilidad para pago provisional	200,000
	Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	0
	Resultado fiscal	\$ 200,000
-	Tasa	30%
=	ISR anual	60,000
-	Pagos provisionales Enero-Diciembre	30,000
=	ISR a pagar	\$ 30,000

### Cálculo Anual

Las diferencias básicas entre una persona física del *Régimen General* y una *Persona Moral*, en la determinación del *ISR*, serían las siguientes:

- La persona física puede deducir la totalidad de sus compras, la persona moral únicamente la parte de las compras que vende.
- La persona física reconoce ingresos y deducciones cuando cobra o paga, la persona moral los reconoce desde que realiza la operación y no cuando los cobra o paga.
- La persona física determina su impuesto en base a una tarifa que va del impuesto desde 0 hasta 35%; la persona moral calcula su impuesto siempre aplicando una tasa fija del 30%.

	CONCEPTO	IMPORTE
	Ingresos de Enero a Diciembre	\$ 1,800,000
-	Deducciones de Enero a Diciembre	600,000
=	Utilidad del ejercicio	1,200,000
-	Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	0
=	Resultado fiscal	1,200,000
-	Límite inferior	1,000,000.01
=	Excedente	200,000
x	Tasa	34%
=	Impuesto marginal	68,000.00
+	Impuesto cuota fija	260,851.00
=	Total ISR	328,851.00
-	Pagos provisionales de Enero a Diciembre	328,851.00
=	ISR Anual a pagar	0

La Declaración Anual de las personas morales se deberá presentar a más tardar en el mes de marzo del siguiente año.

### c) Comparativo de ISR

CONCEPTO	Persona Física		Persona Moral
	Régimen de Incorporación	Régimen General	
ISR ANUAL	\$ 0.00	\$ 328,851.00	\$ 360,000.00

Como se observa en la tabla anterior, la elección de un régimen fiscal, podrá implicar un ahorro fiscal de \$360,000.00.

## II. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

El IVA es otro de los impuestos federales a los que están sujetas las empresas en México, aun cuando quien lo causa es el consumidor, en este caso el cliente. La ley establece la obligación de trasladarlo, es decir la empresa lo cobra al cliente y lo paga al fisco, es decir, éste no debe representar un gasto, ya que no es un impuesto directo.

El tratamiento fiscal y obligaciones, no hace distinción entre las personas físicas y morales.

### a) Tasas

Para efectos de este impuesto se manejan las siguientes tasas:

- **Tasa General:** 16%, se aplica a la mayoría de los bienes o servicios.
- **Tasa:** 0%, se aplica básicamente a la venta de alimentos (excepto restaurantes) y medicinas.
- **Exento:** se aplica limitadamente a algunos bienes y servicios.

### b) Explicación de conceptos

IVA Traslado. Es aquel que se agrega al

precio del bien o servicio que vendemos, que pagara el cliente (consumidor) y la empresa lo pagara a su vez al fisco.

Ejemplo: Si determinamos el precio de venta de una mesa en \$1,000.00 (sería el ingreso para ISR), el precio final de este bien al cliente será de \$1,160.00, ya que incluirá un IVA de \$160.00 (IVA Traslado), esto independientemente de que se facture o no.

**IVA Acreditable:** Es aquel que pagamos a nuestros proveedores por la compra de bienes o servicios necesarios en nuestro negocio.

Ejemplo: La factura de teléfono es por un importe total de \$116.00. \$16.00 es el IVA que le pago al proveedor (IVA Acreditable), \$100.00 es el gasto (deducción para el ISR).

### c) Declaración y pago mensual

El cálculo de este impuesto es relativamente sencillo, consiste en restar al IVA que se

	CONCEPTO	IMPORTE
	IVA Traslado	\$ 160,000
-	IVA Acreditable	80,000
=	IVA a Cargo (a favor)	80,000

En caso de obtener saldo a favor en algún mes este se podrá rebajar al IVA a cargo de los meses posteriores o solicitar su devolución.

En ese caso, las personas físicas del *Régimen de Incorporación Fiscal*, durante el año de 2014, tendrán como estímulo fiscal no pagar el IVA, respecto de sus operaciones con el público en general.

#### **d) Otras obligaciones a cumplir respecto a este impuesto**

Presentar la *Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (DIOT)*. Es una declaración informativa que se presenta cada mes, a más tardar el último día del mes siguiente, en la cual se reportan las operaciones realizadas con las personas que compramos algún bien o servicio. Esta obligación no la tienen las personas del *Régimen de Incorporación Fiscal*.

## **2. Aspectos Laborales**

Cuando una empresa contrata trabajadores a su servicio, independientemente de si se constituye como persona física o moral, tendrá una serie de obligaciones establecidas en la *Ley Federal del Trabajo (LFT)*, en las leyes de seguridad social (*IMSS e INFONAVIT*) y en las leyes estatales, además de la *Ley del ISR*.

### **I. Ley Federal del Trabajo.**

Las principales obligaciones a cumplir respecto a esta ley son las siguientes:

#### **a) Documentación**

Contar con toda la documentación que acredite la relación laboral y el cumplimiento de esta ley, tales como:

- Contratos laborales
- Nominas firmadas de los trabajadores
- Control de las horas extras laboradas
- Constancia de vacaciones

#### **b) Pagos a trabajadores**

Las obligaciones de pago que tendrá el patrón serían las siguientes:

- **Salario.** Es la cantidad de dinero que el patrón pagara al trabajador por sus servicios.
- **Aguinaldo.** Es una gratificación anual que se debe pagar al trabajador, equivalente a 15 días de salario, en caso de no trabajar todo el año, el pago será proporcional.
- **Horas extras dobles.** Es el tiempo extraordinario (adicional a las 8 horas de trabajo diarias), las cuales se pagaran a razón del doble de una hora de salario normal, éstas no podrán exceder de tres horas por día y como máximo nueve horas por semana.

- **Horas extras triples.** Es el tiempo extraordinario, que excede las tres horas extras diarias o las nueve por semana, estas se pagan a razón de tres veces la hora de salario normal.
- **Prima vacacional.** El trabajador durante su periodo de vacaciones, deberá recibir un 25% adicional a su salario base.
- **Días de descanso obligatorio.** En caso de que el trabajador labore en un día de descanso obligatorio, este día se le pagara tres veces su salario base.
- **Prima Dominical.** Se debe pagar un 25% más del salario diario, a aquellos trabajadores que laboren el día domingo.
- **Indemnizaciones.** Cuando el trabajador sea despedido de manera injustificada, se deberá pagar una serie de indemnizaciones.

### c) Descuentos a trabajadores

Así mismo también deberá realizar una serie de descuentos al trabajador, tales como:

- El *ISR* que cause por su salario, éste lo deberá calcular el patrón.
- Descuentos para amortización de créditos de *INFONAVIT*. Aquellos trabajadores que tengan un crédito de *INFONAVIT*, se les deberá descontar el pago de su nómina.
- Descuentos de *Fonacot*.

### 3. Aspectos de Seguridad Social

En materia de seguridad social, las empresas deberán cumplir con una serie de obligaciones, en relación a la *Ley del IMSS e INFONAVIT*, tales como:

- Registrar ante el *IMSS* las altas y bajas, de trabajadores, así como sus modificaciones de salarios.

Es muy importante mencionar que en el caso de no registrar a un trabajador al *IMSS* y si este sufriera un accidente, el patrón estará a obligado a cubrir todos los gastos que implique este accidente, además de pagar su salario, durante el tiempo que esté incapacitado para trabajar.

- Pagar de manera mensual las cuotas del *IMSS*, a más tardar los días 17 de cada mes, éstas dependiendo de la empresa, tienen un costo aproximado de un 20% de los salarios pagados.
- Pagar de manera bimestral las aportaciones al *INFONAVIT* y *SAR*, los días 17 de cada mes.
- Presentar cada año en el mes de febrero una declaración respecto a los accidentes registrados en la empresa.
- Descontar a los trabajadores sus créditos otorgados por el *INFONAVIT*.

#### 4. Otros

Las empresas también se encontrarán afectas por algunos impuestos estatales, siendo los principales:

**a) Impuesto Sobre Erogaciones al Trabajo Personal (Impuesto Nómina)**

Este impuesto estatal se calcula a una tasa del 2.5% del total de sueldos y salarios pagados a los trabajadores (para el estado de *San Luis Potosí*).

Cada estado lo puede determinar de manera diferente.

El Impuesto se paga de manera mensual, cada día 15 posterior al mes de cálculo.

**b) Impuesto de Hospedaje**

Solo lo pagan aquellas empresas que presten servicio de hospedaje (hoteles).

## CONCLUSIÓN

En la constitución y operación de una empresa, no se deberán observar únicamente aspectos como lo podrían ser la estrategia de mercado, la viabilidad financiera, etc. Se deberá realizar un análisis a fin de conocer cuáles podrían ser las mejores alternativas fiscales, además de conocer las principales obligaciones a cumplir, ya que en muchos casos, las empresas fracasan no por aspectos de mercado, sino por el incumplimiento de obligaciones, que generaran costos muy elevados que difícilmente pueden enfrentar en el futuro.



# PRESENTA TU PROYECTO:

**AUTOR: IGNACIO RAMÍREZ DIEZ GUTIÉRREZ**

8

# 8 PRESENTA TU PROYECTO: CÓMO HABLAR EN PÚBLICO, VESTIMENTA Y MOMENTOS DE LA VERDAD

Es importante que sepas que el desarrollo de tu plan de negocios no termina en la redacción, existen excelentes ideas que se quedan en el limbo y nadie las pone en práctica debido a diferentes paradigmas de los emprendedores. Es posible que te suceda que al terminar de hacer la planeación de tu futura empresa, te pongas a pensar que por el momento no tienes tiempo o dinero para emprender, lo que resulta muy común en la mayoría de las personas. Todas las personas cuando van a emprender un cambio sustancial en sus vidas comienzan a construir barreras en su mente con el fin de NO CAMBIAR.

Es necesario que entiendas que un emprendedor debe tener la actitud necesaria para provocar cambios y lograr objetivos. Este módulo es de suma importancia, ya que te dará herramientas para poder exponer tu proyecto de empresa a posibles inversionistas, no importa que estos sean de tu misma familia. Recuerda que es muy importante que la actitud por emprender tiene que llevar una fuerte dosis de seguridad y perseverancia para así alcanzar el éxito. Para todos queda muy claro que un buen vendedor debe tener desarrolladas sus habilidades comunicacionales, para que sea capaz de persuadir correctamente a su interlocutor, ser efectivo en su solicitud. **¿Cómo hacerlo?** Ésta es una técnica: el ***Elevator Pitch*** o ***Discurso de Elevador***.



La técnica de vender llamada “*El discurso de elevador*”, se fue desarrollando por emprendedores que piensan que un buen vendedor debe ser capaz de persuadir a otra persona en el tiempo estimado que dura el subir o bajar en un elevador, esto como un encuentro casual de dos personas, donde una de ellas tratara de ofrecer toda la información más importante a un inversionista potencial para invertir en su proyecto.

Muchos inversionistas definen el discurso de elevador como una presentación extremadamente concisa por parte de un emprendedor, de una idea, un modelo de negocios, una solución que brinda una compañía, una estrategia de marketing, etc., dirigida a un potencial inversor o interesado. También como una descripción no mayor a 3 minutos acerca de una compañía que aliente a su audiencia a convertirse en inversores, socios, empleados o clientes, a través de una clara y sólida propuesta de valor.

Se estima que el tiempo que duran dos personas en un elevador podría ser muy corto, pero ese tiempo es suficiente para presentar y buscar vender tu idea si así lo requieres. No es una simple introducción de una idea. Debe incluir visión, pasión y el expertise para llevarla a cabo.

## Hay varias partes para una buena introducción del discurso del elevador.

- **Preséntate.**

Comienza con tu nombre, el nombre de tu proyecto o negocio, su ubicación geográfica y una breve descripción del concepto de tu negocio.

Ejemplo: ¡Hola! Soy Carlos Pérez, fundador de “Chocolates San Luis Rey”. Somos una empresa dedicada a elaborar dulces artesanales de bajas calorías, y estamos ubicados en San Luis Potosí.

- **Ejemplifica sobre el trabajo que haces o la idea general de tu proyecto, describiendo el problema, la solución y el resultado.**

- **Problema:** Menciona el motivo por el cuál un cliente (o potencial cliente) necesita ayuda de tu negocio. Es importante mencionar evidencia de lo que estás hablando.

- **Solución:** Comenta qué es lo que estas haciendo para resolverlo detallando la propuesta de valor.

- **Resultados:** Menciona con hechos y datos como solucionaste el problema del cliente.

Ejemplo: *"Detectamos que muchas personas en San Luis Potosí son sensibles a la buena nutrición y a mantenerse delgados, de la misma manera sabemos que más del 10% de la población de jóvenes sufren pre-diabetes. Con base en esta evidencia preparamos una línea de productos de chocolate de bajas calorías y dulces para diabéticos, y ahora tenemos 15 clientes solicitándonos estos productos".*

- **Expresa claramente lo que estás necesitando en forma prioritaria.** No hagas foco en una venta, esto genera dudas y muchas veces mala impresión, se creativo.

Ejemplo: *"Actualmente estoy explorando canales minoristas de venta. ¿Tienes conocidos que vendan dulces, chocolates repostería o bien productos gourmet en locales bien ubicados? Realmente me ayudarías mucho con una recomendación".*

- **Expresa cómo vas a generar dinero,** quienes pagan por la solución propuesta y los márgenes de utilidad.

Ejemplo: *"Actualmente tenemos contemplado vender a través de canales minoristas en centro comerciales, posteriormente pensamos distribuir nuestros productos en tiendas de autoservicio y mayoristas del ramo. Tenemos la certeza que este mercado esta en expansión debido por al incremento del índice demográfico de niños y jóvenes en San Luis Potosí. Actualmente nuestro margen de utilidad es del 17% neto".*

- **Expresa claramente la Diferenciación de tus productos.**

Es vital poder expresar claramente cuál va a ser nuestra diferenciación para poder competir en el mercado y no perdernos en un mar de productos sin diferenciarnos.

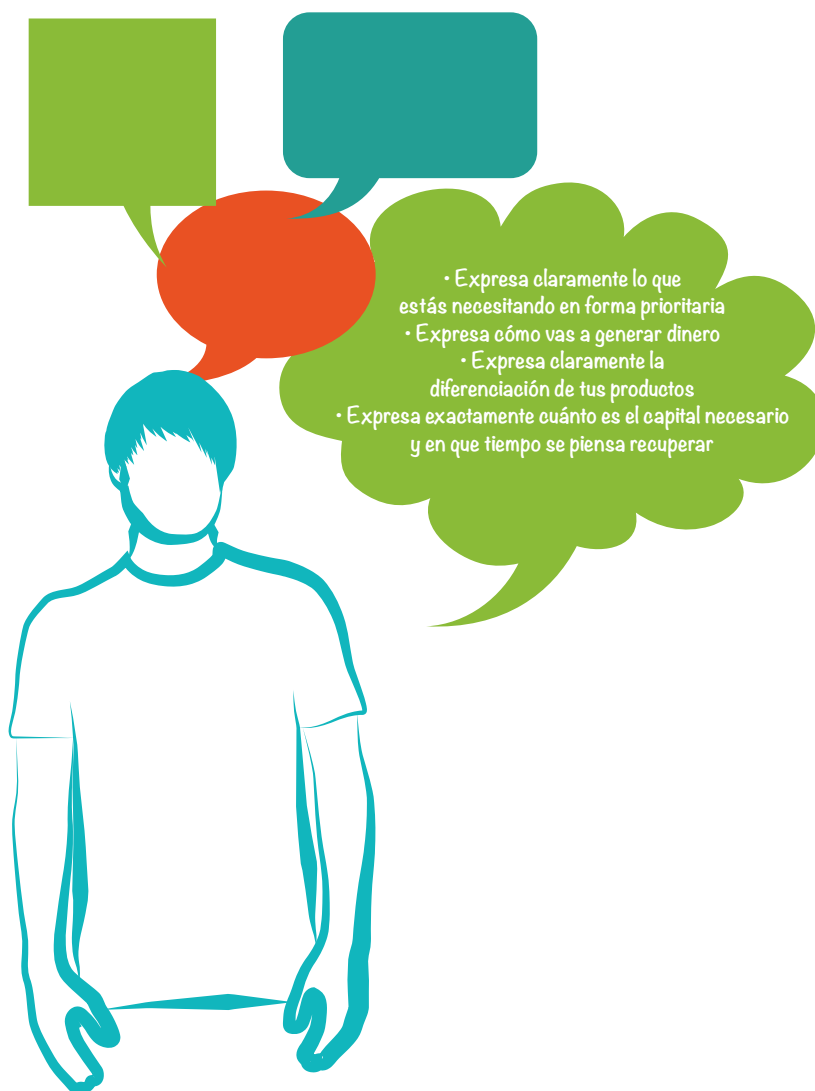
Ejemplo: *"Nuestra empresa está en trámites para conseguir la patente de un edulcorante natural que no aumenta los niveles de glucosa en las personas, además estamos por conseguir la certificación de la Asociación Mexicana en contra de la diabetes para ser reconocidos por ofrecer dulces aptos para personas con pre-diabetes".*

- **Expresa exactamente cuánto es el capital necesario y en que tiempo se piensa recuperar.**

Para todo inversionista es muy importante saber cuánto es el monto de la inversión, pero también saber en qué tiempo va a recuperar su inversión con un rendimiento mínimo.

Por más pequeño que sea el negocio, éste debe ofrecer la posibilidad de pagar sueldos acorde a la realidad, pero también una utilidad que permita seguir creciendo a la empresa, renovarse y que complazca a los inversionistas.

Ejemplo: "Nuestra empresa requiere para invertir en los próximos dos años "x" cantidad de capital y las proyecciones muestran que en los tres años posteriores podrá recuperar su dinero con un rendimiento del 15% anual. Esto es más que la inflación ¡es un excelente negocio!".



# Vestimenta

Es muy recomendable que el día de la presentación del proyecto, estés vestido con la formalidad que merece la ocasión, ya que en verdad para causar una buena impresión y confianza en tu proyecto, es de suma importancia mandar un mensaje de profesionalismo.

Cabe recordar que cuando la empresa *Facebook* comenzó a hacer sus presentaciones para hacerse pública, su fundador *Mark Zuckerberg* fue a *Nueva York* y se presentó con los inversionistas en pantalones de mezclilla y su clásica sudadera, lo que causó alboroto, ya que muchos inversionistas pensaron que era una falta de respeto la forma cómo se había presentado.

Un saco o traje podría ser muy buena opción; si usas corbata checa que esté bien colocada y anudada ya que una corbata chueca o un nudo mal hecho pueden causar la imagen de falta de atención; estos detalles en los negocios son muy importantes.

La limpieza de tus papeles, apuntes, zapatos y vestimenta es esencial para reflejar profesionalismo.

Recuerda que la intensidad de tu voz debe subir en los momentos importantes y bajar en los momentos menos importantes, esto ayuda a mantener la atención del inversionista.

Siempre hay que explicar el mensaje en forma entendible, convincente y concisa. Es una habilidad esencial para todo emprendedor, aunque mayormente olvidada.



# Lenguaje corporal

El lenguaje corporal es el sistema de comunicación más importante, fluido, lírico y revelador con que cuentan todas las personas.

Como mecanismo de comunicación, supone más del 50% del impacto percibido de todos los mensajes transmitidos cara a cara.

Muchos gestos son innatos, es decir, instintivos y ejercemos muy poco control sobre de ellos.

La mayoría de las veces los padres de familia pueden identificar si lo que les dicen sus hijos es verdad, esto gracias al lenguaje corporal, cualquier parpadeo o movimiento de brazos o piernas.

Conociendo a una persona y sus gestos, se puede saber perfectamente la intención y veracidad que tienen sus palabras. El lenguaje corporal de un orador, emite miles de señales inconscientes mientras éste habla ante un público.

Estas señales pueden ser las responsable del éxito o fracaso en cualquier aspecto de su vida profesional, social o personal. Los grandes oradores muestran siempre una congruencia entre su hablar y su lenguaje corporal.

Es recomendable analizar las señales que emite cada persona para trabajar en mejorarlas, así su imagen e impacto sobre los demás seguramente mejorarán.

La imagen personal es muy importante, probablemente más de lo que se piensa; el lenguaje corporal es un complemento crucial de esa imagen. El impacto de un mensaje recibido se divide de la siguiente manera: el 7% por las palabras mismas del discurso, el 38% el tono de voz y el 55% las señales no verbales.

Como podrás apreciar el lenguaje no verbal es muy importante y hasta ahora muy utilizado por figuras públicas y políticos generalmente, es por eso que es hora que aprendas a manejar de la mejor manera tu lenguaje corporal.

La congruencia es la clave para tener una comunicación perfecta; las palabras, el tono de voz y los gestos van al unísono. Transmiten el mismo mensaje y se complementan. Imagínate a ti mismo buscando conseguir un empleo muy importante, tu apariencia y el vestir lucen excelente pero tu tono de voz y alguno que otro tic pudieran estropear toda la conversación.

La comunicación incongruente no solo aparece cuando se miente, cuando se piensa ocultar algún detalle o engañar a otra persona. La comunicación incongruente es la respuesta inconsciente de una persona a la intención de no decir la verdad.

El polígrafo es un equipo utilizado por cuerpos policíacos para medir las reacciones involuntarias de las personas con el fin de conocer perfectamente la verdad, es un estudio que mide los estímulos más pequeños de una persona, tales como el ritmo cardiaco, sudoración y respiración. El principio es el mismo, la congruencia de una persona debe ser perfecta

para que el mensaje sea comprendido a la perfección.

Algunos aspectos importantes para lograr una imagen congruente son:

- 1) **Centrase en sus objetivos antes de hablar**
- 2) **Venderse el mensaje a uno mismo antes de hablar**
- 3) **Evitar exageraciones al intentar ser convincente**
- 4) **Controlar la respiración y relajar el cuerpo antes de hablar**
- 5) **Practicar frente al espejo.**

Las herramientas más usadas frecuentemente en el lenguaje corporal son el contacto visual, la postura erguida, gestos abiertos, expresión facial relajada y la sonrisa. Éstas son algunas herramientas que te ayudaran para que tu mensaje sea más congruente.

Una persona que no te mira a los ojos, que tiene una postura encorvada y una expresión dura sin una sonrisa, es alguien difícil de tratar.

Veamos a continuación algunos ejemplos de lenguaje corporal y el mensaje que podemos transmitir:

#### **Si tu objetivo es transmitir simpatía:**

- Sonreír naturalmente
- Asentir
- Apretón de manos afectuoso, amabilidad
- Contacto visual dulcificado
- Mirar de frente al interlocutor
- Mostrar verdadero interés por los asunto del otro.

#### **Si tu objetivo es transmitir prestigio o liderazgo:**

- Apretón de manos firme.
- Buen contacto visual
- Postura del cuerpo erguida
- Sentarse en el centro o adelante
- No mover las manos ni agitarse en la silla
- Gestos fluidos que transmitan empatía.

**APRETÓN DE MANOS AFECTUOSO**  
**AMABILIDAD**



Las palabras son para decir, pero el lenguaje corporal es para demostrar. Al demostrar ofrece pruebas. No puedes proclamar a gritos que alguien es una persona simpática y afectuosa, si su lenguaje corporal no lo demuestra.

Sin embargo si se queda callado, pero sonrío de manera amistosa y hace gestos de manera abierta, serán los demás quienes digan que esta es una persona amistosa y honesta.

### **La regla de oro en el lenguaje corporal: "Demuéstralo, no lo digas".**

Las señales deladoras son aquellas que generan una duda cuando te están escuchando. Son todos los tics, gestos, rituales y otras señales espontáneas con las que el cuerpo transmite sin permiso, sus verdaderas emociones.

Los microgestos son las señales más sutiles de todo el abanico del lenguaje corporal y, casi sin excepción, son un lenguaje corporal delador.

### **Señales de conformidad.**

La sociedad depende de la conformidad. Si nadie diera su brazo a torcer, nos habríamos extinguido en apenas en unos meses. Estas señales son la contraparte a las de dominio o sumisión.

Utilizamos una red muy compleja de señales de dominio y de sumisión de manera casi permanente, ya que el éxito de todos los intercambios comunicativos depende de que se logre un equilibrio armonioso.

A todos, aunque a unos más que a otros, nos gusta hacer demostraciones de poder de vez en cuando. Las señales de poder no son malas en sí, pero es importante encontrar el equilibrio adecuado.

**La regla de oro  
en el lenguaje corporal:  
"DEMUÉSTRALO, NO LO DIGAS".**







# **bibliografía** bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

# bibliografía

---

**A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies.** Journal of Business Venturing.

Alberto de Vega, **El arte de la Presentación**, Editorial Presentaciones Artesanales Andy Freire; **Pasión por emprender**, Editorial Aguilar; Amazon edición Kindle.

Aragón A. & Sánchez-Marín,(2005). **Strategic orientation, management characteristics, and Argentina.**

Audretsch, D. (2007). **The entrepreneurial society.** 1st ed. Oxford [England]: Oxford University Press.

Baumol, W. (2010). **The microtheory of innovative entrepreneurship.** 1st ed. Princeton: Princeton University Press.

Blank, S. and Dorf, B. (2012). **The startup owner's manual.** 1st ed. Pescadero, Calif.: K&S Ranch, Inc.

Burton, E. (2009). **The Future for Entrepreneurship and SME Policies.**

Bygrave W & Zacharakis A.(2008) **Entrepreneurship**/John Wiley & son.

Carlos Brassel, **Las Mejores Técnicas para Hablar en Público**, Penguin Random House Grupo Editorial Mexico.

Champy, J & Nohri, N. (2001). **The art of ambition: Defining the Leadership Journey.** Cambridge.

Chris St. Hilaire, **27 Técnicas de Persuasión**, Penguin Random House Grupo Editorial México.

Christensen, C. (1997). **The innovator's dilemma.** 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Cooper, B., Vlaskevits, P. and Blank, S. (2010). **The entrepreneur's guide to customer development.** 1st ed. [Place of publication not identified]: B. Cooper and P. Vlaskevitz.

Courtney H., Kirkland J. y Viguerie S.(1997). **Strategy Under Uncertainty.** Harvard Business.

Covey S. (1995). **El liderazgo centrado en principios.** Barcelona, Paidós Empresa..  
d.school, (2014). Design School - Stanford University. [online] Available at:

<https://dschool.stanford.edu/> [Accessed 13 Jun. 2014].

Daniel H. Pink, **Vender es Humano**, Editorial Planeta.

Dilts R(1997). **Visionary Leadership Skills**. Capitola, California. Meta Publications,

Domínguez, C., Varajao, J., Morgado, L., Oliveira, I., & Sousa, F. (2010). SME

Dorschel, A. (2002) The Authority of Will, *The Philosophical Forum* XXXIII/4, Volume 33.

Drucker, Peter, **El Empresario de la Nueva Era**, CECSA, Méx.

Echeverría Rafael; *Ontología del lenguaje*; JC Sáez Editor; 2013 edition (January 1, 2012); Editorial, Madrid. ENTERprise Information Systems, 274–282.

Ernst & Young, (2011). **Nature or nurture?** Decoding the DNA of the entrepreneur.

Fernández Jorge David (2009), **Cómo crear una marca**, manual de uso y gestión, Almuzara, Córdoba.

Ries Al, Ries Laura, (2001) **Las 22 leyes inmutables de la marca**, McGraw Hill Interamericana.

Riea Al, (2004) **El origen de las marcas**, Empresa Activa.

Grant John, (2004) **Más allá de la imagen: influyendo en las percepciones a través del marketing**, Ediciones Deusto.

Ruiz Molina Ma Eugenia, (2009) **El valor percibido, actitud y lealtad del cliente**, Universia Business Review.

Jimenez Muniain, S. (2006). **Cuestión de confianza: más allá de la inteligencia emocional**. ESIC

Judi James, **La biblia del lenguaje Corporal**, Editorial Planeta

Lichtenstein, G. and Lyons, T. (2010). **Investing in entrepreneurs**. 1st ed. Santa Barbara, Calif.: Praeger. MA. Basic Books.

Man, T.W.Y.; Lau, T.; Chan, K.F. (2002). **The competitiveness of small and medium enterprises**: Management, vol. 42.

Managers' **Most Important Entrepreneurship and Business Competences**.

Maurya, A. (2012). *Running lean*. 1st ed. Sebastopol, CA: O'Reilly.

Nacional Financiera. (2001). **Dirección de Estudios Económicos. México D.F.**

Nacional Financiera. **Una Aproximación al Universo "Formal" de MIPYMES**

Nietzsche, F. (2000); **La voluntad del poder**; Madrid, España; Editorial Edaf S.L.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Clark, T. (2010). **Business model generation**. 1st ed. Hoboken, NJ: Wiley.

Philip Kotler/Gary Armstrong. **Marketing**. Pearson. Decimocuarta Edición.

**Programacion Neurolinguistica**, Ediciones LEA, LEA Ebook LLc.

Ries, E. (2011). *THE LEAN STARTUP*. 1st ed. New York: Crown Business.

Rogoff E. & LEE, M. & SUH, D.2004 , **Who done it?** Attributions by entrepreneurs and experts.

Rubio A. & Aragón A,2004, **Factores explicativos del éxito competitivo**.

Seelig, T. (2009). **What I wish I knew when I was 20**. 1st ed. New York, NY: Harper-Collins Publishers.

Senge P. (1990). **La quinta disciplina**. Buenos Aires: Granica/Vergara

Varela Maryam; **Pasión, vives en ON o en OFF**; Edición Personal; Edición: 1

Von Stamm, B. (2003). **Managing innovation, design and creativity**. 1st ed. Chichester: J. Wiley.

