

Guía de emprendimiento para innovadores

Colección
Dossier Académico
ULEAM

Administración



Fidel Chiriboga Mendoza
Zaida Hormaza Muñoz
Jahaira García Arauz


Ediciones
Uleam

Este libro ha sido evaluado bajo el sistema de pares académicos y mediante la modalidad de doble ciego.

Guía de emprendimiento para innovadores

© Fidel Chiriboga Mendoza

© Zaida Hormaza Muñoz

© Jahaira García Arauz

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM)

Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)

www.uleam.edu.ec

Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU)

Editorial Mar Abierto

Telef. 2 623 026 Ext. 255

www.marabierto.uleam.edu.ec

www.depu.uleam.blogspot.com

www.editorialmarabierto.blogspot.com

Cuidado de edición: Alexis Cuzme

Diagramación y diseño de portada: José Márquez

ISBN: 978-9942-959-43-0

Primera edición: septiembre de 2016

Manta, Manabí, Ecuador.

Índice

Introducción	11
Capítulo 1	13
Espíritu emprendedor	
1.1. Introducción	13
1.2. Emprender	13
1.2.1. Características del emprendedor	14
1.2.2. Tipos de Emprendedores	15
1.2.3. Cómo emprender con éxito	17
1.3. Creatividad	17
1.3.1. Creatividad y términos afines	17
1.3.2. El proceso de la creatividad	18
1.3.3. Tipos de creatividad	20
1.3.4. Cómo incrementar la creatividad	22
1.3.5. Características de las personas creativas	22
1.3.6. Barreras de la creatividad	23
Bibliografía	25
Actividades	26
Solucionarios	29
Capítulo 2	32
Trabajo en equipo	
2.1. Introducción	32
2.2. Trabajo en equipo	32
2.3. Características de los equipos de trabajo	33
2.4. Fracazos de los equipos de trabajo	35
2.5. La comunicación	35
2.6. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo	36
2.6.1. Ventajas:	36

2.6.2. Desventajas:	37
2.6.3 Elementos claves para identificación y aceptación del trabajo en equipo	37
2.7. Reuniones de trabajo	38
2.8. Etapas en la formación de equipos	39
2.8.1. Cómo formar equipos de éxito	39
2.9. Propuesta de valor	41
2.9.1. Generación de ideas	43
Bibliografía	45
Actividades	46
Solucionarios	49
Capítulo 3	52
Modelo de negocio	
3.1. Introducción	52
3.2. Definiciones de Modelo de Negocio	52
3.2.1. Características de los modelos de negocio	52
3.2.2. Bajos costos	53
3.2.3. Innovación o diferenciación	53
3.2.4. Elementos de los modelos de negocio	53
3.3. Naturaleza del proyecto	54
3.3.1. Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa	54
3.3.2. Justificación de la empresa	55
3.3.3. Propuesta de valor	55
3.3.4. Nombre de la empresa	55
3.3.5. Descripción de la empresa	55
3.3.5.1. Tipo de empresa (giro)	55
3.3.5.2. Ubicación y tamaño de la empresa	56
3.3.6. Análisis FODA	56
3.3.7. Misión de la empresa	56
3.3.8. Visión de la empresa	57

3.3.9. Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo	57
3.3.10. Ventajas competitivas	57
3.3.11. Análisis de la industria o sector	58
3.3.12. Productos y/o servicios de la empresa	58
3.3.13. Calificaciones para entrar al área	58
3.3.14. Apoyos	58
Bibliografía	59
Actividades	61
Solucionarios	63

Capítulo 4

Marketing

4.1. Introducción	65
4.2. Objetivos del marketing	65
4.2.1. Investigación de mercado	65
4.2.2. Estudio de mercado	66
4.2.3. Distribución y punto de venta	66
4.2.4. Promoción del producto o servicio	66
4.2.5. Fijación y políticas de precio	66
4.2.6. Plan de introducción al mercado	66
4.2.7. Riesgos y oportunidades del mercado	66
4.2.8. Sistema y Plan de ventas (Administración)	67
4.3. La Producción	67
4.3.1 Definición de producción	67
4.3.2. Objetivos del área de producción	67
4.3.3. Especificaciones de un producto o servicio	67
4.3.4. Descripción del proceso de producción o prestación del servicio	67
4.3.5. Diagrama	67
4.3.6. Características de la tecnología del producto	68
4.3.7. Equipos de instalaciones	68

4.3.8. Identificación de proveedores y cotizaciones	68
4.3.9. Compras	68
4.3.10. Capacidad instalada	69
4.3.11. Manejo de inventarios	69
4.3.12. Diseño y distribución de planta y oficinas	69
4.3.13. Mano de obra requerida	69
4.3.14. Procedimientos de mejora continúa	70
4.3.15. Programa de producción	70
Bibliografía	70
Actividades	72
Solucionarios	74
Capítulo 5	76
Funciones específica por puestos	
5.1. Introducción	76
5.2. Funciones generales y específicas de la empresa	76
5.2.1. Gerente General	76
5.2.2. Marketing	77
5.2.3. Talento humano	77
5.2.4. Contabilidad y finanzas	77
5.2.5. Producción	78
5.3. Captación de personal	78
5.3.1 Reclutamiento	78
5.3.2 Selección	78
5.3.3. Contratación	79
5.3.4. Inducción	79
5.4. Desarrollo de personal	79
5.4.1. Programa de entrenamiento, capacitación	79
5.5. Evaluación del Desempeño	79
5.6. Relaciones de trabajo	80

5.6.1. Aspectos motivacionales y relaciones laborales	80
5.7. Marco legal de la organización	80
5.7.1. Aspectos Fiscales	80
5.7.2. Obligaciones Laborables antes de contratar	81
5.8. Trámites para la constitución y operación de una compañía	81
5.8.1. Constitución	81
5.8.2. Operación	82
5.9. Objetivos del área financiera	82
5.9.1. Sistema contable de la empresa	82
5.9.2. Costos y gastos	83
5.9.3. Estados financieros proyectados	83
5.9.4. Indicadores financieros	83
5.9.5. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras	84
5.9.6. Sistema de financiamiento	84
Bibliografía	85
Actividades	86
Solucionarios	89
Capítulo 6	92
Plan de trabajo	
6.1. Introducción	92
6.2. Definición de plan de trabajo	92
6.2.1 Marketing	92
6.2.1.1 Producción	94
6.3. Finanzas	98
6.4. Definición Resumen Ejecutivo	99
6.4.1 Contenido del resumen ejecutivo	99
6.4.2 Naturaleza del proyecto	99
Bibliografía	102
Actividades	103

Solucionarios	104
Capítulo 7	105
Tipos de anexos del plan de negocio	
7.1. Introducción	105
7.2. El plan de negocio	105
7.3. Listado de clientes potenciales	106
7.4. Cartas de intención de compra	107
7.5. Encuestas de mercado aplicadas	108
7.6. Formatos de trámites legales realizados y por realizar	109
7.7. Currículo del personal clave de la empresa	109
7.8. Información relevante complementaria	110
7.9. Directorios de fuentes de información	111
7.10. Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado	111
7.11. Copias de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales	111
7.12. Diseño de stand y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales	112
7.13. Varios	112
7.14. Presentación del plan de negocio	112
7.14.1. Presentación de planes de negocios	112
7.14.2. Presentación escrita del documento	113
7.14.2.1. Portada	113
7.14.2.2. Índice	113
7.14.2.3. Cuerpo del trabajo	114
7.14.2.4. Anexos	115
7.14.2.5. Públicos del plan de negocios	115
7.14.2.5.1. Uso interno	116
7.14.2.5.2. Inversionistas o instituciones financieras	116

7.14.2.5.3. Proveedores	117
7.14.2.5.4. Clientes	117
7.14.3. Recomendaciones finales	117
7.14.4. Presentación verbal del documento	118
Bibliografía	120
Actividades	121
Solucionarios	124
Capítulo 8	128
La empresa familiar	
8.1. Introducción	128
8.2. La empresa familiar	128
8.2.1. TIPO 1.-Estado de formación /relación de baja intensidad	128
8.2.2. TIPO 2.-Estado de formación/relación de alta intensidad	129
8.2.3 TIPO 3.-Estado de consolidación/relación de baja intensidad	129
8.2.4. TIPO 4.-Estado de consolidación/relación de alta intensidad	129
8.2.5. TIPO 5.-Estado de desarrollo/relación de baja intensidad	130
8.2.6. TIPO 6.-Estado de desarrollo/relación de alta intensidad	130
8.3. La administración de las empresas de familia	131
8.4. Confusión entre el hecho de ser propietario y la capacidad real de dirigir la organización	131
8.5. Confusión en las políticas de remuneración a los miembros de la familia	131
8.6. Problema con la capitalización de la empresa	132
8.7. Problemas en la normalidad de la empresa	132
8.8. Integrar hechos empresariales con hechos familiares	132
8.9. Diferencia en la visión y la finalidad de la empresa	132
8.10. Problemas de sucesión de la dirección	133
8.11. Problemas en el fondo de retiro del líder empresarial	133
8.12. Asociándose con un familiar	133
8.13. Plan de desarrollo empresarial y familiar	134

8.13.1. ETAPA 1.- Educación de la familia actitud empresarial	134
8.13.2. ETAPA 2.- Educación de los hijos (as)	134
8.13.3. ETAPA 3.- Experiencia empresarial de los (as) hijos (as)	135
8.13.4. ETAPA 4.- Entrada de los(as) hijos(as) en las empresas	135
8.13.5. ETAPA 5.- Las grandes decisiones	136
8.13.6. ETAPA 6.- El retiro propiamente dicho	137
8.13.7. ETAPA 7.- La entrada del sucesor	137
8.14. Protocolo familiar	137
8.15. Cómo lograr el éxito en la empresa familiar	138
8.16. Modelo del Family Firm Institute	139
8.17. Problemas en la sucesión de la propiedad	139
8.18. Asociándose con un familiar	140
8.19. Innovación empresarial	142
8.20. La empresa en la e-economy	143
8.21. Ventajas y beneficios del e-business para las empresas	144
8.22. Ventajas y beneficios del e-business para los consumidores	146
8.23. Empresa tradicional	146
8.24. Empresa digital	147
8.25. Modelos de empresas en el e-business	147
8.26. La empresa hacia el e-business	148
8.27. Cómo crear empresas en internet	149
Bibliografía	150
Actividades	151
Solucionarios	154

Introducción

La innovación no solo es la capacidad humana para plantearse retos valederos dentro del contexto en el que se desarrolla, una tarea complicada de asumir cuando en apariencia todo está dicho y hecho. Sin embargo, los múltiples ejemplos de innovadores, en distintos campos como la ciencia, educación, arte, entre otros, han demostrado que aún urge la innovación para impulsar modelos aceptados y a los cuales se hace difícil alejarse de la zona de confort.

Este libro tiene como objetivo servir a todos los estudiantes de la carrera de Marketing, aquella masa estudiantil que anhela innovar y dejar su huella profesional. Un trabajo guía que acompañará en la formación pre profesional, con pautas y herramientas teóricas y didácticas propicias en el empoderamiento trazado.

Para ello se presentan ocho capítulos, todos entrelazados en un mismo objetivo, como es el despliegue del emprendimiento empresarial desde los distintos matices inherentes a la profesión.

El primer capítulo titulado **Espíritu emprendedor**, detalla qué es ser emprendedor, las características que los distinguen, los tipos de emprendedores existentes, y cómo emprender hacia el éxito. Asimismo, se aborda a la creatividad como complemento esencial del emprendimiento.

El segundo capítulo titulado **Trabajo en equipo**, ahonda en los elementos esenciales para la conformación y continuidad de un equipo, incluyendo sus ventajas y desventajas, y sobre todo destacando a la comunicación como elemento clave en el objetivo de generar ideas.

El tercer capítulo, **Modelo de negocio**, da pautas en el desarrollo, características y todos los elementos inherentes a un modelo de negocio, esto como la base para la creación de una empresa, donde se detallan los pasos de conformación, tipos y objetivos pertenecientes a ella.

El cuarto capítulo, **Marketing**, da cuenta de la importancia del marketing, la investigación y estudio de mercado, en el desarrollo de una empresa. Así, se aborda el tema de la producción, como parte primordial, en el posicionamiento empresarial. Información clave para comprender a una empresa en toda su dimensión de trasfondo.

El quinto capítulo, **Funciones específicas por puestos**, detalla el funcionamiento de una empresa, desde la labor del gerente general hasta cada uno de los miembros de menor rango,

pero de igual necesidad en el engranaje empresarial. También se abordan temas como el marco legal y la correcta operación de la empresa.

El sexto capítulo, **Plan de trabajo**, se enfoca en la definición en sí del plan de trabajo de la empresa, las finanzas y el resumen ejecutivo.

El séptimo capítulo, **Anexos del plan de negocio**, contiene temas como el listado de clientes potenciales, cartas de intención de compra, encuestas de mercado aplicadas, formatos de trámites legales realizados y por realizar, currículum del personal clave de la empresa, y demás elementos necesarios para el sostenimiento de una empresa.

Finalmente, el octavo capítulo, **La empresa familiar**, presenta los tipos de conformación de esta clase de empresas, la administración, y sobre todo responde a inquietudes relacionadas a ella. Asimismo, resulta una guía propicia para quienes pretenden desarrollar empresas dentro de sus círculos familiares.

Cada uno de los ocho capítulos de este libro tiene una bibliografía sugerida, para que el estudiantado pueda contar con mayores referencias al momento de abordar los temas, asimismo se complementa con actividades, donde se reconocerá lo aprendido en cada capítulo, finalmente un solucionario donde cada lector comprobará el nivel de conocimiento aprendido.

Capítulo 1

Espíritu Emprendedor

1.1. Introducción

Este capítulo tiene como objetivo reconocer lo que significa ser un emprendedor, las características que lo distinguen y los tipos de emprendedores que existen. Asimismo, se aborda el tema de la creatividad, desde su proceso inicial, pasando por los distintos tipos y las características que reconocen a las personas creativas. También se enfoca las barreras de la creatividad.

1.2. Emprender

Existen muchas definiciones de emprender, dependiendo del contexto que se emplee, del contorno, características y punto de vista de cada individuo se define que es un emprendedor, pudiendo definir que:

1. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, dueño de una empresa con fines de lucro. Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad, Say (1800) y Drucker (1989) como un buen administrador.
2. Para el académico, emprender es formar un perfil basado en determinar y alcanzar metas u objetivos que se ha trazado (Ronstadt, 1985).
3. Un emprendedor es aquel individuo novedoso que sale de la rutina, no mantiene el mismo estilo, siempre está innovando y hace cosas diferentes para mejorar lo existente (Shefsky, 1997 y Baumol, 1999).
4. Otro punto de vista, es que el emprendedor es aquel que realiza negocios exitosos desarrollando nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado (Burgess, 1993; Siropolis, 1990 y Drucker, 1989).
5. Gracias a su autoconfianza tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades (Herper, 1991).
6. Los emprendedores son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir innovar con ellos; y esa capacidad

de emprender no es propia de los capitalistas, administradores o inventores (Schumpeter, 1934).

7. Muchos autores coinciden que es un término derivado de la palabra francesa *entrepreneur*, y que es comúnmente usado para describir a un individuo que organiza y opera una o varias empresas, asumiendo ciertas formas de riesgo financiero en el emprendimiento.

Analizando las definiciones se puede decir que el emprendedor surge de diferentes formas, apuntando a distintos campos de los negocios, aplicando casi la misma característica o metodología, como ser novedosos, aprovechando recursos y oportunidades, poseen mentes creativas con constante mejoramiento y superación para lograr un mismo objetivo, ser exitosos.

1.2.1. Características del emprendedor

El emprendedor posee características que le facilitan no solo emprender, sino también hacerlo con éxito, es alguien capaz de detectar oportunidades, necesidades y crear organizaciones para satisfacerlas.

Posee una actitud o atributos que aprovechan al máximo y que le permite enfrentar nuevos retos, nuevos proyectos. Tiene pasión por lo que hace, visión, capacidad de aprendizaje, busca lograr resultados, posee determinación, creatividad, persistencia, sentido de oportunidad, autoestima, asertividad, trabajo en equipo y organización, lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado.

El emprendedor debe tomar decisiones e irremediamente está atado a la idea de innovación y riesgo por parte de alguien que cree en sus ideas y que es capaz de llevarlas a cabo.

Existen numerosas características que diferencian a los emprendedores entre sí, puesto que todos no son iguales o tienen las mismas capacidades para ser emprendedores, entre ellas las más mencionadas son:

- Creatividad e innovación: le permite establecer nuevas ideas de negocios, innovando constantemente sus proyectos.
- Confianza en él mismo y sus capacidades: cree en sus capacidades de poder lograr lo que se propone, aceptando desafíos, hasta realizar lo que se ha propuesto.

- Perseverancia: su deseo de lograr sus objetivos o metas hace que no se detenga, aunque se encuentre con obstáculos.
- Capacidad para manejar problemas: sabe cómo enfrentar el problema y no huir de la situación.
- Aceptación de riesgo: es aquel que asume los peligros que son inherentes a su consecución, responsabilizándose de sus propias ganancias y pérdidas.

1.2.2. Tipos de Emprendedores

Los emprendedores son personas con necesidades psicológicas básicas al igual que todos los seres humanos, pero en ellos se destacan tres necesidades:

1. Necesidad del logro
2. Necesidad de afiliación
3. Necesidad de poder

Dentro de estas tres, la primera es la más importante, ya que con ella determinan sus actitudes y actuaciones.

De acuerdo al orden de prioridad de estas necesidades, se puede identificar distintos tipos de emprendedores, ya sea por el tipo de personalidad, la razón que los motiva a emprender, y de acuerdo al tipo de empresa que desarrollan.

Según el tipo de personalidad: de acuerdo a Schollhammer existen cinco tipos de personalidades:

1. El emprendedor administrador: hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de las cosas.
2. El emprendedor oportunista: busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que la rodean.
3. El emprendedor adquisitivo: se mantiene en continua innovación, lo cual le permite crear y mejorar lo que hace.
4. El emprendedor incubador: en su afán por crear, buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.

5. El emprendedor imitador: genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

Según la razón por la que emprende: que se deriva desde una oportunidad o por una necesidad.

Desde una oportunidad, es decir, se aprovecha de la necesidad insatisfecha de un mercado desatendido, o porque tiene una buena idea y desea desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.

Desde la necesidad, se realiza porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable o está desempleado y desea independizarse.

Según el tipo de empresa que desarrollan: se divide en cuatro tipos de emprendedores que son:

1. El emprendedor social, que busca beneficiar a un sector de la población, a través de la creatividad, entusiasmo y trabajo, sin fines de lucro.
2. El emprendedor modelo, que busca destacarse dentro de una sola área y ser modelo de otros.
3. El emprendedor interno, que actúa al interior de una empresa ajena.
4. El emprendedor externo, que emprende en su propio negocio con fines de lucro.

Según otros autores existen distintos tipos de emprendedores como:

- El emprendedor inversionista: busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos. Tiene el papel de un socio capitalista, cuyo riesgo e implicación suele ser de asesoramiento y de aportar capital.
- El emprendedor especialista: suele tener un perfil más técnico, y cuando empieza un proyecto empresarial, sus conocimientos están muy centrados en el sector.
- El emprendedor persuasivo: es la punta de la lanza de un proyecto. Quien arrastra y convence. Es una figura que suele liderar más que desarrollar el producto o servicio. Se encarga de mantener la convicción en su equipo.
- El emprendedor vocacional: emprender por emprender. Todos los perfiles de emprendedores tienen algo de este. Estos emprendedores seguramente cuando

consigan posicionar su producto, marca o servicio, se irán en busca de nuevas aventuras.

1.2.3. Cómo emprender con éxito

Para ser un emprendedor con éxito se puede seguir estos pasos:

1.- Identificar sus gustos y preferencias contestando estas preguntas:

¿Qué le gusta hacer?

¿Qué estudio y capacidades tiene?

¿Qué habilidades posee?

¿Qué experiencias tiene?

¿Qué planes tiene para el futuro?

2.- Identificar con claridad lo que quiere hacer, las metas que desea alcanzar.

3.- Elimine los mitos y las barreras para emprender:

Obstáculos económicos, barreras psicológicas, obstáculos culturales.

4.- Desarrollar un buen plan de negocio.

5.- Hacer realidad la idea seleccionada.

1.3. Creatividad

1.3.1. Creatividad y términos afines

La palabra creatividad, para la RAE, es la facultad de crear o capacidad de creación. Esta palabra “deriva del latín “*creare*” que significa: engendrar, producir, crear. Está emparentada con la voz latina “*crescere*”: crecer” (Churba, 2011). Este término también aplica a la introducción de un cambio de algo que ya existe, a esto se le llama innovación.

La creatividad es un proceso mental que consiste en la capacidad para dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original. Es un estilo de actuar y de pensar que tiene el cerebro para procesar la información y manifestarse mediante la producción de situaciones, ideas u objetivos innovadores que puedan, de alguna manera, trascender o transformar la realidad presente del individuo (López y Recio, 1998; Liberal, 1998).

La creatividad permite ver más allá de lo que rodea y tomar soluciones distintas, no tiene una definición única, ya que puede ser interpretada de acuerdo con el contexto en que se aplique.

Los siguientes términos también se asocian a la creatividad:

1. Creación: el hecho de dar existencia a algo absolutamente nuevo y diferente.
2. Genio: capacidad de generar nuevas ideas o formas de ver las cosas.
3. Ingenio: asociación inusual de ideas, presentada generalmente en el lenguaje hablado, que produce sorpresa por su naturaleza diferente.
4. Intuición: indica la capacidad de “mirar adentro” de las cosas para encontrar su significado o interpretación.
5. Invención: palabra latina que se usa al encontrar o descubrir algo.
6. Innovación: la aportación de algo nuevo.

Se puede entender a la creatividad de acuerdo a la siguiente secuencia: ver un problema, tener una idea, hacer algo con ella, analizar los resultados y aplicar posibles mejoras. Es decir, realizar cosas diferentes en situaciones distintas, con la mente abierta al entorno sin olvidar lo evidente.

Al asociar con el acto de emprender se puede decir que el emprendedor tiene que usar la creatividad para dar origen al producto o servicio en el que sustentará el desarrollo de su empresa, así como para hacerla crecer y perdurar.

Sucede, frecuentemente, que algunas personas piensan que no son creativas, ya que asocian este término con obras de arte o descubrimientos tecnológicos. Sin embargo, no consideran que los seres humanos “crean” todos los días pequeñas cosas. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que todas las personas tienen la facultad de crear ideas u objetos nuevos y socialmente valiosos, cada vez que transforman ideas e imágenes mentales en hechos concretos.

1.3.2. El proceso de la creatividad

La creatividad, así como la inteligencia y la memoria, contiene varios procesos mentales entrelazados, que la fisiología no ha podido descifrar completamente.

El pensamiento original es un proceso mental que nace de la imaginación, sin poder diferenciar las estrategias mentales entre el pensamiento convencional y el creativo. La creatividad se da en muchas especies animales, pero las competencias entre los dos hemisferios cerebrales, derecho e izquierdo, es exclusiva del ser humano. En cada uno de los hemisferios se desarrollan diversas capacidades que permiten desarrollar cierta parte de la creatividad que el individuo necesita, lo importante es que se logre la habilidad necesaria para

utilizar ambos hemisferios, y así conseguir el balance que permita tener una creatividad más efectiva.

El hemisferio izquierdo, más activo en lo diestro, está especializado principalmente en los procesos relativos a la inducción, deducción, lógica, razonamiento, lenguaje, números, análisis, pensamiento lineal, pensamiento digital, pensamiento concreto, mientras que el hemisferio derecho proporciona las facultades de la memoria visual, el sentido espacial, la apreciación de la forma y del color, el ritmo, la música, ensoñaciones, e imaginación; su forma de elaborar y procesar la información es distinta del hemisferio izquierdo y no utiliza los mecanismos convencionales para el análisis de los pensamientos.

Se ha creído que los zurdos, cuyo hemisferio cerebral derecho, suele estar más desarrollado, son más inteligentes o creativos que los diestros, pero no existe mucha relación ya que es perfectamente posible ser altamente creativo y tener una inteligencia normal, o poseer una gran inteligencia y carecer de capacidad creativa.

La creatividad e inteligencia son capacidades mentales bastante distintas, la inteligencia, se la considera como pensamiento convergente, como la capacidad de seguir pautas de pensamiento aceptadas y de suministrar soluciones correctas a un problema dado, en cambio la capacidad creadora puede considerarse como pensamiento divergente, como la capacidad de pensar de un modo original e innovador, que se sale de las pautas aceptadas y logra encontrar distintas soluciones a un problema, incluso cambiando los planteamientos del problema.

Quienes han estudiado el proceso creativo consideran que consta de cinco etapas:

1. La preparación, o inmersión, consciente o no, es un conjunto de cuestiones que resultan interesantes y/o causan curiosidad.
2. La incubación, durante la cual las ideas se instalan e interactúan debajo de la conciencia. Durante este tiempo probablemente se realizan las conexiones inusuales.
3. La iluminación, cuando las piezas encajan. El momento del Eureka.
4. La evaluación, cuando se debe decidir si a la intuición obtenida en la etapa de iluminación vale la pena dedicarle atención. Es cuando hay más inseguridad.
5. La elaboración. La etapa que lleva más tiempo y supone el trabajo más duro. Se cree que hay menos inspiración que trabajo. Incluiríamos en este período a la verificación, es decir, ya elaborada la idea hay que probar que corresponde a lo que ha surgido en la etapa de iluminación.

El proceso creativo es cíclico o recurrente, una persona puede volver varias veces a tener intuiciones o a sumergirse en los datos e incluso a incubar. El número de recurrencias a cada etapa del proceso depende de la profundidad y amplitud de la situación o problema que se aborda tanto como de la habilidad mental, conocimientos y personalidad de cada persona.

Como la creatividad no es producto de la herencia genética, sino una capacidad mental, todos pueden incrementarla mediante algunos ejercicios que permitan fortalecer el hemisferio menos desarrollado y lograr el equilibrio que permita mayor eficacia y desempeño en todos los aspectos intelectuales.

Por lo expuesto “el emprendedor debe capacitarse para generar ideas innovadoras que le permitan encontrar opciones para realizar proyectos con éxito” (Alcaraz Rodríguez, 2011, p. 11), tomando en cuenta lo siguiente:

1. Las ideas surgen espontáneamente, pero no cuando se está cerrado a las posibilidades y necesidades del medio en el que se desenvuelve.
2. De todas las ideas que vienen a la mente, deben descartarse las que no son fáciles de realizar o sean incosteables, pero se debe estar conscientes que, a mayor número de ideas, mayor es la posibilidad de que alguna sea de gran potencial o represente la solución más adecuada para un determinado problema.

1.3.3. Tipos de creatividad

La creatividad se la clasifica de diversas maneras, de acuerdo a las observaciones de cada autor:

1. Según Maslow existe la creatividad Primaria que es de un orden natural, por eso todos los seres humanos tienen las mismas capacidades de acceder a ella y la creatividad Secundaria que es particular de cada persona en forma individual, se ve expresada a través de las capacidades y el éxito de cada ser humano, dependiendo de la formación, ciertas habilidades y aptitudes dentro del medio en el que se encuentra el individuo, es decir se adquirió a través de su formación.
2. Taft define una creatividad Caliente como una habilidad espontánea, que se expresa libremente sin ninguna clase de control, y la creatividad Fría es la capacidad del

individuo para resolver conflictos explorando nuevos conceptos, conocimientos o incluso ideas, para implementar nuevas soluciones a los conflictos que se le presentan.

3. Para Guilford la creatividad es una cualidad de la inteligencia, en individuos con pensamiento divergente que les permite inventar o descubrir objetos y/o técnicas, encontrar nuevas soluciones modificando planteamientos o puntos de vista y renovar antiguos esquemas o pautas.
4. Para Taylor la creatividad se evidencia a través de cinco niveles:
 1. Nivel expresivo: representa la forma más elemental de transformación, caracterizándose por la improvisación y la espontaneidad. El hombre es capaz de descubrir nuevas formas de manifestarse, que le permiten, por una parte, una auto-identificación y por otra, una mejor comunicación con los demás y con el ambiente.
 2. Nivel productivo: se caracteriza por la acentuación del carácter técnico, la improvisación es sustituida por la aplicación de técnicas y estrategias pertinentes y adecuadas, se fija el objetivo a alcanzar, y el resultado es una realización valiosa por su originalidad.
 3. Nivel inventivo: tiene lugar cuando, superadas las expectativas lógicas, se llegan a manipular determinados elementos del medio, se manifiesta en descubrimientos científicos.
 4. Nivel innovador: supone un buen nivel de flexibilidad de ideas y un alto grado de originalidad que permita resultados únicos y relevantes, puede darse en la creación de actitudes hacia el cambio.
 5. Nivel emergente: la fuerza creativa ya no trata de modificar, sino de proponer algo nuevo, los individuos aportan ideas radicalmente nuevas. Es el nivel que caracteriza al talento y al ingenio.

Weisberg divide a la creatividad en dos tipos: la artística y la científica. La artística se aplica en las artes, el artista es el genuino creador que posee capacidad para desarrollar procesos mentales y sensibilidad extraordinaria y una actitud abierta a nuevas experiencias. La científica se refleja en el proceso de reestructuración del descubrimiento científico, se la aplica en la genética, la psicología, la biología, la química entre otras.

De acuerdo con la psicología hay dos tipos de creatividad, la ordinaria que la poseen los individuos comunes en su vida normal y la excepcional que rompe paradigmas y genera cambios relevantes y trascendentes en la vida de los hombres.

1.3.4. Cómo incrementar la creatividad

Existe una gran cantidad de técnicas para desarrollar la creatividad que no son conocidas y que tienen la ventaja de que pueden ser implementadas como una rutina de vida, e inclusive en equipos de trabajo que quieran generar ideas o modelos de negocios.

Los seis sombreros para pensar: esta técnica busca analizar la realidad desde distintas perspectivas. Tiene su nombre porque supone seis puntos de vista distintos a adoptar para una misma situación. Esta técnica fue inventada por Edward de Bono, y hoy en día es una herramienta muy utilizada para generar innovación empresarial, o para realizar consultorías en la materia.

La creatividad no es un don, es una forma de vivir que se alimenta, se ejercita y se desarrolla.

Por ello es importante para el emprendedor:

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

1.3.5. Características de las personas creativas.

1. Inteligencia
2. Flexibilidad y capacidad de adaptación
3. Curiosidad
4. Voluntad y valor de asumir riesgos
5. Confianza y autoestima
6. Pasión y disfrute
7. Perseverancia
8. Aceptar el fracaso como parte del proceso
9. Pro-activo

10. Asumir la complejidad

La creatividad es un conjunto de cualidades no solo de carácter intelectual o cognitivo, sino también emocional, por lo que se puede decir que es un proceso, producto, incluso una construcción social.

1.3.6. Barreras de la creatividad

“La creatividad es algo que algunos han sabido educar y otros han dejado atrofiar” (Rodríguez, 1989). A veces son los propios individuos quienes frenan su potencial debido a restricciones autoimpuestas; en otras ocasiones es el medio que presenta obstáculos o barreras que impiden el empleo de la creatividad.

Bloqueos Mentales

Los Bloqueos (Gilsa Waisbund) son actitudes negativas que impiden expresar el "yo", son obstáculos que tienen una carga afectiva negativa, llena de energía que impide la expresión, la comunicación y la creación. Estos bloqueos limitan el desarrollo interno y externo al frenar el proceso de crecimiento, tales bloqueos abarcan las áreas cognoscitivas emocionales, físicas, culturales y espirituales.

1. Los bloqueos cognoscitivos aparecen al manifestar dificultades en algunas aptitudes intelectuales de aprendizaje. No se tiene la capacidad para ver los problemas y en consecuencia no se les busca solución.
2. Los bloqueos emocionales manifiestan actitudes emocionales, de ansiedad, angustia, temor e inseguridad, conformismo, pensar que ya todo está inventado, prisas, creer que se requieren muchos recursos, etc.
3. Los bloqueos físicos se manifiestan en el cuerpo a través de contracturas, enfermedades y deformaciones. El cuerpo es la huella de la historia congelada de la persona, de su pasado y presente.
4. Los bloqueos culturales se manifiestan en las normas y los valores de la sociedad y la cultura que se transmiten por generaciones a través del inconsciente colectivo y otras formas. Esto se da en regímenes autoritarios de trabajo, o cuando existen maestros que no dan la oportunidad a los alumnos de efectuar cambios, se convierten en seres que solo esperan indicaciones.

5. Los bloqueos espirituales se manifiestan profeso por fe e impide una relación determinada.

Principales obstáculos:

1. Agotamiento, por las exigencias del medio.
2. Dificultad para proteger y canalizar la energía.
3. Pereza o falta de disciplina para controlar el flujo de energía.
4. No saber qué hacer con la energía que se tiene.

Elementos que entorpecen la creatividad:

1. Miedo al equívoco (temor al ridículo).
 2. Miedo al cambio (a lo desconocido).
 3. Querer mantener una imagen y no arriesgarse a perderla.
 4. Presión de tiempo para obtener resultados.
 5. Falta de estímulo para aplicar la creatividad.
1. Tendencia a la rutina.
 2. Pereza, falta de energía.
 3. Experiencia (ir a lo seguro).
 4. Cultura y educación, crecer en un ambiente que no fomente la creatividad.
 5. Apego a los convencionalismos (paradigmas establecidos).

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

Bibliografía

Lecturas recomendadas

Kawasaki, G. (2006), *El arte de empezar. Una guía infalible para empezar cualquier cosa*, España: Ilustrae.

Trías De Bes, F. (2007), *El libro negro del emprendedor. No digas que nunca te lo advirtieron*, España: Empresa Activa.

Bibliografía

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor del éxito*, México: Mc Graw Hill.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Creatividad-y-T%C3%A9rminos-Afines/2833231.html>

<http://www.monografias.com/trabajos33/creatividad/creatividad.shtml>

<http://www.tiposde.org/cotidianos/555-tipos-de-creatividad/#ixzz3032OYMz1>

<http://www.informabtl.com/2013/10/10/conoce-los-5-tipos-de-creatividad/>

<https://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060913165849AA3wWFz>

<http://tiposde.info/tipos-de-creatividad/#sthash.P16nCFx6.dpuf>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>

Churba, C. (2011). *Etimología de la creatividad*, recuperado el 28 de julio de 2016 de <http://blogsdelagente.com/carloschurba/2011/07/08/etimologia-de-la-creatividad/comment-page-1/>

Actividades

1.2. Subraye lo correcto, el emprendedor

Nace

Innova

Se hace

Crea

1.2.1. Subraye las características de los emprendedores.

Creatividad e innovación.

Compromiso parcial hacia la tarea.

Crea proyectos y no está capacitado para cubrir las exigencias del medio.

Confianza en sí mismo y en sus capacidades.

Responsabilidad y por esto no le gusta arriesgar.

Capacidad para manejar problemas.

Capacidad de aprendizaje.

Toma riesgos, pero en cuanto cree que va a perder no avanza más con el proyecto.

1.2.2. Anotar en el paréntesis la letra que corresponda.

- | | |
|--|---|
| a) El emprendedor incubador | () Es el que actúa al interior de una empresa ajena |
| b) El emprendedor imitador | () Busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos. Tienen el papel de un socio capitalista, cuyo riesgo e implicación suele ser de asesoramiento y de aportar capital. |
| c) El emprendedor interno | () Crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente. |
| d) El emprendedor inversionista | () Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos. |

1.2.3. Verdadero o falso. El emprendedor

¿Para ser un emprendedor con éxito se debe identificar gustos y preferencias? ()

¿Para ser un emprendedor con éxito se debe eliminar mitos y barreras? ()

¿Para ser un emprendedor con éxito no se debe desarrollar un plan de negocio? ()

1.3.1. Subraye lo correcto.

La palabra creatividad se deriva del latín “creare” que significa:

Crear nuevamente

Ver nacer algo nuevo

Crear algo nuevo

Engendrar, producir, crear

1.3.2. Encierre en un círculo lo correcto ¿Cuántas etapas existen en el proceso creativo?

Tres

Seis

Cuatro

Cinco

1.3.3. Una con líneas la respuesta correcta

Que rompe paradigmas

Creatividad caliente

Genuina por su sensibilidad

Creatividad primaria

De orden natural

Creatividad excepcional

Habilidad espontánea sin control

Creatividad artística

1.3.4. Conteste sí o no a los siguientes enunciados

La creatividad es un don que solo algunos poseen

La creatividad puede ser desarrollada

La creatividad es un proceso mental

La creatividad solo permite ver a quien se tiene al frente

La creatividad permite tomar soluciones distintas

1.3.5. Escoja las opciones correctas, subráyelas:

Las personas creativas poseen las siguientes características:

Inteligencia

Perseverancia

Agotamiento

Flexibilidad de ideas

Egoísmo

Apatía

Curiosidad

Desinterés

Confianza y autoestima

Pasión y disfrute

1.3.6. ¿Cuáles son las razones o excusas (barreras) para no innovar? escoja las opciones correctas.

Bloqueos cognoscitivos

Bloqueos decididos

Bloqueos naturales

Bloqueos culturales

Bloqueos espirituales

Bloqueos emocionales

Solucionario

1.2. Subraye lo correcto, el emprendedor

Nace

Innova

Se hace

Crea

1.2.1. Subraye las características de los emprendedores.

Creatividad e innovación.

Compromiso parcial hacia la tarea.

Crea proyectos y no está capacitado para cubrir las exigencias del medio.

Confianza en sí mismo y en sus capacidades.

Responsabilidad y por esto no le gusta arriesgar.

Capacidad para manejar problemas.

Capacidad de aprendizaje.

Toma riesgos, pero en cuanto cree que va a perder no avanza más con el proyecto.

1.2.2. Anotar en el paréntesis la letra que corresponda.

- | | |
|--|---|
| e) El emprendedor incubador | (c) Es el que actúa al interior de una empresa ajena |
| f) El emprendedor imitador | (d) Busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos. Tienen el papel de un socio capitalista, cuyo riesgo e implicación suele ser de asesoramiento y de aportar capital. |
| g) El emprendedor interno | (a) Crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente. |
| h) El emprendedor inversionista | (b) Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos. |

1.2.3. Verdadero o falso. El emprendedor

¿Para ser un emprendedor con éxito se debe identificar gustos y preferencias? (V)

¿Para ser un emprendedor con éxito se debe eliminar mitos y barreras? (V)

¿Para ser un emprendedor con éxito no se debe desarrollar un plan de negocio? (F)

1.3.1. Subraye lo correcto.

La palabra creatividad se deriva del latín “creare” que significa:

Crear nuevamente

Ver nacer algo nuevo

Crear algo nuevo

Engendrar, producir, crear

1.3.2. Encierre en un círculo lo correcto ¿Cuántas etapas existen en el proceso creativo?

Tres

Seis

Cuatro

Cinco

1.3.3. Una con líneas la respuesta correcta

Que rompe paradigmas

Genuina por su sensibilidad

De orden natural

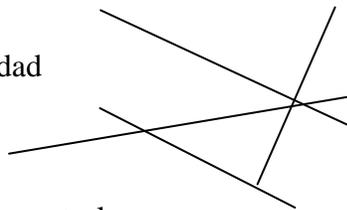
Habilidad espontánea sin control

Creatividad caliente

Creatividad primaria

Creatividad excepcional

Creatividad artística



1.3.4. Conteste sí o no a los siguientes enunciados

La creatividad es un don que solo algunos poseen

 NO

La creatividad puede ser desarrollada

 SI

La creatividad es un proceso mental

 SI

La creatividad solo permite ver a quien se tiene al frente

 NO

La creatividad permite tomar soluciones distintas

 SI

1.3.5. Escoja las opciones correctas, subráyelas:

Las personas creativas poseen las siguientes características:

Inteligencia

Perseverancia

Agotamiento

Flexibilidad de ideas

Egoísmo

Apatía

Curiosidad

Desinterés

Confianza y autoestima

Pasión y disfrute

1.3.6. ¿Cuáles son las razones o excusas (barreras) para no innovar? escoja las opciones correctas.

Bloqueos cognoscitivos

Bloqueos decididos

Bloqueos naturales

Bloqueos culturales

Bloqueos espirituales

Bloqueos emocionales

Capítulo 2

Trabajo en equipo

2.1. Introducción

En el capítulo anterior, se abordaron temas relacionados a la creatividad como germen del emprendimiento. Las características y tipos de emprendedores. Asimismo, el tema de la creatividad, desde su proceso, el reconocimiento de los tipos existentes, y sobre todo un reconocimiento de las personas creativas.

Este capítulo, se enfoca en los equipos de trabajo, para ello se reconoce las características que los distinguen, los fracasos que los asedian, y sobre todo se trata a la comunicación como la parte esencial del funcionamiento para el trabajo en conjunto. También, temas como los elementos de identificación y aceptación del trabajo en equipo, reuniones de trabajo, la formación de equipos, cómo formar equipos de éxito, propuesta de valor y generación de ideas, integran este capítulo.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es el de ofrecer herramientas adecuadas, para que el lector comprenda las múltiples posibilidades que ofrecen los equipos de trabajo, en cualquiera de los propósitos que, en consenso, tengan un mismo fin de trabajo.

2.2. Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que tienen una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia; sus miembros tienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de

conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

El trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde poco a poco se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficacia y competitividad que la sociedad espera del sector empresarial. Las nuevas estructuras de las organizaciones precisan una mayor interacción entre las personas, lo que solo puede lograrse con una actitud cooperativa. De hecho, todos hacen trabajo en equipo, aunque muchas veces no se note, es fundamental en la vida desde el núcleo familiar hasta la empresa.

Para lograr el desempeño adecuado de un equipo de trabajo es necesario cumplir con las siguientes condiciones:

1. Los miembros de un equipo deben tener un objetivo en común, el cual es el motor que los mueve a trabajar para lograrlo.
2. Deben tener competencias diversas, a fin de que se complementen y permitan la generación de la sinergia.
3. Todas las habilidades del equipo deben estar estructuradas, planeadas y bien definidas hacia el cumplimiento de las metas u objetivos trazados.
4. Debe haber una buena coordinación de sus labores, así como integrar las diversas funciones y actividades desarrolladas por las personas que forman el equipo.
5. Las tareas deben repartirse con equidad entre los integrantes del equipo.
6. Debe existir liderazgo, el cual debe sumirse en el equipo para que conduzca al logro de sus metas.
7. Debe haber óptima comunicación entre los integrantes del equipo, tolerancia y promover la diferencia de opiniones.
8. Supervisión de calidad, mejora continua en la labor del equipo.

2.3. Características de los equipos de trabajo

1. **Liderazgo participativo** que fomente la interdependencia entre los miembros.
2. **Responsabilidad compartida** que permita a todos los individuos involucrarse en el mismo grado y propiciar compromiso voluntario.
3. **Una comunidad de propósito** donde los integrantes conozcan cuál es la razón de pertenecer a un equipo y la función dentro de él.

4. **Una buena comunicación** permite la confianza y aceptación.
5. **La mira en el futuro** tanto al final como en el proceso, para alcanzar propósitos y no perder de vista la capacidad de mejorar con el tiempo. Es esencial como una oportunidad de crecimiento.
6. **Concentración de las tareas** que se acuerdan en las reuniones de planeación, seguimiento y evaluación.
7. **Respuesta rápida y proactiva** para identificar y aprovechar las oportunidades.

Con el objetivo de formar un equipo efectivo, es indispensable contar con un elemento básico que favorezca la integración y promueva el enfoque en una sola dirección generando un alto nivel de motivación, la identificación de metas que se convierta en el motor del grupo, provocando que se unan intereses y se transformen en metas compartidas.

Es importante compartir metas en el equipo, es decir objetivos individuales alineados en conjunto, a fin de alcanzar metas comunes para que sean parte de un esfuerzo compartido.

Las otras acciones para motivar al equipo son:

1. Crear un entorno de trabajo agradable en el cual las personas estén cómodas en sus labores y permanezcan el tiempo necesario para lograr los objetivos.
2. Que todos los integrantes del equipo se conozcan entre sí para fomentar integración y mejorar relación entre ellos.
3. Mostrar interés por inquietudes personales (identificación y aprecio), ya que debe irse más allá de la simple concurrencia a un lugar laboral.
4. Dedicar tiempo a la capacitación técnica para complementar capacidades y lograr el desarrollo personal.
5. Dar continuidad a las acciones que el equipo realiza, el avance, grado de cumplimiento de objetivos.
6. Proporcionar suficiente espacio y tiempo para la realización del trabajo.
7. Elogiar los logros y otorgar incentivos.
8. Crear nuevos e interesantes retos.
9. Fomentar la responsabilidad y medición de indicadores en todos los integrantes del equipo.
10. Mostrar calidez humana en el trato con los compañeros.

Es necesario alentar la construcción de confianza entre todos para generar interdependencia, lo que facilita la autogestión (reglas y controles) del equipo. También es importante fomentar la responsabilidad y el compromiso.

2.4. Fracasos de los equipos de trabajo

Las principales causas de fracaso son:

1. No tener metas y objetivos claros ni compartidos por sus integrantes.
2. Falta de coordinación en la secuencia de las acciones para alcanzar la meta pretendida.
3. Ausencia de comunicación, que repercute en desmotivación y desintegración dentro del equipo.
4. El liderazgo rígido o inexistente que no se adapte a las etapas y características del equipo.
5. Desinterés por la individualidad y falta de cooperación e integración en las acciones.
6. Ausencia de esquemas de seguimiento y control en el trabajo conjunto, lo cual propicia falta de participación o desequilibrio en el desempeño del equipo.

2.5. La comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, etc., entre dos o más personas a través de un medio (teléfonos, voz, escritos y otros).

En el proceso de comunicación se encuentran tres elementos:

1. El mensaje del emisor es más fidedigno mientras más interés tenga el receptor, debe ser muy claro y persuasivo para que el mensaje sea recibido, aceptado y bien interpretado.
2. El receptor decodifica e interpreta la información. Luego emite una respuesta y por lo general el emisor manda otro mensaje para verificar la recepción.
3. El mensaje es la información que el emisor transmite al receptor por medio de un canal de comunicación. Para que sea efectivo debe ser claro, preciso, objetivo, oportuno y de interés para el receptor.

Las recomendaciones generales para una buena comunicación son:

1. Eliminar barreras que puedan existir, como dar información en lugares inadecuados o ruidosos.
2. Elegir el momento adecuado para transmitir el mensaje.
3. No usar muletillas.
4. Mostrar empatía con el receptor.
5. Asegurarse de recibir una respuesta clara por el mensaje emitido.

Además de los puntos indicados las empresas deben prestar atención a lo siguiente:

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

2.6. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo además de generar buenos resultados para la organización, tiene un valor agregado para los individuos comprometidos con él. Es importante que el valor de las relaciones sociales se genere por la convivencia entre personas diversas durante el tiempo de trabajo.

Muchas veces esta interacción hace crecer a las personas en su vida laboral, permite ver fallas individuales y motiva la superación de los errores.

2.6.1. Ventajas:

La división de las tareas es una de las grandes ventajas que ofrece el trabajo en equipo, ya que permite desarrollar investigaciones y proyectos más completos, así al repartir el trabajo este

distribuye la carga y se puede ver con mayor detalle cada sección del mismo para resolver mejor los problemas a los que se enfrenta el equipo.

Una de las ventajas más relevantes de un trabajo en equipo es cuando se coordinan los esfuerzos de cada miembro para lograr los resultados.

Otra ventaja es que la diversidad enriquece el resultado final, debido a que los integrantes tienen competencias distintas, sin embargo, para que funcione se debe tener bien claro en el equipo y buscar la amalgama de esfuerzos, así como el ahorro de recursos (tiempo, energía, dinero).

2.6.2. Desventajas:

No todo es positivo cuando se trabaja en equipo, por desgracia la ignorancia de los problemas por los que atraviesa un equipo de trabajo y la falta de previsión, dan lugar a que se propicie ineficiencia y seguramente el fracaso. Por eso es importante conocer estos elementos que pueden presentarse y que no se los puede dejar pasar:

1. Lentitud
2. Integración en el equipo
3. Incertidumbre y conformismo
4. Dominio de la discusión
5. Responsabilidad ambigua
6. Poca participación

Un equipo de trabajo está compuesto por personas que quizás no se conozcan desde el principio, por lo que puede aparecer un conflicto interno producido por la mala comunicación o por su personalidad.

2.6.3. Elementos claves para identificación y aceptación del trabajo en equipo

1. Equilibrio entre la delegación del poder y la colaboración.
2. Libre expresión de mente y sensibilidad.
3. Discordia.
4. Impuntualidad.

2.7. Reuniones de trabajo

Una reunión es una cita entre un conjunto de personas para tratar una serie de temas comunes, dichas sesiones deben planearse con anticipación. Para que las reuniones sean efectivas observar las siguientes reglas:

1. Se debe informar con anticipación a todos los interesados de la próxima junta (fecha, duración y temas a tratar).
2. Exigir puntualidad para iniciar, terminar y manejar la agenda.
3. Todos deben saber quién coordina la reunión, quién la documenta y quién lleva el control del tiempo.
4. Tener el objetivo de la reunión y los puntos a tratar.
5. Tomar el tiempo de la reunión a fin de que se tomen decisiones sin prisas.
6. Evitar problemas, como divagar, invitar a participantes pasivos o dominantes que solo generen rivalidad o no respetar la agenda ni tiempos de la reunión.

Para iniciar una reunión de trabajo se debe exponer su objetivo e importancia, establecer una agenda, los pasos a seguir y los resultados esperados, para llevar esto a cabo se requiere una participación activa de los miembros, pedir a cada participante que acuda preparado, resumir y reformular comentarios claves, mantener sentido del humor y mostrarse abierto a los puntos de vista de los compañeros de equipo, es decir, estar dispuesto a recibir y ofrecer críticas constructivas.

Al terminar una junta no se debe olvidar que las acciones queden claras para la siguiente reunión, sin embargo, la tecnología ha realizado cambios importantes en los formatos de las reuniones ya que ahora se pueden hacer por computadora, a través de correo electrónico, mensajes instantáneos, internet; de igual manera todos los medios aplican.

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

Lo ideal es generar un ambiente de confianza y armonía que permita que los miembros se desenvuelvan de la mejor manera posible y así favorecer la cooperación. Siempre que exista

amistad dentro del grupo de trabajo, las situaciones se harán más llevaderas y los conflictos se solucionarán más rápido y fácilmente.

2.8. Etapas en la formación de equipos

Etapa 1. Formación (individualista). Cuando se conforma el grupo, cada integrante tiene una actitud de incertidumbre hacia los demás lo cual crea inseguridad. Cada participante trata de mostrar habilidades y fortalezas, se establece un ambiente de competencia e individualidad.

Los sentimientos encontrados son: excitación, optimismo, orgullo, apego, miedo, es la etapa de presentación de integrantes.

Etapa 2. Poder (identificación). En esta etapa los integrantes del equipo comienzan a establecerlas metas y a catalogar las competencias de cada uno. Es la etapa de definición de funciones e inicio de acción.

Etapa 3. Regulación (integración). Es cuando los miembros se conocen e identifican, inicia el verdadero trabajo en equipo; poco a poco empiezan a ayudarse entre sí, lo cual da principio al establecimiento de reglas.

Etapa 4. Actuación (resultados). Es la fase del crecimiento, los integrantes se entienden y están cómodos con el trabajo conjunto; tienen una misma dirección: conseguir las metas establecidas. Todos tienen las mismas expectativas y cada uno acepta las virtudes y debilidades de los demás, por lo que se complementan en su quehacer.

2.8.1. Cómo formar equipos de éxito

Hay ciertas características que se necesitan para tener un equipo de éxito y estas son:

1. Claridad en las metas. Cuando cada integrante entiende su propósito y sus metas obtienen mejores resultados.
2. Un plan de mejoras. Determina lo que se puede hacer en caso de un estancamiento, y eleva el desempeño con el paso del tiempo.
3. Funciones bien definidas. Cuando se usan eficientemente los talentos de los participantes, y estos entienden con claridad sus deberes para que los resultados sean mejores.
4. Comunicación clara. Es necesario para que se puedan solucionar problemas y discusiones.

5. Comportamientos que beneficien al equipo. Se debe estimular el empleo de habilidades y prácticas que beneficien el trabajo.
6. Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones. La toma de decisiones se debe hacer bajo un plan.
7. Participación equilibrada. Cada integrante debe contribuir al proyecto, compartir su compromiso y no ser excluido de las actividades.
8. Reglas fundamentales. Se establecen para que no haya un comportamiento que afecte al progreso del proyecto.
9. Conciencia del proceso conjunto. Se debe conocer cómo trabaja el equipo, debe prestarse atención a las actividades que se realizan.
10. Uso del método científico. Es una manera de resolver los conflictos o choque de ideas, de este modo se toma la mejor decisión bajo un método más factible.

Es también indispensable establecer bien los perfiles de las personas a las que se invitará a formar parte del equipo y de observar las características básicas que todo miembro del equipo debe tener, a continuación, las detallamos:

1. Honestidad.
2. Responsabilidad.
3. Compromiso.
4. Disposición para trabajar en conjunto.
5. Orientación a la calidad y a la mejora continua.
6. Iniciativa.
7. Entusiasmo.
8. Capacidad de comunicación.
9. Organización y formalidad.

Se debe considerar que el trabajo en equipo no es algo que se practique con facilidad en instituciones educativas, por eso la formación de equipos efectivos no es natural, pues a veces es necesario “remar contra la corriente” en la organización y desarrollo de estos grupos, por lo que se debe observar con mucho cuidado aquellos elementos y aplicarlos de la mejor manera

posible para que el equipo se pueda integrar y opere con un alto desempeño y en forma eficiente.

2.9. Propuesta de valor

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

Las ideas generales tienen las casualidades de ser atractivas, duraderas y estar sustentadas en productos o servicios que crean o agregan valor a clientes dispuestos a pagar por ello.

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

No obstante, las propuestas de valor que en realidad son atractivas para el consumidor son extremadamente difíciles de encontrar. Una vez que las empresas entienden a sus clientes, deben asignar recursos que le ayuden a que los clientes ganen interés en sus productos. Sin embargo, hay que recordar que no todos los beneficios son para el cliente, la empresa debe ganar en propuesta, por lo tanto, debe hacer un balance en el beneficio percibido por ambas partes.

Una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece. Por ser una propuesta integral de cara al mercado, la propuesta de valor no debe ser reducida a un elemento diferenciador o

una ventaja competitiva, tampoco debe ser confundida con promociones o descuentos temporales, pues estos obedecen solo a variaciones en los términos de intercambio, no al diseño de la oferta ni al producto.

La propuesta de valor es también un planteamiento estratégico y por ello sintetiza hallazgos para enfocar la actividad de la empresa hacia los elementos más útiles a la vez que simplifica las decisiones de compra para la demanda. Al reducir la complejidad y el número de alternativas en las decisiones de compra, se incrementa la valía de la oferta.

La oferta es más valiosa en la medida que los beneficios generados en el uso exceden a los costos derivados por adquirirla. Las propuestas serán más valiosas mientras mayores beneficios incluyan y menos costos haya que pagar para hacerse de ellas.

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

La Propuesta de valor inicialmente fue difundida por Porter (1985), con el nombre “cadena de valor”, le dio un concepto muy importante, ya que a través de ella se identifican los procesos a seguir dentro del negocio, ayuda a elegir indicadores y necesidades de recursos.

Además, Kotler, en el 2005, señaló que la propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no solo por el posicionamiento de la oferta. Es una descripción de la experiencia que el cliente obtendrá a dicho bien o servicio.

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

1. Elegir posicionamiento amplio para el producto como punto de partida (por ejemplo, mayor calidad, más seguridad, más prestigio, menos costo).
2. Determinar una postura de valor para el producto, tal como más por más, más por lo mismo, lo mismo por lo menos, menos por mucho menos, más por menos.
3. Por último, desarrollar la propuesta de valor total del producto, en la que se debe responder a la pregunta del cliente: ¿por qué debo comprarle a usted?

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

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

2.9.1. Generación de ideas

Hay ideas que no requieren una inversión extraordinaria, pero sí que tengan la capacidad para detectarlas puede convertirse en la solución a las necesidades o problemas que tengan las personas.

Las ideas tienen que ver con el producto, pero lo que varía es el precio, otras el cambio es dar utilidad posterior al envase, para ofrecer un mejor producto.

Iniciar la Generación de propuestas de valor, es utilizar algunas de las preguntas:

1. ¿Por qué es necesario el producto? ¿Dónde puede hacerse? ¿Cuándo debería hacerse?
2. ¿Cómo se hace? Y poder derivar en otra pregunta ¿Debe ser algo nuevo?

A veces no es necesario aportar nada nuevo en términos de tecnología, o innovar productos o servicios, funciona más tener estrategias que permitan entrar en el mercado, donde se requiere como emprendedor analizar:

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

Después del cuestionamiento y del análisis es necesario construir la propuesta, se puede iniciar con la elección de algunas categorías:

1. Mejor compra o menor costo total: consiste en fijar precios económicos (bajos) buena calidad y servicio.

2. Vanguardia en el desarrollo de productos: colocar como productos líderes a los más novedosos.
3. Llave en mano: ofrecer la solución a necesidades o gustos específicos.
4. Cautiverio: busca acaparar a la mayor parte de compradores para dejar sin clientes potenciales a los competidores.

Simplemente se puede ofrecer algunas opciones:

1. Ofrecer mejor calidad.
2. Crear la necesidad.
3. Ofrecer lo mismo por menos.
4. Menos por mucho más.

Elementos relacionados con el cliente:

1. Características del mercado potencial.
2. Necesidad que cubrirán.
3. Beneficios de permanencia con el producto, servicio y/o marca.
4. Descripción del producto.
5. Definir precio de venta, comparación con la competencia.
6. Canal o canales de distribución.
7. Servicios de posventa.

Elementos relacionados con el punto de vista de la empresa:

1. Objetivos estratégicos de la empresa.
2. Como logrará la empresa rentabilidad, posicionamiento, crecimiento, altos ingresos.
3. Recursos físicos, logísticos, tecnológicos y humanos necesarios.
4. Inversiones necesarias, presentes o futuras.
5. Control de calidad, del producto y del servicio a ofrecer.

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

1. Por qué compra mi cliente.
2. Qué lo hace ser fiel a una marca.

3. Qué espera mi cliente.
4. Cómo ve mi cliente a mi empresa.
5. Cómo le gusta ser tratado a mi cliente.

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

Cuando ya se tenga idea de lo que se desea y lo representara la propuesta de valor, es conveniente para el emprendedor reflexionar en cada uno de los siguientes puntos:

1. Se ofrece a un precio menor que el de los otros competidores.
2. Ayuda al consumidor a reducir otros costos.
3. Reduce algún tipo de riesgos para el consumidor.
4. Algunas propuestas de valor satisfacen por completo nuevas necesidades que los consumidores no perciben antes, debido a la falta de una oferta similar. Esto se relaciona la mayor parte del tiempo con la tecnología.

Bibliografía

Lecturas recomendadas

Maxwell, J. (2001), *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*, Estados Unidos: Editorial Caribe.

Bibliografía

Monografias.com

Wikipedia

Emprendedoresposibles.org

Actividades

2.2. Conteste verdadero o falso

¿Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta? ()

¿Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes? ()

¿Ha ganado importancia dentro de las empresas el trabajo en equipo? ()

¿Deben repartirse las tareas, con equidad, entre los integrantes del equipo? ()

¿Debe haber comunicación entre los integrantes del equipo, tolerancia y promover la diferencia de opiniones? ()

2.3. Subraye lo correcto. Características de los equipos de trabajo

Liderazgo participativo

poder

Responsabilidad compartida

incomunicación

Mecenazgo

una buena comunicación

La mira en el futuro

estrategias individuales

Concertación

concentración de las tareas

Respuesta rápida y proactiva

amistad

2.4. Marque con una X lo correcto. Los equipos de trabajo fracasan por:

No tener metas y objetivos claros_____

Trabajo coordinado en equipo_____

Falta de coordinación en la secuencia de las acciones_____

Ausencia de comunicación_____

Orden en las acciones_____

El liderazgo rígido o inexistente_____

Desinterés por la individualidad_____

Ausencia de esquemas de seguimiento y control en el trabajo conjunto_____

2.5. Complete.

La comunicación es el proceso mediante el cual se produce_____

Los tres elementos del proceso de comunicación son_____

Una buena comunicación debe elegir el momento adecuado para_____

2.6. Una con líneas lo correcto.

Ventajas del trabajo en equipo

Lentitud, integración en el equipo, incertidumbre y conformismo, dominio de la discusión, responsabilidad ambigua, poca participación.

Desventajas del trabajo en equipo

La división de las tareas, desarrollo de investigaciones y proyectos más completos, coordinación de los esfuerzos de cada miembro, ahorro de recursos (tiempo, energía, dinero).

2.7. Conteste verdadero o falso. Reuniones de trabajo

¿Una reunión es una cita entre un conjunto de personas para tratar una serie de temas comunes? ()

¿Para iniciar una reunión de trabajo no se debe exponer su objetivo e importancia? ()

¿Deben quedar claras las ideas al terminar una para la siguiente reunión? ()

¿Es necesario generar un ambiente de confianza y armonía que permita que los miembros se desenvuelvan de la mejor manera posible y así favorecer la cooperación? ()

2.8. Complete.

Existen cuatro etapas en la formación de equipos, y estas son_____

Algunas de las características que se necesitan para tener un equipo de éxito son_____

Algunos de las características básicas que todo miembro del equipo debe tener, son_____

2.9. Encierre en un círculo lo correcto.

¿Qué es una propuesta de valor?

estrategia empresarial, recurso político, objetivo de proyecto

¿En cuántas etapas se desarrolla la propuesta de valor?

Cinco, veinte, siete, tres.

Solucionario

2.2. Conteste verdadero o falso

¿Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta? (V)

¿Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes? (V)

¿Ha ganado importancia dentro de las empresas el trabajo en equipo? (V)

¿Deben repartirse las tareas, con equidad, entre los integrantes del equipo? (V)

¿Debe haber comunicación entre los integrantes del equipo, tolerancia y promover la diferencia de opiniones? (V)

2.3. Subraye lo correcto. Características de los equipos de trabajo

<u>Liderazgo participativo</u>	poder
<u>Responsabilidad compartida</u>	incomunicación
Mecenasgo	<u>una buena comunicación</u>
<u>La mira en el futuro</u>	estrategias individuales
Concertación	<u>concentración de las tareas</u>
<u>Respuesta rápida y proactiva</u>	amistad

2.4. Marque con una X lo correcto. Los equipos de trabajo fracasan por:

No tener metas y objetivos claros_x____

Trabajo coordinado en equipo_____

Falta de coordinación en la secuencia de las acciones__x_

Ausencia de comunicación x

Orden en las acciones____

El liderazgo rígido o inexistente x

Desinterés por la individualidad x

Ausencia de esquemas de seguimiento y control en el trabajo conjunto x

2.5. Complete.

La comunicación es el proceso mediante el cual se produce_____ un intercambio de información entre dos o más personas

Los tres elementos del proceso de comunicación son___emisor, receptor, mensaje

Una buena comunicación debe elegir el momento adecuado para___ transmitir el mensaje.

2.6. Una con líneas lo correcto.

Ventajas del trabajo en equipo

Lentitud, integración en el equipo, incertidumbre y conformismo, dominio de la discusión, responsabilidad ambigua, poca participación.

Desventajas del trabajo en equipo

La división de las tareas, desarrollo de investigaciones y proyectos más completos, coordinación de los esfuerzos de cada miembro, ahorro de recursos (tiempo, energía, dinero).

2.7. Conteste verdadero o falso. Reuniones de trabajo

¿Una reunión es una cita entre un conjunto de personas para tratar una serie de temas comunes? (V)

¿Para iniciar una reunión de trabajo no se debe exponer su objetivo e importancia? (F)

¿Deben quedar claras las ideas al terminar una para la siguiente reunión? (V)

¿Es necesario generar un ambiente de confianza y armonía que permita que los miembros se desenvuelvan de la mejor manera posible y así favorecer la cooperación? (V)

2.8. Complete.

Existen cuatro etapas en la formación de equipos, y estas son___formación, poder, regulación y actuación.

Algunas de las características que se necesitan para tener un equipo de éxito son____ claridad en las metas, un plan de mejoras, comunicación clara, participación equilibrada, reglas fundamentales.

Algunos de las características básicas que todo miembro del equipo debe tener, son____ honestidad, responsabilidad, compromiso, iniciativa, entusiasmo.

2.9. Encierre en un círculo lo correcto.

¿Qué es una propuesta de valor?

estrategia empresarial, recurso político, objetivo de proyecto

¿En cuántas etapas se desarrolla la propuesta de valor?

Cinco, veinte, siete, tres.

Capítulo 3

Modelo de negocio

3.1. Introducción

En el capítulo anterior, se abordaron temas enfocados en los equipos de trabajo, para ello se reconoció las características que los distinguen, los fracasos que los asedian, y sobre todo se destacó a la comunicación como la parte esencial del funcionamiento para el trabajo en conjunto.

Este capítulo, se centra en lo que es y caracteriza a un Modelo de Negocio. Un tema clave, porque es la base de constitución para que un proyecto empresarial logre desarrollarse adecuadamente. Así, todos los elementos implícitos de una empresa, desde la justificación de creación hasta los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se tratan en este apartado.

Un capítulo cuyo objetivo es el de dar mayores herramientas para todos aquellos emprendedores que trabajan con la idea de conformar una empresa.

3.2. Definiciones de Modelo de Negocio

Algunos conceptos similares han sido utilizados, tales como “idea o concepto de negocios”, sin embargo, el término *modelo de negocio* aumentó su difusión en los noventa, cuando los modelos de negocios comenzaron a discutirse incluso en la internet.

1. “Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Amit y Zott, 2001, p. 511).
2. Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento del mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.

3.2.1. Características de los modelos de negocio

Un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía incluyendo todos los componentes, procesos y funciones que tienen como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor. El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos

bajos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias. Para que un modelo de negocio resulte atractivo y proporcione ganancias, debe poner especial atención en los siguientes puntos:

3.2.2. Bajos costos

Si la compañía tiene los mismos costos que sus competidores, entonces tendrá las mismas ganancias. Por tanto, para aumentar el margen de ganancia debe disminuir los costos y así hacer frente a la competencia. Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajo posible son: ser el número uno en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo y modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad.

3.2.3. Innovación o diferenciación

La empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor. La razón por la que es necesario este punto es que, si la empresa ofrece lo mismo de sus competidores, entonces los consumidores no tendrían por qué preferirla sobre las demás.

Algunas otras formas de establecer diferenciación en la cadena de valor incluyen trato al cliente, tiempo de entrega, garantía calidad, servicio, entre otras.

3.2.4. Elementos de los modelos de negocio

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

1. Propuesta de valor: esta se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor, el producto que resuelve ese problema y el valor de ese producto desde la perspectiva del consumidor.
2. Segmento de mercado: es el grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado tienen diferentes necesidades. En ocasiones el potencial de un producto solo se aprovecha cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado que resulta ser más adecuado.

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

3.3. Naturaleza del proyecto

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa la esencia del mismo, es decir, con qué objetivos será creado, cuál es la misión que persigue y por qué se considera justificable desarrollarlo. A través de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define qué es su negocio.

3.3.1. Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa

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

Una vez generadas las ideas, es necesario evaluar las mismas a través de los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de poder seleccionar la mejor de ellas.

Una vez que se ha seleccionado una idea, es necesario que defina con más detalle en que consiste; con otro ejemplo más, los lectores podrán realizar su proyecto. La idea seleccionada debe describirse lo más específicamente posible.

3.3.2. Justificación de la empresa

Una vez que la idea ha sido seleccionada, se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema concreto que resuelven.

3.3.3. Propuesta de valor

Ya que se tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es redactar la propuesta de valor.

3.3.4. Nombre de la empresa

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

1. Descriptivo.
2. Original.
3. Atractivo.
4. Claro y simple.
5. Significativo.
6. Agradable.

3.3.5. Descripción de la empresa

3.3.5.1. Tipo de empresa (giro)

El giro de una empresa es su objeto u ocupación principal. Existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar:

1. Comercial.
2. Industrial.
3. Servicios.

3.3.5.2. Ubicación y tamaño de la empresa

La ubicación de la empresa es demasiado importante como para que se decida casualmente o solo con base en preferencias personales. Ya que esto permite determinar el medio ambiente cercano a ella.

El tamaño o dimensión de la empresa quiere expresar el mayor o menor volumen de cada una de las magnitudes que sirven para explicar lo que es y lo que hace la unidad económica. Es decir que se determina de acuerdo con la clasificación establecida por sus organismos de gobierno establecido.

3.3.6. Análisis FODA

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, se define las siglas de la siguiente manera:

- **Fortaleza.** Son todos aquellos elementos positivos que diferencian de la competencia.
- **Debilidades.** Son los problemas presentes que una vez identificados, y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Oportunidades.** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando esta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.
- **Amenazas.** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

3.3.7. Misión de la empresa

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

1. Atención (orientación al cliente).
2. Alta Calidad en sus productos y servicios.
3. Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
4. Innovación y distinguidos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente.

3.3.8. Visión de la empresa

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización.

3.3.9. Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión.

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

1. Asignación de recursos (qué).
2. Asignación de actividades (cómo).
3. Asignación de responsabilidades (quién).
4. Asignación de tiempos (cuándo).

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

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

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

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

1. Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).
2. Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años).
3. Objetivos a largo plazo (5 a 10 años).

3.3.10. Ventajas competitivas

Todo bien o servicio de una empresa debe encaminarse a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema de un segmento del mercado definido. Lo anterior fundamenta el

posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer de forma correcta y concreta esos elementos de éxito.

Ventajas competitivas. Peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado.

Distingos competitivos. Aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los representa.

3.3.11. Análisis de la industria o sector

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

3.3.12. Productos y/o servicios de la empresa

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

3.3.13. Calificaciones para entrar al área

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

3.3.14. Apoyos

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

1. Área legal (fiscal, laboral, etc.).
2. Área de producción.
3. Área de mercados.
4. Área administrativa.

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

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

Los apoyos básicos para la empresa son:

1. Contador.
2. Abogado.
3. Agencia de seguros.
4. Técnico (especialista).
5. Diseño/Imprenta.
6. Otros (cámaras, universidades, gobierno, etc.).

Bibliografía

Lecturas recomendadas

Pedraza, O. (2011), *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*, Colombia: Larouse.

Bibliografía

www.ilustrados.com

www.sii.cl

www.economiaynegocios.cl

www.viabcp.com/viaempresarialgg

http://www.ehowenespanol.com/planes-negocios-corto-mediano-plazo-info_445585/

http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva

<http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/10227723/Diez-Puntos-Basicos-a-Tener-en-Cuenta-en-un-Plan-de-Negocios.html>

<http://educacion.uncomo.com/articulo/como-escribir-una-metodologia-de-la-investigacion-456.html>

http://www.ehowenespanol.com/escribir-buena-introduccion-investigacion-documentado-como_142754/

Actividades

3.2. Conteste verdadero o falso.

¿Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio? ()

¿Un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía incluyendo todos los componentes, procesos y funciones? ()

¿Debe una compañía disminuir los costos para aumentar el margen de ganancia? ()

¿El grupo de consumidores a los que va dirigido un producto, se lo llama segmento de mercado? ()

3.3. Complete.

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir_____

El primer elemento a considerar para formar una empresa de éxito está_____

Después de que se tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es_____

El nombre de una empresa debe ser, entre otras cosas_____

3.3.5.1. Encierre en un círculo lo correcto.

¿Cuáles son los tipos de empresa que existen?

Comercial, industrial, servicios, artesanal, espacial.

¿Qué análisis se utiliza para evaluar a una empresa?

FODA, DAFU, FEU,

¿A qué se refiere la misión de la empresa?

Razón de ser, anhelo, objetivo.

¿A qué se refiere la visión de la empresa?

La imagen futura, lo que es, lo que fue.

3.3.9. Una con líneas lo correcto.

Objetivos

Son los puntos intermedios de la misión, y se realizan a corto, mediano y largo plazo.

Ventajas competitivas

Aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa

Distingos competitivos

Peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial.

Apoyos básicos para la empresa

Contador, abogado, agencia de seguros, técnico (especialista), diseño/imprenta.

Solucionario

3.2. Conteste verdadero o falso.

¿Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio? (V)

¿Un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía incluyendo todos los componentes, procesos y funciones? (V)

¿Debe una compañía disminuir los costos para aumentar el margen de ganancia? (V)

¿El grupo de consumidores a los que va dirigido un producto, se lo llama segmento de mercado? (V)

3.3. Complete.

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir_____ naturaleza del proyecto

El primer elemento a considerar para formar una empresa de éxito está_____en lo creativo de la idea que le da origen.

Después de que se tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es_____redactar la propuesta de valor.

El nombre de una empresa debe ser, entre otras cosas_____descriptivo, original, atractivo, claro y simple, significativo y agradable.

3.3.5.1. Encierre en un círculo lo correcto.

¿Cuáles son los tipos de empresa que existen?

Comercial, industrial, servicios, artesanal, espacial.

¿Qué análisis se utiliza para evaluar a una empresa?

FODA, DAFU, FEU,

¿A qué se refiere la misión de la empresa?

Razón de ser, anhelo, objetivo.

¿A qué se refiere la visión de la empresa?

La imagen futura, lo que es, lo que fue.

3.3.9. Una con líneas lo correcto.

Objetivos	_____	Son los puntos intermedios de la misión, y se realizan a corto, mediano y largo plazo.
Ventajas competitivas	_____	Aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa
Distingos competitivos	_____	Peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial.
Apoyos básicos para la empresa	_____	Contador, abogado, agencia de seguros, técnico (especialista), diseño/imprensa.

Capítulo 4

Marketing

4.1. Introducción

El capítulo anterior, se centró en los Modelos de Negocio. Un tema clave, porque es la base de constitución para que un proyecto empresarial logre desarrollarse adecuadamente. Así, todos los elementos implícitos de una empresa, desde la justificación de creación hasta los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se trataron en este apartado.

Este capítulo, en torno al marketing, da múltiples pautas para abordar temas como la investigación y estudio de mercado, distribución y promoción del producto o servicio. Asimismo, se enfoca, desde la parte administrativa, en temas como plan de ventas, la producción, y el uso adecuado de equipos que puedan ayudar al desarrollo de una empresa.

Por lo tanto, este capítulo tiene como objetivo el detalle de la estructura interna de una empresa, una que posea los elementos idóneos para asumir riesgos y oportunidades dentro del mercado en el que incurra.

4.2. Objetivos del marketing

Captar: Aquí la clave está en seducir.

Fidelizar: Aquí la clave está en satisfacer.

Posicionar: Los dos objetivos anteriores están muy relacionados con la venta de nuestro producto o servicio, las acciones de captación y fidelización deben contener elementos que ayuden a posicionar la marca.

4.2.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios.

1. Tamaño de mercado.
2. Consumo aparente.
3. La Demanda Potencial.
4. Participación y competencia en el mercado

Aquí se pretende incursionar una gran influencia en las decisiones que tomará la empresa para determinar sus actividades de marketing, ya que es posible elegir varias rutas de acción una vez que se conoce este aspecto.

4.2.2. Estudio de mercado

Recopila, registra y analiza datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.

1. **Objetivo del estudio del mercado:** conocer en forma directa al cliente en relación al producto a través de encuestas o entrevistas.

4.2.3. Distribución y punto de venta

2. Costo de distribución del producto.
3. Control sobre políticas de precio, promisión al consumidor final y calidad del producto con bases del deseo del cliente.
4. Conveniencia para el consumidor.

4.2.4. Promoción del producto o servicio

Publicidad, Promoción de ventas, Marcas, Etiqueta, Empaque.

4.2.5. Fijación y políticas de precio

La fijación de precio es de suma importancia, ya que el precio influye en la percepción que tenga el consumidor final sobre el producto servicio.

4.2.6. Plan de introducción al mercado

Es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar el éxito al entrar en el mercado.

4.2.7. Riesgos y oportunidades del mercado

Cualquier empresa debe elaborar un listado en el cual se puedan basar los posibles riesgos y oportunidades del lugar que incursiona. Se debe realizar una investigación de las variantes que puedan existir en el mercado y como poder aprovecharlas o combatirlas.

4.2.8. Sistema y plan de ventas (Administración)

Este punto se enfoca en el desarrollo del resultado final, se aplican estrategias y formas para mantener el nivel de ventas y aumentarlo. Este ítem depende de los anteriores ya que define el posicionamiento y toma de decisiones para la elaboración de la planificación según a los sectores que se esté enfocado.

4.3. La Producción

4.3.1. Definición de producción

Se entiende por producción al proceso mediante el cual determinados elementos materiales, trabajo de maquinarias, trabajo de personas o conocimientos se transforman en productos de consumo, bienes de equipo, servicios, transporte y hostelería.

4.3.2 Objetivos del área de producción

Los Consumidores, son los productos que usan los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales.

Comerciales. Algunos ejemplos son: reparación y mantenimiento de maquinarias y equipos, diseños de instalaciones, etc.

Producción. Es la elaboración y transformación de un producto útil para el consumo.

4.3.3. Especificaciones de un producto o servicio

1. Simplicidad y practicidad (facilidad de uso).
2. Confiabilidad (que no falle).
3. Calidad (bien hecho, durable, etc.).

4.3.4. Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

El proceso de producción es el conjunto de actividades que se lleva a cabo para elaborar un producto, o prestar un servicio.

4.3.5. Diagrama

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso, mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada

actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia.

4.3.6. Características de la tecnología del producto

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

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

1. Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdos ministeriales, etc.)
2. Aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla en el proceso de producción (capacitación, equipo, instalaciones, etc.)
3. Posibilidades de copiado (si la tecnología es original, lo más conveniente es buscar las formas de registro y protección legal).

4.3.7. Equipos de instalaciones

1. Descomponer el proceso en actividades específica.
2. Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.
3. Realizar las herramientas necesarias para cada actividad.
4. Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.
5. Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones y facilidades para realizar cada tarea.

4.3.8. Identificación de proveedores y cotizaciones

Cumplimiento en fechas de entrega, servicios que ofrece, calidad, precio, créditos, localización del proveedor.

4.3.9. Compras

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de las cantidades a adquirir y la identificación del momento en que se necesitará la materia prima. Asimismo,

debe establecerse, cuando sea posible si será el proveedor o el comprador quién pagará el flete, si hay un incremento fijo de precios en la materia prima.

4.3.10. Capacidad instalada

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

Básicamente es necesario determinar dos factores:

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

4.3.11. Manejo de inventarios

1. Consumo estimado de material en un periodo determinado.
2. El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra.
3. Tiempo para pedir cotizaciones.
4. Tiempo para seleccionar proveedor.
5. Tiempo de entrega.
6. Margen de seguridad.

4.3.12. Diseño y distribución de planta y oficinas

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

4.3.13. Mano de obra requerida

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

4.3.14. Procedimientos de mejora continúa

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

4.3.15. Programa de producción

1. Actividades pre operativas: son todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.
2. Actividades operativas. Son todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Bibliografía

Lecturas recomendadas

- Monteffer Tirado, D. (2013), *Fundamentos de marketing*, España: Universitat Jaume I.
Disponible en <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Sepúlveda Carrasco, R. (2008), *Marketing estratégico*, Chile: Universidad del Pacífico.
Disponible en http://ficherovirtual.cl/upacifico/mktgestrat/mkrg_estrat_udelp.pdf

Bibliografía

- <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-produccion-costes/marketing-definicion-objetivos-produccion>
- <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-produccion-costes/marketing-ejemplo-prestacion-servicio-primera-parte>
- https://www.google.com.ec/search?q=dibujos+de+pescados+pampanos+enteros&rlz=1C2KMZB_enEC551EC551&tbn=isch&imgil=FMEzB385L9F2LM%253A%253Bhttps%253A%252F%252Fencrypted-tbn3.gstatic.com%252Fimages%253Fq%253Dtbn%253AANd9GcR8SDy_86GvTDvJIou44JUKL247v4YU7NJwe8afIztvpUuslfDw%253B620%253B689%253B82xiwvjSOtBSrM%253Bhttp%25253A%25252F%25252Fwww.cocina33.com%25252Fnoticia%2

5252Flos-pescados-de-mar&source=iu&usg=__J6zVaTGxP2poLd46S00SOX6j-
2A%3D&sa=X&ei=bFtmU52mDYnMsQSd04L4DA&ved=0CE8Q9QEwBg&biw=13
66&bih=667#facrc=_&imgdii=NkBUmFDi_3vMQM%3A%3BwwHB_asyqakBZM%
3BNkBUmFDi_3vMQM%3A&imgrc=NkBUmFDi_3vMQM%253A%3BtyHYHV8D
YJIRpM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.frescoagrosa.com%252Fimagenes%252F
pescados%252Fpampano.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.frescoagrosa.com%2
52Fproductos.php%3B640%3B480

<http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml#ixzz30VEG5KuB>

<http://competitividadturistica.com/la-demanda-potencial-y-el-mercado-meta>

Actividades

4.2. Conteste verdadero o falso.

¿Son los objetivos del marketing captar, fidelizar y posicionar? ()

¿La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios? ()

¿El estudio de mercado recopila, registra y analiza datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos? ()

¿Influye, la fijación de precio, en la percepción que tenga el consumidor final sobre el producto servicio? ()

4.2.6. Una con líneas lo correcto

Sistema y plan de ventas

Es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar el éxito al entrar en el mercado.

Plan de introducción al mercado

Se enfoca en el desarrollo del resultado final, se aplican estrategias y formas para mantener el nivel de ventas y aumentarlo.

4.3. Complete.

Se entiende por producción al _____

Los objetivos del área de producción son _____

Las especificaciones de un producto o servicio son _____

El diagrama de flujo ofrece _____

4.3.6. Conteste verdadero o falso.

¿La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de las cantidades a adquirir y la identificación del momento en que se necesitará la materia prima? ()

¿La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta? ()

¿La mano de obra engloba a personas que forman parte del proceso productivo? ()

¿El control de calidad es proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio de acuerdo con las especificaciones de su diseño? ()

Solucionario

4.2. Conteste verdadero o falso.

¿Son los objetivos del marketing captar, fidelizar y posicionar? (V)

¿La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios? (V)

¿El estudio de mercado recopila, registra y analiza datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos? (V)

¿Influye, la fijación de precio, en la percepción que tenga el consumidor final sobre el producto servicio? (V)

4.2.6. Una con líneas lo correcto

Sistema y plan de ventas

Es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar el éxito al entrar en el mercado.

Plan de introducción al mercado

Se enfoca en el desarrollo del resultado final, se aplican estrategias y formas para mantener el nivel de ventas y aumentarlo.

4.3. Complete

Se entiende por producción al _____proceso mediante el cual determinados elementos materiales, trabajo de maquinarias, trabajo de personas o conocimientos se transforman en productos de consumo, bienes de equipo, servicios, transporte y hostelería.

Los objetivos del área de producción son_____los consumidores, comerciales, producción.

Las especificaciones de un producto o servicio son_____simplicidad y practicidad, confiabilidad y calidad.

El diagrama de flujo ofrece_____una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso.

4.3.6. Conteste verdadero o falso.

¿La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de las cantidades a adquirir y la identificación del momento en que se necesitará la materia prima? (V)

¿La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta? (V)

¿La mano de obra engloba a personas que forman parte del proceso productivo? (V)

¿El control de calidad es proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio de acuerdo con las especificaciones de su diseño? (V)

Capítulo 5

Funciones específica por puestos

5.1. Introducción

El capítulo anterior, centrado en el marketing, ofreció múltiples pautas para abordar temas como la investigación y estudio de mercado, distribución y promoción del producto o servicio. Asimismo, se enfocó, desde la parte administrativa, en temas como plan de ventas, la producción, y el uso adecuado de equipos que pueden ayudar al desarrollo de una empresa.

Este capítulo, aborda las funciones específicas por puesto, desde la labor del gerente general hasta todo el talento humano, inherente a una empresa. También, se revela los pasos para captación, reclutamiento, selección y contratación de personal.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es el de reafirmar la importancia que posee el talento humano como motor de una empresa.

5.2. Funciones generales y específicas de la empresa

5.2.1. Gerente General

El Gerente General de la empresa tiene la mayor responsabilidad dentro de la misma y es el encargado de tomar las decisiones más importantes, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa.

Las funciones específicas son:

1. Controla y dirige las actividades generales y medulares de la empresa.
2. Establece objetivos, políticas y planes globales junto con los niveles jerárquicos altos (con los jefes de cada departamento).
3. Es el representante de la empresa, es decir, vigila el buen funcionamiento.
4. Aprueba los procedimientos de las compras (es decir, la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado).

5.2.2. Marketing

El departamento de Marketing de la empresa posee la importante función de manejar y diseñar publicidad y estrategias de venta. Está encargada de satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, obteniendo ganancias al mismo tiempo.

Las funciones específicas son:

1. Elaborar un plan de trabajo.
2. Evaluar mercados potenciales.
3. Diseñar estrategias de publicidad y ventas.
4. Interacción con los clientes.

5.2.3. Talento humano

Debe garantizar y verificar el cumplimiento de los requisitos y competencias (educación, formación, habilidades, experiencia) de los aspirantes a ingresar a la empresa.

Las funciones específicas son:

1. Evaluar el desempeño del personal.
2. Capacitar a los empleados.
3. Asegurarse de que todo el personal sea respetuoso y educado.
4. Elaborar los contratos de acuerdo a las leyes del país.
5. Definir el personal idóneo para cada área.

5.2.4. Contabilidad y finanzas

En esta área se debe de manejar de manera eficiente las operaciones financieras de la empresa y llevar los registros del negocio al día, así como el equilibrio de los ingresos y egresos.

Las funciones específicas son:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.
2. Programar y controlar las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la gerencia.

3. Desarrollar y fortalecer un sistema efectivo de controles contables y financieros.
4. Administrar todos los ingresos de la empresa.
5. Velar por la relevancia, confiabilidad, comparabilidad y consistencia de la administración financiera.
6. Presentar informes mensuales y anuales de la ejecución de los diferentes programas bajo indicadores financieros.
7. Planificar el pago quincenal de los salarios de todo el personal de la Institución.

5.2.5. Producción

En este puesto se busca a las personas dirigidas a la función relacionada con el proceso de producción, así como para elegir la materia prima y contactar con los proveedores y tener el personal idóneo para cada uno de los procesos.

Las funciones específicas son:

1. Planear y definir metas de producción.
2. Elección de materia prima.
3. Control de calidad.

5.3. Captación de personal

El ciclo personal abarca actividades que permiten encontrar, seleccionar, contratar, preparar y definir la carrera del personal que formará parte de la empresa. El recurso humano es uno de los más importante (si no el más importante), para el buen desarrollo de la empresa, por tal motivo se debe planear cuidadosamente este proceso.

5.3.1. Reclutamiento

5.3.1.1 Medio de Reclutamiento por parte de la empresa

Radio, Tv., revistas, internet, comunidades virtuales

5.3.2. Selección

El proceso de selección a seguir es:

1. Solicitud de empleo.

2. Entrevista.
3. Exámenes.
4. Investigación de candidatos.

5.3.3. Contratación

Es un proceso simple que toma en cuenta los aspectos legales que tanto el contratista y el contratado deben seguir para entablar una relación laboral muy satisfactoria, cumpliendo con cláusulas escritas en un documento, así como derechos y obligaciones de ambos.

5.3.4. Inducción

Dar a conocer misión, los valores, carácter de la empresa y puesto que tendrá el nuevo empleado.

5.4. Desarrollo de personal

5.4.1. Programa de entrenamiento, capacitación

Para el desarrollo del personal se pueden utilizar herramientas, como la capacitación mediante cursos, talleres, entrenamiento internamente de cómo funcionan las áreas y el proceso que debe de seguir para cumplir con los objetivos.

5.5. Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa.

Algunos beneficios de implantar un Programa de Evaluación del Desempeño:

1. Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador.
2. Desarrolla las habilidades, destrezas y competencias de sus colaboradores.
3. Mejora el rendimiento individual de sus trabajadores y la productividad de su empresa.
4. Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).
5. Fomenta la comunicación cara a cara entre sus colaboradores y sus jefes directos.

5.6. Relaciones de trabajo

5.6.1. Aspectos motivacionales y relaciones laborales

Para que las relaciones de trabajo se logren de manera efectiva dentro de la empresa debe existir una buena comunicación y que esta sea ascendente, descendente y lateral. Para motivar al personal se evaluará su rendimiento y se lo recompensará ya sea con bonos o pagos puntuales, siempre existiendo cortesía y respeto hacia cada individuo.

Que la empresa también se interese en la situación familiar y financiera de sus empleados, además realizando convivencias entre familias de los empleados para que estos se conozcan e interactúen.

5.7. Marco legal de la organización

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

Dependiendo del tipo de empresa que se trate de constituir, debe cumplirse con una serie de aspectos como:

1. Mercantiles.
2. Fiscales.
3. Administrativos.
4. Laborales Comercial.
5. Industrial.
6. De Servicios.

5.7.1. Aspectos Fiscales

1. Declarar y pagar los impuestos establecidos por Ley, vía Internet.
2. Presentar los anexos tributarios detallados a continuación:
 1. Anexo Transaccional.
 2. Anexo de Relación de Dependencia (en caso de poseer empleados en relación de dependencia).
 3. Anexo de ICE (para aquellos que produzcan o comercialicen bienes gravados con este impuesto).

4. Anexo de Precios de Transferencia (para aquellos que presenten transacciones de más de usd 1'000.000 con sus partes relacionadas domiciliadas en el exterior, en un ejercicio fiscal).
5. Informe de Precios de Transferencia (para aquellos que presenten transacciones de más de usd 5'000.000 con sus partes relacionadas domiciliadas en el exterior, en un ejercicio fiscal).
6. Todo contribuyente especial es agente de retención del IVA e Impuesto a la Renta, por tanto, tiene la obligación de retener impuestos, de acuerdo a la normativa vigente.

5.7.2. Obligaciones laborables antes de contratar

1. Nombre, edad, nacionalidad, sexo, estado civil.
2. Determinación del contrato.
3. Qué servicios va a prestar.
4. El lugar donde realizará las labores.
5. El tiempo de la jornada.
6. Forma y monto de pago.
7. El día y el lugar de pago del salario.
8. Indicar que se le capacitará.
9. Referencias personales y laborales.
10. Exámenes físicos.
11. Condiciones que beneficien a ambas partes patrono-empleado.

5.8. Trámites para la constitución y operación de una compañía

5.8.1. Constitución

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o denominación objetiva o razón social, si fuere persona jurídica y en ambos casos la nacionalidad y domicilio.
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía.
3. El objeto social debidamente concretado.
4. La duración de la compañía.

5. El domicilio de la compañía.
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones.

5.8.2. Operación

1. Solicitar la aprobación de la denominación o razón social de la compañía a la superintendencia de compañía.
2. Si el aporte es en numerario solicitar a una entidad bancaria la apertura de una cuenta de integración de capital.
3. Elevar a escritura pública la minuta de constitución de los estatutos sociales de la compañía.
4. Presentar a la superintendencia de compañía tres testimonios de escritura pública solicitando su aprobación.
5. Publicar en el diario de mayor circulación en el domicilio principal el extracto de la resolución de compañía.
6. Inscribir en el registro mercantil del domicilio.
7. Principal la escritura pública y la resolución.
8. Obtener el SRI, registro único de contribuyente (Ruc).

5.9. Objetivos del área financiera

El área de finanzas de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ella y cualquier error se reflejará en su salud financiera. Entre los objetivos están los que son a C/P, M/P, L/P.

5.9.1. Sistema contable de la empresa

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

5.9.2. Costos y gastos

El costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio.

Existen dos tipos de costos y/o gastos:

Costos Variables

Costos Fijos

5.9.3. Estados financieros proyectados

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

Estados de resultados.

Balance general.

5.9.4. Indicadores financieros

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

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

Algunos ejemplos de indicadores financieros de uso práctico y común son:

1. Índice de liquidez.
2. Prueba del ácido.
3. Razones de endeudamiento.
4. Razones de eficiencia y operación (rotación de activos, rotación de inventarios, etc.).
5. Rentabilidad (sobre ventas, activos, capital, etc.).
6. Punto de equilibrio.
7. Valor presente neto.
8. Tasa interna de retorno.

5.9.5. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

En esta sección del plan de negocios se deben establecer claramente todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar la cantidad de dinero que se utilizará en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que piensa alcanzar en la empresa.

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

5.9.6. Sistema de financiamiento

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

1. Socios particulares.
2. Préstamos bancarios.
3. Aportaciones personales.
4. Sociedades de inversión.
5. Créditos de proveedores.
6. Otros.

Bibliografía

Lecturas recomendadas

Collins, J. (2007), *Empresas que sobresalen. Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*, España: Norma.

Fuentes Fuentes, M. (2012), *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, España: Pirámide.

Bibliografía

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor del éxito*, México: Mc Graw Hill.

www.organizaciones.com

www.finanzas.com

www.leyes laborales.com

www.sic.com

www.sri.gov.ec

Actividades

5.2. Conteste verdadero o falso.

¿El Gerente General de la empresa tiene la mayor responsabilidad dentro de la misma? ()

¿Las funciones específicas del gerente general son controlar y dirigir, establecer objetivos, ser el representante de la empresa, aprobar los procedimientos de las compras? ()

¿El departamento de marketing de la empresa no maneja ni diseña publicidad y estrategias de venta? ()

¿El área de contabilidad y finanzas debe manejar las operaciones financieras de la empresa? ()

¿Las funciones específicas del área de producción son planear y definir metas de producción, elección de materia prima y control de calidad? ()

5.3. Complete

El recurso humano es uno de los más importante_____

Los medios de reclutamiento por parte de la empresa son mediante_____

Los pasos para selección de recurso humano son_____

La contratación es_____

La inducción da a conocer_____

Una con líneas lo correcto.

5.4. Desarrollo de personal

Para que se logren de manera efectiva dentro de la empresa debe existir una buena comunicación y que esta sea ascendente, descendente y lateral.

5.5. Evaluación del Desempeño

Es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, las competencias de

sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa.

5.6. Relaciones de trabajo

Se pueden utilizar herramientas, como la capacitación mediante cursos, talleres, entrenamiento internamente de cómo funcionan las áreas y el proceso que debe seguir para cumplir con los objetivos.

5.7. Encierre en un círculo lo correcto.

Señale algunos de los aspectos que debe cumplirse al momento de constituir una empresa
Mercantiles, fiscales, administrativos, gremiales, funcionales.

Señale algunos de los aspectos fiscales que debe cumplir toda empresa

Declarar y pagar impuestos, presentar anexos tributarios, elaborar informes semanales, hacer oficios.

Señale algunas de las obligaciones laborales antes de contratar

Nombre, edad, nacionalidad, sexo, estado civil.

Preferencias musicales.

Determinación del contrato.

Creencia religiosa.

Servicios va a prestar.

Afiliación política

Tiempo de jornada.

5.9. Conteste verdadero o falso.

¿El área de finanzas de la empresa debe tener objetivos claros y concretos? ()

¿El objetivo final de la contabilidad es no facilitar la toma de decisiones? ()

¿El costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio? ()

¿Los estados financieros son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa? ()

¿Los indicadores financieros son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio? ()

¿Los supuestos financieros deben ser previstos de acuerdo con la situación inflacionaria del país y las tendencias económicas de la región? ()

¿Es necesario, para conseguir capital y arrancar y operar una empresa, acudir a socios particulares, préstamos bancarios, aportaciones personales, sociedades de inversión y demás? ()

Solucionario

5.2. Conteste verdadero o falso.

¿El Gerente General de la empresa tiene la mayor responsabilidad dentro de la misma? (V)

¿Las funciones específicas del gerente general son controlar y dirigir, establecer objetivos, ser el representante de la empresa, aprobar los procedimientos de las compras? (V)

¿El departamento de marketing de la empresa no maneja ni diseña publicidad y estrategias de venta? (F)

¿El área de contabilidad y finanzas debe manejar las operaciones financieras de la empresa? (V)

¿Las funciones específicas del área de producción son planear y definir metas de producción, elección de materia prima y control de calidad? (V)

5.3. Complete

El recurso humano es uno de los más importante_____para el buen desarrollo de la empresa.

Los medios de reclutamiento por parte de la empresa son mediante____radio, Tv., revistas, internet, comunidades virtuales.

Los pasos para selección de recurso humano son_____solicitud de empleo, entrevista exámenes, investigación de candidatos.

La contratación es____un proceso que toma en cuenta los aspectos legales que el contratista y el contratado deben seguir para entablar una relación laboral.

La inducción da a conocer_____misión, valores, carácter de la empresa y puesto que tendrá el nuevo empleado.

Una con líneas lo correcto.

5.4. Desarrollo de personal

Para que se logren de manera efectiva dentro de la empresa debe existir una buena comunicación y que esta sea ascendente, descendente y lateral.

5.5. Evaluación del Desempeño

Es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa.

5.6. Relaciones de trabajo

Se pueden utilizar herramientas, como la capacitación mediante cursos, talleres, entrenamiento internamente de cómo funcionan las áreas y el proceso que debe seguir para cumplir con los objetivos.

5.7. Encierre en un círculo lo correcto.

Señale algunos de los aspectos que debe cumplirse al momento de constituir una empresa

Mercantiles, fiscales, administrativos, gremiales, funcionales.

Señale algunos de los aspectos fiscales que debe cumplir toda empresa

Declarar y pagar impuestos, presentar anexos tributarios, elaborar informes semanales, hacer oficios.

Señale algunas de las obligaciones laborales antes de contratar

Nombre, edad, nacionalidad, sexo, estado civil.

Preferencias musicales.

Determinación del contrato.

Creencia religiosa.

Servicios va a prestar.

Afiliación política

Tiempo de jornada.

5.9. Conteste verdadero o falso.

¿El área de finanzas de la empresa debe tener objetivos claros y concretos? (V)

¿El objetivo final de la contabilidad es no facilitar la toma de decisiones? (F)

¿El costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio? (V)

¿Los estados financieros son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa? (V)

¿Los indicadores financieros son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio? (V)

¿Los supuestos financieros deben ser previstos de acuerdo con la situación inflacionaria del país y las tendencias económicas de la región? (V)

¿Es necesario, para conseguir capital y arrancar y operar una empresa, acudir a socios particulares, préstamos bancarios, aportaciones personales, sociedades de inversión y demás?
(V)

Capítulo 6

Plan de trabajo

6.1. Introducción

El capítulo anterior, abordó las funciones específicas por puesto, desde la labor del gerente general hasta todo el talento humano, inherente a una empresa. También, se revelaron los pasos para captación, reclutamiento, selección y contratación de personal.

Este capítulo, denota la ruta que se debe seguir como plan de trabajo empresarial, idóneo y claro en sus áreas relacionadas a la producción, marketing y finanzas.

Así, su objetivo, es del ofrecer las herramientas, para que, desde el interior hacia el exterior, la empresa mantenga un diálogo de aporte sustancial en su desarrollo ejecutivo.

6.2. Definición de plan de trabajo

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

6.2.1. Marketing

Estudio de mercado, significa que nos referimos a seguir una metodología que permita obtener resultados válidos para tomar decisiones. No sirve con pedir opinión a un grupo de amigos y conocidos. Tampoco basta con hacer una pequeña aproximación a lo que hace la competencia. Se trata de realizar su propia investigación siguiendo una metodología lo más cercana posible a la que utilizan los profesionales. “Se trata de tomar decisiones minimizando un poco el riesgo. Y en este sentido, el diseño y el trabajo de campo son claves para que los resultados sean de calidad”.

Lo primero es definir el objetivo de la investigación. Para qué la voy a hacer, qué quiero saber con ella o de qué me va a servir. Dependiendo del objetivo, buscando una metodología.

Como emprendedor, lo primero es saber si su producto o servicio es bueno o no. Fíjese este primer objetivo. También le gustaría saber cómo sería la gente que lo compraría, pero primero

tiene que saber si la idea de su producto va a funcionar o no, cuáles son las cosas buenas y cuáles las malas.

Es el proceso por el cual se adquiere, registra, procesa y analiza la información, respecto a los temas relacionados, como: clientes, competidores y el mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o facilitar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida, y las necesidades que tiene el cliente del producto que ofrece.

Doce pasos para lanzar un producto con éxito:

- 1) **Propuesta diferente:** consiste en evaluar si el producto realmente ocupa un papel importante en el mercado, si es una innovación real y si la gente lo va a querer.
- 2) **Captura de la atención:** por muy innovador o útil que sea un producto, si se quiere vender tiene que llamar la atención. Por ello, hay que centrarse en el interés y el reconocimiento.
- 3) **Conexión del mensaje:** el producto tiene que publicitarse a sí mismo cuando el consumidor está decidiendo qué comprar. A través del envoltorio o la etiqueta hay que dejar claro al consumidor qué es lo que hace ese producto.
- 4) **Crear un mensaje conciso:** la gente no va a dedicar mucho tiempo a leer una etiqueta, por lo que es importante crear un mensaje corto, amable y directo.
- 5) **Necesidad/Deseo:** es muy importante, sobre todo entre aquellos consumidores que tienen mucho cuidado con el dinero, que el producto responda a una interpelación real del consumidor. Los atributos más importantes para lograr este éxito son la conveniencia y la facilidad de uso.
- 6) **Ventaja:** es importante explicar por qué el producto seguirá siendo diferencial. Cuando se actúa en un mercado donde el consumidor tiene varias opciones similares entre las que elegir, hay que hacer que la ventaja sobre el resto sea lo más clara y atractiva posible.
- 7) **Credibilidad:** el consumidor tiene que creerse tanto el mensaje que recibe con el producto en sí, ya que le cuestan dinero. Para ello, hay que entender de dónde viene la credibilidad, si se confía en la marca y si los consumidores de determinado sector están dispuestos a confiar en una marca nueva.
- 8) **Desventajas aceptables:** casi todos los productos tienen desventajas, por lo que es importante identificarlas y asegurarse de estar por delante, antes de que el consumidor las

señale. Esto consiste en asegurarse de que los inconvenientes no serán un obstáculo para el éxito del producto.

9) Facilidad para encontrarlo: por mucho que un producto sea el mejor o el más innovador, si el consumidor no lo ve, no lo sabrá. Por ello hay que determinar su visibilidad, cuál es su público y cuál es la mejor forma de que este lo vea.

10) Costos aceptables: el consumidor tiene que sentirse cómodo con el coste que tendrá comprar y utilizar ese nuevo producto. No se trata solo de dinero, sino que abarca desde el precio hasta cualquier otro tipo de atributos.

11) Cumplir expectativas: una vez que el consumidor queda expuesto al mensaje de la campaña, el producto tendrá que cumplir sus expectativas. Por ello, hay que asegurarse de que el producto es, al menos, tan bueno como se afirma en la publicidad.

12) Productos leales: muchas empresas suelen tener un producto que es líder en la industria. Pero para mantener ese éxito es importante que los productos sean leales. Por ello, aunque se cumplan las promesas hay que evitar la complacencia y el conformismo y, en su lugar, construir y fomentar la lealtad hacia el producto manteniéndose en la vanguardia del mercado.

Como se lo hace

- a) Creando un blog comercial.
- b) Formando un equipo de súper vendedores.
- c) Haciendo encuestas de calidad.
- d) Promocionando en los medios.
- e) Usando Internet a favor.
- f) Tomando en cuenta la opinión de los futuros clientes.

6.2.1.1 Producción

1. Proceso de elaboración de los productos o servicios.
2. Tecnología aplicada.
3. Gestión de stocks.
4. Determinación del coste del producto.

Describir detalladamente el proceso de elaboración de los diferentes productos o servicios, indicando los elementos materiales y humanos necesarios, así como los tiempos previstos para cada fase y el tiempo total de producción (si se cree adecuado se puede hacer un esquema).

Explicar cuál es la tecnología específica aplicada en los procesos detallados en el apartado anterior.

Indicar cuáles serán las materias primas, quienes pueden ser los proveedores, qué precios y condiciones ofrecen, cuáles son los plazos de entrega, si pagan el transporte, si hay que asegurar las mercaderías, cuál es el volumen óptimo de pedidos, si tiene sitio para almacenar y su coste y en qué tiempo medio se tendrá los productos terminados en bodega disponible para la venta.

Estudiar los costes, cuáles son fijos y cuáles variables. Especificar qué criterios se utilizará para calcular el costo del producto. Calcular, el costo unitario para cada producto.

1. Calidad
2. Control de calidad.

Indicar qué método se ha previsto para comprobar la calidad de los productos o servicios, así como para detectar mejoras en todos los niveles de la empresa.

1. Equipamientos e Infraestructura

1. Maquinaria, herramientas y mobiliario.
2. Locales e instalaciones.
3. Medios de transporte.

Relación de las necesidades de cada apartado, valorando su coste, indicando si ya se posee alguno de los elementos citados.

Características y valoración del local, tanto si es propio, cedido o bien alquilado. Normativa y permisos que afectan al local y a su situación.

Detallar y cuantificar las instalaciones necesarias para desarrollar la actividad.

Indicar si se necesita algún tipo de transporte (permanente, periódico o puntual) para llevar a buen término la actividad, así como su coste aproximado.

Organización

Esta hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término.

Contempla la organización de los participantes a partir de las funciones determinadas por los objetivos a conseguir. Todo ello deberá quedar reflejado en el organigrama de la empresa que se diseñe.

También tiene especial importancia la definición de un sistema que garantice una planificación a medio plazo de los objetivos, así como la valoración de los resultados obtenidos.

En cuanto a la política de personal habría que describir el estado actual de la plantilla y prever su evolución a medio plazo, así como los sueldos y la forma de reparto de beneficios.

Los puntos a analizar en este apartado son:

- Análisis estratégico y definición de objetivos.
- Organización funcional de la empresa.
- Control de gestión.

1. Aspectos legales de implantación y operación.

Paso para constituir una empresa

1. Reservar un nombre. Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías y dura aproximadamente treinta minutos. Ahí mismo revisar que no exista ninguna compañía con el mismo nombre que se ha pensado para la suya.

2. Elaborar los estatutos. Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado. El tiempo estimado para la elaboración del documento es tres horas.

3. Abrir una “cuenta de integración de capital”. Esto se realiza en cualquier banco del país.

Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:

Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima.

Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno.

Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio.

Luego se debe pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”, cuya entrega demora aproximadamente veinticuatro horas.

4. Elevar a escritura pública. Acudir donde un notario público y llevar la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.

5. Aprobar el estatuto. Llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución. Si no hay observaciones, el trámite dura aproximadamente cuatro días.

6. Publicar en un diario. La Superintendencia de Compañías le entregará cuatro copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

7. Obtención de los permisos municipales. En el municipio de la ciudad donde se crea su empresa, deberá:

Pagar la patente municipal.

Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones.

8. Inscribir la compañía. Con todos los documentos antes descritos, hay que dirigirse al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida la empresa, para inscribir la sociedad.

9. Realizar la Junta General de Accionistas. Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.

10. Obtención de los documentos habilitantes. Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías le entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa.

11. Inscribir el nombramiento del representante. Nuevamente en el Registro Mercantil, inscribir el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

12. Obtención del RUC. El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

El formulario que corresponda debidamente lleno.

Original y copia de la escritura de constitución.

Original y copia de los nombramientos.

Copias de cédula y papeleta de votación de los socios.

De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite.

13. Obtención de la carta para el banco. Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías le entregarán una carta dirigida al banco donde abrió la cuenta, para que pueda disponer del valor depositado.

Cumpliendo con estos pasos se podrá tener la compañía limitada o anónima lista para funcionar. El tiempo estimado para la terminación del trámite es entre tres semanas y un mes.

Un abogado puede ayudar en el proceso. El costo del servicio puede variar entre \$600 y \$1000 o dependiendo del monto de capital de la empresa.

6.3. Finanzas.

En esta área se establecerán todos los aspectos económicos - financieros del proyecto.

Así, habrá que confeccionar un plan de inversiones, definir el porcentaje de amortización que se piensa aplicar a las inversiones programadas y de qué manera se financiará cada capítulo de inversiones.

Indicar la forma de cobro y pago prevista por los conceptos de facturación y gastos de los productos/servicios.

Los puntos a analizar en este apartado son:

1. Plan de inversiones inicial.
2. Plan de financiación.
3. Sistema de cobro a clientes.
4. Sistema de pago a proveedores.
5. Previsión de tesorería.
6. Cuenta de resultados.
7. Balance de Situación.

2. Integración de actividades.

Una vez que se han determinado todas las actividades a realizar para implantar e iniciar las operaciones, el siguiente paso es integrarlas y ordenarlas por secuencia y tiempos.

El tercero es asignar tiempos de duración a cada actividad, así como responsables de su cumplimiento y recursos necesarios.

El cuarto es graficar las actividades (actividad contra tiempo), para llevar un control visual holístico del plan de trabajo.

El quinto y último paso es la calendarización, es decir el establecimiento de fechas de inicio y de finalización de las actividades.

Es recomendable basarse en las hojas de verificación que se incluyen al final de cada capítulo del libro, para obtener un listado de las actividades a realizar en las diferentes áreas y agregar las que pudieran haber faltado de acuerdo con las características propias de la empresa.

6.4. Definición Resumen Ejecutivo.

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, seleccionando palabras clave y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo.

Un buen resumen es muestra de un buen plan de negocios y este, a su vez, la pauta de un posible buen proyecto, por tanto, es indispensable dedicar el tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo, el cual será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

6.4.1 Contenido del resumen ejecutivo.

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

6.4.2 Naturaleza del proyecto.

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

Nombre de la empresa.

Justificación (concisa) y misión de la empresa.

Ubicación de la empresa.

Ventajas competitivas.

Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreta, no en detalle).

1. El Mercado

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

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

2. Sistema de producción

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

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

3. Organización

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

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

4. Contabilidad y finanzas.

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

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

5. Plan de trabajo

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

6. Modelo de negocio

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

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

Segmento del mercado: la empresa debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar.

Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás, es decir, es la forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente; por lo general son soluciones innovadoras.

Canales de distribución: se refieren a la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores.

Relación con los consumidores: la empresa debe establecer los tipos de relación (personales o automatizados) que desea con los segmentos de mercado que le interesan.

Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesta a pagar por su producto o servicio.

Recursos clave: son los recursos más importantes para hacer trabajar el modelo de negocio; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.

Actividades clave: describe las acciones más importantes relacionadas con todas las áreas de la empresa que debe realizar para hacer funcionar su modelo de negocio.

Socios clave: es la red de proveedores y socios, implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Bibliografía

Lecturas recomendadas

Santesmases Mestre, M. (2007), *Marketing, conceptos y estrategias*, España: Pirámide.

López Pinto, B. (2008), *Los pilares del marketing*, España: Ediciones UPC.

Bibliografía

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uv.mx%2Fpersonal%2Fgaguirre%2Ffiles%2F2011%2F05%2FGUIA-RESUMEN-EJECUTIVO.docx&ei=bPlnU96tI6LjsATWp4CgCQ&usg=AFQjCNEAtdztdg47b8jdDLri04cFjKNCjw&bvm=bv.65788261,d.cWc>

www.organizaciones.com

www.finanzas.com

www.sic.gob.ec

www.sri.gob.ec

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor del éxito*, México: Mc Graw Hill.

Actividades

6.2. Conteste verdadero o falso.

¿Consiste, el plan de trabajo, en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa? ()

¿El estudio de mercado se refiere a seguir una metodología que permita obtener resultados válidos para tomar decisiones? ()

¿Se necesitan 20 pasos para lanzar un producto con éxito? ()

¿Para constituir una empresa se debe elaborar los estatutos de la misma? ()

6.3. Complete.

En el área de finanzas se establecerán todos_____

Una vez que se han determinado todas las actividades a realizar, el siguiente paso es_____

6.4. Una con líneas lo correcto.

Resumen Ejecutivo

Contiene los elementos principales (más importantes) del plan de negocios.

Contenido del resumen ejecutivo

Debe elaborarse con una estructura fácil de entender, seleccionando palabras clave y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto.

Plan de trabajo

Describe como una organización crea, captura y entregar valor, ya sea económica o social, al cliente.

Modelo de negocio

Se calcula tomando en cuenta todas las actividades de las diferentes áreas que se requieren para iniciar operaciones

Solucionario

6.2. Conteste verdadero o falso.

¿Consiste, el plan de trabajo, en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa? (V)

¿El estudio de mercado se refiere a seguir una metodología que permita obtener resultados válidos para tomar decisiones? (V)

¿Se necesitan 20 pasos para lanzar un producto con éxito? (F)

¿Para constituir una empresa se debe elaborar los estatutos de la misma? (V)

6.3. Complete.

En el área de finanzas se establecerán todos _____ los aspectos económicos - financieros del proyecto.

Una vez que se han determinado todas las actividades a realizar, el siguiente paso es _____ integrarlas y ordenarlas por secuencia y tiempos.

6.4. Una con líneas lo correcto.

Resumen Ejecutivo

Contiene los elementos principales (más importantes) del plan de negocios.

Contenido del resumen ejecutivo

Debe elaborarse con una estructura fácil de entender, seleccionando palabras clave y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto.

Plan de trabajo

Describe como una organización crea, captura y entregar valor, ya sea económica o social, al cliente.

Modelo de negocio

Se calcula tomando en cuenta todas las actividades de las diferentes áreas que se requieren para iniciar operaciones

Capítulo 7

Tipos de anexos del plan de negocio

7.1. Introducción

El capítulo anterior, denotó la ruta que se debe seguir como plan de trabajo empresarial, idóneo y claro en sus áreas relacionadas a la producción, marketing y finanzas.

Este capítulo, presenta el tipo de anexos del plan de negocio, donde se detalla la forma de presentación de documentos clave en el desarrollo empresarial, esto como parte de un orden interno que ayude a la continuidad, sostenimiento y flujo informativo de la empresa.

Por eso, el objetivo de este capítulo, es el de brindar los elementos necesarios para que, en el propósito del posicionamiento de la empresa, se logre una adecuada presentación de la información relacionada al plan de negocio empresarial.

7.2. El Plan de Negocios

El Plan de Negocios es la carta de navegación para un empresario. Sin él se pierde en el mercado y en el mar de los negocios. Es el mapa para el explorador, el plano para el constructor, la receta para el cocinero o el procedimiento quirúrgico para el médico. El Plan de Negocios es un estudio detallado y minucioso del negocio que el emprendedor piensa montar. Es una ruta para poder construir esa empresa y a su vez para evaluarla en términos de viabilidad operacional. El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa, así como sus objetivos. En su elaboración deben intervenir no solo el empresario sino todos los socios que lo acompañan de tal forma que desde ese instante se empiece a crear unidad. La idea de este documento es que sirva de soporte para inversionistas o entidades que han de prestar apoyo al proyecto.

El Plan de Negocios es hoy un instrumento esencial en el mundo para la presentación de los emprendedores y sus proyectos de empresa, y para la dirección de la misma empresa en términos de operatividad total

Recomendaciones para la presentación de su plan de negocios. Uno de los aspectos más importantes antes de sentarse a elaborar el Plan de Negocios es haber reflexionado

con calma y tiempo sobre la viabilidad de su proyecto y la puesta en marcha. Este análisis es de gran ayuda porque le va a entregar al empresario un método de razonamiento para utilizar en posteriores trabajos.

7.3. Listado de clientes potenciales

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos **tipos de clientes**:

- a) **Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

- b) **Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar.

Clasificación de los Clientes Potenciales: Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a:

- 1) Su posible frecuencia de compras,

- 2) Su posible volumen de compras y

- 3) El grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social:

La primera interrogante obligada que debe hacerse es: **¿Quién es mi cliente?**
Una vez determinado el perfil de su cliente potencial debe preguntarse **¿Dónde encuentro a clientes con este perfil?**

Y esto lleva al punto central de esta parte. Ya que sus clientes pueden buscarlos de distintas formas y estrategias:

- a) Llevando información directa a los lugares con clientes potenciales.
- b) Premiando a sus clientes fieles por referirle otros con características similares.
- c) Teniendo una página web que dé a conocer sus productos o servicios.
- d) Enviando correspondencia directa.
- e) Realizando una labor de promoción en regiones con clientes potenciales. Participando en ferias.
- f) Organizando demostraciones de producto. Publicando anuncios en periódicos en secciones relacionadas.
- g) Desarrollando una estrategia de marketing por correo electrónico. Se debe en todo tener claro que la competencia es muy fuerte y que en estos tiempos de agresividad comercial, donde el cliente tiene muchas opciones, se debe salir a buscarlo y no esperar que ellos vengán a sus negocios.

En general su lema debe ser algo así como: **“Si el cliente no viene a mí, yo voy hacia él”**.

7.4. Cartas de intención de compra

También conocida como *Letter of intent*, se trata del documento escrito, sin que exista formalidad determinada, que tiene por finalidad dejar constancia de la voluntad de las partes de llevar a cabo.

- a) En un futuro próximo predeterminado.
- b) Todos los actos necesarios para suscribir un contrato que dé origen a una transacción o negocio internacional. Supone una declaración de voluntades recíprocas, sin efecto jurídico vinculante (de carácter coercitivo), pero con alto valor ético para las partes que lo suscriben.

En algunas ocasiones se entiende el precontrato como carta de intenciones. En este dos o más partes se comprometen a celebrar, en tiempo futuro y definitivo contrato, que por el momento no se puede o no se quiere concluir.

Por tanto, las partes se reservan la facultad de exigir, en un momento posterior, la entrada en vigor del contrato proyectado, cuyas bases se trazaron a la hora de negociar el propio precontrato.

Normas

No existen formalidades determinadas para la redacción de las cartas de intenciones. Sin embargo, resulta preciso cumplir cierta solemnidad formal.

En cualquier caso, la declaración de voluntad de las partes, de manera indistinta, tendrá por objeto tan solo poner en vigor el proyecto de negociación para llegar a un acuerdo y un contrato.

Legislación

No existe legislación aplicable ya que, como se indica, se trata de una carta de intenciones, pero no tiene en ningún caso carácter vinculante.

La carta de intención de compra es un documento, a través del cual, se expresa un amplio interés por adquirir un bien económico. La carta de intención de compra debe contener el nombre del remitente, ya sea una persona física o moral, la especificación del bien que es producto del interés de compra, y por último, el nombre y firma del interesado.

7.5. Encuestas de mercado aplicadas

El estudio de mercado es un método que le ayuda a conocer sus clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lleva a aumentar sus ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

La encuesta

Es necesario que se conozca, directamente, lo que el cliente desea, como por ejemplo: su opinión sobre el producto, el precio que está dispuesto a pagar y, en general, las expectativas que tiene. Para conocer lo anterior, se recomienda aplicar una encuesta en la que es importante que los datos que se desean conocer, sean cuestionados breve y claramente para obtener la información que se desea.

7.6. Formatos de trámites legales realizados y por realizar

En los anexos del plan de negocio un elemento de gran importancia que debe incluirse es el listado de los trámites legales que deberán llevarse a cabo o que ya se han realizado para implantar y operar la empresa. El listado de trámites legales debe incluir todos los pasos relacionados con los aspectos de iniciación de actividades comerciales, laborales y fiscales, ordenados en secuencia (por orden de realización), incluyendo la descripción de los trámites, los requisitos para cada uno de ellos, la dirección en que deberán llevarse a cabo, el costo de los mismos y los formatos que pudieron requerirse en cada caso.

7.7. Currículo del personal clave de la empresa

En este anexo deberá describirse el currículo del personal que ocupará las posiciones clave en al menos los tres primeros niveles de la estructura organizacional de la empresa.

La información de capacitación y experiencia del personal de la empresa es relevante para determinar su capacidad administrativa.

Es la tarjeta de presentación, por lo que se debe cuidar todos los detalles. Recordar que se **debe renovar y actualizarlo** para cada solicitud de empleo. Si se consigue causar una buena impresión se puede estar seguro de que su candidatura seguirá adelante en el proceso de selección. De lo contrario, todo habrá terminado.

El Currículum Vitae **debe reflejar los principales aspectos de la trayectoria personal y profesional** de una persona. Por lo tanto, debe incluir los siguientes datos:

- a) Datos personales.
- b) Trayectoria académica
- c) Formación complementaria.
- d) Experiencia.
- e) Informes o referencias.
- f) Anexos:

Hay muchos **tipos de Currículum Vitae**, pero para que sirvan de orientación le vamos a indicar tres de ellos. Elija el modelo que más le guste o que más le convenga:

- a) Cronológico
- b) Inverso.
- c) Temático.

7.8. Información relevante complementaria

Definición de información relevante:

- a) Es aquella que, si se elimina del texto, este no se puede entender.
- b) Es aquella información que actúa como eje central o columna vertebral del texto.
- c) La información relevante tiene que ver con la información que permite estructurar la idea principal de un texto.

7.9. Directorios de fuentes de información

Fuentes de información son aquellos elementos de los cuales se puede obtener información necesaria para la toma de decisiones en la empresa.

Como, por ejemplo:

- a) En el nivel operativo (conformado por operarios, vendedores, etc.) se podría requerir información necesaria para la ejecución de tareas (se suele requerir información más detallada).

Y para obtener la información requerida se recurre a las fuentes de información, las cuales se pueden dividir en fuentes internas y externas:

Fuentes internas

Son las fuentes que se encuentran dentro de la empresa.

Fuentes externas

Son las fuentes que se encuentran fuera de la empresa.

7.10. Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado.

El objeto de este punto es establecer el estado actual de la empresa en cuanto a las actividades realizadas; deben incluirse todas las copias de los documentos de actividades comerciales (compras, ventas, adquisición de patentes, etc.), financieras (créditos obtenidos, inversiones, etc.), o de cualquier otra índole que se haya celebrado en la empresa.

7.11. Copias de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales.

En este anexo se incluyen todos los formatos de trabajo que la empresa requiera para su operación: contratos de compraventa, órdenes de compra, pólizas de garantía órdenes de recompra, formas de control de inventarios, etcétera.

7.12. Diseño de stand y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales.

Un stand, es el espacio dentro de una feria o salón en el que una empresa expone y presenta sus productos o servicios.

El stand es un espacio identificador de cada empresa en el que se acoge a los visitantes y se realizan negociaciones comerciales. El stand debe constituir el espacio en que la empresa se presenta ante sus clientes y ante su competencia por lo que debe reflejar fielmente su filosofía e imagen corporativa constituyendo a su vez un entorno ameno y atractivo.

7.13. Varios

Toda la información que permita respaldar o complementar los datos manejados en el desarrollo del plan de negocios, pero que no esté contenida en los puntos anteriores, se ubica en este apartado. Cada documento presentado en este anexo deberá estar acompañado por una breve descripción que permita ubicarlo e identificar su importancia como soporte del plan de negocios.

7.14. Presentación del plan de negocio

7.14.1. Presentación de planes de negocios.

Elaborar un plan de negocios no es ni debe ser una tarea sencilla, sino que es y debe ser una actividad que requiera de tiempo y dedicación, toda vez que este cuenta con varias partes y requiere de abundante información, pudiendo para ello ser necesario la realización de una investigación previa que permita conocer todos los aspectos relacionados con el negocio.

La presentación del plan de negocio se puede analizar desde dos puntos de vista, estos son:

- a) Presentación escrita.
- b) Presentación verbal.

7.14.2. Presentación escrita del documento

El documento escrito debe tener una estructura de contenido similar a la de cualquier documento formal; entre otras cosas, debe contener al menos los siguientes puntos:

- a) Portada.
- b) Índice.
- c) Cuerpo del documento.
- d) Anexos.

7.14.2.1. Portada

La portada debe:

- a) Establecer claramente el negocio (nombre de la empresa).
- b) Indicar la naturaleza del documento (plan de negocios de la empresa X), incluido, de preferencia, el logotipo de la empresa para darle una personalidad definida al proyecto.
- c) Identificar al responsable de la elaboración del plan, en especial si se elaboró bajo pedido, por alguna persona o empresa ajena al proyecto.
- d) Contener el domicilio legal de la empresa.
- e) Señalar los datos necesarios para comunicarse con la persona responsable del proyecto.
- f) Manifestar la confidencialidad del documento.
- g) Indicar con claridad la propiedad del plan de negocios (en especial en caso de que el documento se haya mandado a hacer).

7.14.2.2. Índice

El índice debe:

- a) Contener títulos auto explicativos y/o con una breve descripción de ellos.

- b) Señalar en cada tema y subtema los números de página correspondientes, por tanto, todo el plan deberá estar claramente paginado.
- c) Debe estar desglosado por: contenido temático, gráficas, tablas y figuras.

7.14.2.3. Cuerpo del trabajo

La primera impresión cuenta mucho, por ello se recomienda que:

- a) El trabajo se realice en un procesador de palabras.
- b) Escoger el tipo (por ejemplo: Georgia o Helvética) y tamaño de letra apropiados (12 o 14 puntos, la más legible de acuerdo al tipo de letra seleccionada), a lo largo de todo el trabajo.
- c) Usar hojas del mismo color y tipo.
- d) Manejar el mismo tipo de gráficas, tablas y figuras.
- e) Utilizar carpetas de tres aros para facilitar la adición o eliminación de hojas, dependiendo de la presentación que se realice.
- f) Usar separadores en cada sección del documento, las cuales indiquen de qué capítulo se trata, para facilitar el acceso a los mismos.
- g) El documento debe estar bien presentado, pero se debe evitar caer en la ostentación, al grado que refleje un dispendio inútil de recursos (evitar el uso de papel muy costoso, impresiones de color, etc., a menos de que esto sea muy necesario o solicitado por el cliente).
- h) La presentación del documento deberá incluir información de la razón para su elaboración (solicitud de préstamo, inversión, etc.), en no más de una cuartilla. Es importante que se establezca claramente la cantidad solicitada, la forma de aplicación de los recursos y la forma en que se piensan retribuir (rendimiento de la inversión, en tiempo y cantidad).
- i) La extensión del plan es un punto clave: el documento no deberá rebasar 50 páginas, para evitar el rechazo natural a revisar un documento extenso.

- j) La presentación del documento debe ser auto explicativa en lo posible. Deberá contener gráficas de la información numérica, considerando que el lector quizá no tenga un conocimiento profundo del tema.
- k) El documento debe estar limpio, ordenado y bien presentado.
- l) Es conveniente diferenciar de manera clara cada tema y subtema, para ello incluya títulos con letras en negritas y de un tamaño mayor (14 a 18 puntos) en el resto del texto.
- m) La redacción deficiente y los errores ortográficos o numéricos son distractores durante la lectura del documento, por lo que se deben eliminar.
- n) Se recomienda utilizar doble espacio en la impresión para facilitar las notas del lector

7.14.2.4. Anexos

Cualquier información complementaria debe presentarse por separado, incluyéndola en los anexos correspondientes.

7.14.2.5. Públicos del plan de negocios

El plan de negocios puede tener cinco clientes (usuarios) potenciales:

- a) Operativos (uso administrativo interno).
- b) Inversionistas.
- c) Instituciones financieras (para obtener préstamos).
- d) Proveedores (créditos o facilidades de pago).
- e) Clientes.

7.14.2.5.1. Uso interno

El plan de negocios es una base para la operación de la empresa, por lo que su desarrollo determina un proceso de planeación estratégica y, lógicamente, operativa. El plan es una guía operativa básica del negocio que aclara las metas, los objetivos y las actividades requeridas para el logro de estas, por lo que indica con claridad los planes de acción, con sus respectivos requerimientos de recursos.

La elaboración del plan favorece la detección de áreas débiles o de oportunidad, aun antes de que una situación problemática se presente.

7.14.2.5.2 Inversionistas o instituciones financieras

Los inversionistas e instituciones financieras son los usuarios primarios externos más frecuentes de un plan de negocios, por lo que este se convierte en la carta de presentación del emprendedor.

Ningún inversionista o institución pensará en invertir o arriesgar su dinero en un negocio que no tenga preparado un buen plan, y aun cuando el proyecto no es un documento infalible que garantice el éxito de la operación, sí facilita la visualización de las perspectivas de éxito, por lo que se transforma en la mejor y más completa solicitud de apoyo que el emprendedor puede presentar.

Si el documento está dirigido a un inversionista en particular, es indispensable entender a ese público (su forma de pensar y de tomar decisiones), con el fin de orientarlo a decidir positivamente respecto a la propuesta que le presentan, a través de la información provista.

El inversionista se comportará con escepticismo respecto al proyecto y tomará al pie de la letra la ley de Murphy, en cuanto a que "si algo puede fallar, va a fallar", por lo cual los aspectos débiles del proyecto deberán investigarse con cuidado y señalarse con claridad, permitiendo así proyectar su riesgo.

El inversionista da especial atención a los puntos clave del plan, por lo que solo estará dispuesto, en una etapa inicial de presentación del proyecto, a dedicarle escasos minutos al mismo (10 a 15); el resumen ejecutivo se convierte así en un elemento de gran

importancia para captar la atención del inversionista e interesarlo, a través de información relevante, en la revisión integral del plan.

El inversionista sustentará su confianza en la experiencia y capacidad del equipo que le presenta el proyecto; es conveniente incluir una copia del currículum del personal clave de la empresa, el cual enfatice sus habilidades, conocimientos y experiencia.

En general, se recomienda que el plan muestre la permanencia del proyecto y manifieste una verdadera oportunidad de negocio.

7.14.2.5.3. Proveedores

En lo referente a proveedores, es más factible que se logre un incremento en líneas de crédito o facilidades de pago cuando existe un plan que muestra el posible desarrollo de la empresa, asegurando así la recuperación del dinero financiado. Resulta más sencillo negociar con un plan fundamentado en la mano, que platicando el probable éxito de la empresa.

7.14.2.5.4. Clientes

El cliente es muy susceptible de buscar la permanencia y estabilidad de la empresa (sobre todo cuando se convertirá en un cliente continuo), por lo que la captación de clientes clave se facilitará si se presenta el desarrollo de la empresa, fundamentándolo en un plan bien elaborado.

7.14.3. Recomendaciones finales

Una vez que se ha elaborado el documento, es muy importante solicitar a personas vinculadas con los temas abordados que realicen una revisión al capítulo correspondiente a su especialidad; los expertos pueden facilitar comentarios que permitan complementar la información presentada y corregir cualquier error; para esto, tratar de contactar abogados, especialistas en marketing, técnicos, contadores, etc., de confianza, que estén dispuestos a realizar una revisión imparcial y guardar la confidencialidad del caso.

Una vez revisado y corregido el documento, se deben buscar personas ajenas al proyecto que lean el documento y juzguen los diversos papeles del público al que va dirigido, para que externen sus dudas, de manera que se logren identificar posibles causas de rechazo.

Cada copia del documento debe ser registrada con los datos de quién la recibió y cuándo lo hizo; de ser posible, solicitar una carta que indique que se recibió el documento, señalando claramente el número de hojas entregadas.

7.14.4. Presentación verbal del documento

Según el experto Kawasaki asegura que la Regla 10/20/30 de PowerPoint es muy sencilla y eficaz para enfrentar a los inversionistas de capitales. Además, afirma que se aplica para cualquier presentación que se oriente hacia la obtención de un acuerdo, las mismas que se detallan a continuación:

1. Diez diapositivas

Diez es el número óptimo de diapositivas en una presentación de PowerPoint, porque un ser humano normal no puede comprender más de 10 conceptos en una reunión.

Si se tiene que usar más para explicar su negocio, probablemente no tenga un verdadero negocio.

Los 10 temas que le interesan a un inversor son los siguientes:

1. El Problema.
2. Su solución.
3. El modelo de negocio.
4. Ventaja Competitiva.
5. Marketing y ventas.
6. Competencia.
7. El Equipo.
8. Proyecciones Financieras.

9. Situación Actual y Programa de avance.

10. El Resumen y la necesidad de la acción.

2. Debe exponerse en 20 minutos.

Aunque se cuente con margen de tiempo de una hora, recordar que se está usando una laptop con Windows, por lo tanto le llevará alrededor de cuarenta minutos para lograr que funcione con el proyector. Incluso si la configuración va perfectamente, la gente llega tarde y tienen que salir temprano.

Por lo tanto, se debe intentar hacer la exposición en veinte minutos, para tener cuarenta de sobra para el debate.

3. Usar una fuente en tamaño de treinta puntos.

Esfuércese por no utilizar una fuente más pequeña que treinta puntos. Mejorará su presentación, ya que esto exige encontrar los puntos más importantes y saber cómo explicarlos bien.

Si "treinta puntos", le parece demasiado dogmático, considere este algoritmo: averiguar la edad de la mayor persona de su público y divídala entre dos. Ese es el tamaño óptimo de fuente que se debe usar.

Bibliografía

Lecturas recomendadas

Borello, A. (2011), *El plan de negocios. De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*, España: McGraw Hill.

Finch, B. (2002), *Cómo desarrollar un plan de negocios*, España: Gedisa.

Bibliografía

<http://clubensayos.com/Espa%C3%B1ol/Informaci%C3%B3n-Relevante-En-Un-Texto/724483.html>

<http://www.crecenegocios.com/fuentes-de-informacion/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estand>

<http://www.soyentrepreneur.com/reglas-para-presentar-tu-plan-de-negocios.html>

<http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios>

http://www.trabajo.com.mx/que_es_un_plan_de_negocio_y_para_que_sirve.htm

Actividades

7.2. Complete.

El Plan de Negocios es _____

El Plan de Negocios es _____

El Plan de Negocios es _____

Antes de elaborar el Plan de Negocios se debe _____

7.3. Escriba verdadero o falso

¿A qué consideramos clientes potenciales?

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad. ()

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que realizan compras a la empresa en la actualidad. ()

Son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder y la autoridad para comprar. ()

7.4. Subraye lo correcto

¿A qué se conoce como carta de intención de compra?

- También conocida como Letter of intent, se trata del documento escrito, sin que exista formalidad determinada, que tiene por finalidad dejar constancia de la voluntad de las partes de llevar a cabo.
- Documento formal que sirve como precontrato

7.5. Responda ¿Por qué es necesario realizar encuestas en el plan de negocio?

.....
.....
.....

7.6. Escriba verdadero o falso.

¿Qué comprende la información relevante complementaria en los anexos del plan de negocio?

La información relevante tiene que ver con la información que nos permite estructurar la idea principal. ()

Actúa como eje central o columna vertebral de un texto es decir si se elimina del texto, este no se puede entender. ()

7.9. Responda.

¿A qué se considera directorios de fuente de información?

.....
.....
.....

¿Qué clase de fuentes de información se pueden encontrar?

.....
.....
.....

7.10. Subraye lo correcto.

¿Por qué es importante conocer los contratos que haya celebrado la empresa?

El objeto de este punto es establecer el estado actual de la empresa en cuanto a las actividades realizadas.

Es importante porque permite conocer más a la empresa.

7.12. Marque lo correcto.

¿Por qué una empresa como estrategia realiza un diseño de stand?

El stand constituye el principal factor de atracción de visitantes por lo que es aconsejable diseñar un stand atractivo y de gran impacto visual para atraer posibles clientes. ()

Stand se puede fabricar en los más diversos materiales, siempre al servicio de la imagen corporativa. ()

El stand solo es un proceso simple más no estratégico. ()

7.14. Responda ¿Qué información se recomienda adicionar en los anexos del plan de negocio?

.....
.....
.....

¿Cuántos tipos de presentación de planes de negocios existen?

.....
.....
.....

7.14.2. Subraye lo que incluye la presentación escrita del plan de negocios:

Verbal portada análisis índice cuerpo del
documento resumen anexos

7.14.2.2. Marque con una X lo correcto

El índice debe:

- () Contener títulos auto explicativos y/o con una breve descripción de ellos.
- () Contener el domicilio legal de la empresa.
- () Manifestar la confidencialidad del documento.
- () Señalar en cada tema y subtema los números de páginas correspondientes.
- () Debe estar desglosado por contenido temático, graficas, tablas y figuras.

7.14.2.4. Responda ¿Qué son los anexos?

.....
.....
.....

7.14.2.5. Responda ¿Quiénes son los clientes del plan de negocios?

.....
.....
.....

7.14.4. Responda ¿Qué significa la regla del 10/20/30?

.....
.....
.....

Solucionario

7.2. Complete.

El Plan de Negocios es _____ la carta de navegación para un empresario.

El Plan de Negocios es _____ un estudio detallado y minucioso del negocio que el emprendedor piensa montar.

El Plan de Negocios es _____ esencial para la presentación de los emprendedores y sus proyectos de empresa.

Antes de elaborar el Plan de Negocios se debe _____ reflexionar sobre la viabilidad de su proyecto y la puesta en marcha.

7.3. Escriba verdadero o falso

¿A qué consideramos clientes potenciales?

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad. (V)

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que realizan compras a la empresa en la actualidad. (F)

Son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder y la autoridad para comprar. (V)

7.4. Subraye lo correcto

¿A qué se conoce como carta de intención de compra?

• También conocida como Letter of intent, se trata del documento escrito, sin que exista formalidad determinada, que tiene por finalidad dejar constancia de la voluntad de las partes de llevar a cabo.

• Documento formal que sirve como precontrato

7.5. Responda ¿Por qué es necesario realizar encuestas en el plan de negocio?

Es necesario que se conozca, directamente, lo que el cliente desea, como por ejemplo: su opinión sobre el producto, el precio que está dispuesto a pagar y, en general, las expectativas que este tiene. Aplicar una encuesta en la que es muy importante que los datos que se desean conocer, sean cuestionados breve y claramente para que obtenga la información que desea.

7.6. Escriba verdadero o falso.

¿Qué comprende la información relevante complementaria en los anexos del plan de negocio?

La información relevante tiene que ver con la información que nos permite estructurar la idea principal. (V)

Actúa como eje central o columna vertebral de un texto es decir si se elimina del texto, este no se puede entender. (V)

7.9. Responda.

¿A qué se considera directorios de fuente de información?

Son aquellos elementos de los cuales se puede obtener información necesaria para la toma de decisiones en la empresa.

En cada nivel de la empresa, se suele requerir diferentes tipos de información.

En el nivel superior (conformado por directivos, gerentes, etc.). En el nivel medio (conformado por jefes, administradores, etc.). En el nivel operativo (conformado por operarios, vendedores, etc.).

¿Qué clase de fuentes de información se pueden encontrar?

Encontramos dos clases de fuentes de información como las fuentes internas, que se encuentran dentro de la empresa y fuentes externas, que se encuentran fuera de la empresa.

7.10. Subraye lo correcto.

¿Por qué es importante conocer los contratos que haya celebrado la empresa?

El objeto de este punto es establecer el estado actual de la empresa en cuanto a las actividades realizadas.

Es importante porque permite conocer más a la empresa.

7.12. Marque lo correcto.

¿Por qué una empresa como estrategia realiza un diseño de stand?

El stand constituye el principal factor de atracción de visitantes por lo que es aconsejable diseñar un stand atractivo y de gran impacto visual para atraer posibles clientes. (X)

Stand se puede fabricar en los más diversos materiales, siempre al servicio de la imagen corporativa. (X)

El stand solo es un proceso simple más no estratégico. ()

7.14. Responda ¿Qué información se recomienda adicionar en los anexos del plan de negocio?

Toda la información que permita respaldar o complementar los datos manejados en el desarrollo del plan de negocios. Cada documento presentado en este anexo deberá estar acompañado por una breve descripción que permita ubicarlo e identificar su importancia como soporte del plan de negocios.

¿Cuántos tipos de presentación de planes de negocios existen?

Presentación verbal.

Presentación escrita.

7.14.2. Subraye lo que incluye la presentación escrita del plan de negocios:

Verbal portada análisis índice cuerpo del
documento resumen anexos

7.14.2.2. Marque con una X lo correcto

El índice debe:

(X) Contener títulos auto explicativos y/o con una breve descripción de ellos.

() Contener el domicilio legal de la empresa.

() Manifestar la confidencialidad del documento.

(X) Señalar en cada tema y subtema los números de páginas correspondientes.

(X) Debe estar desglosado por contenido temático, graficas, tablas y figuras.

7.14.2.4. Responda ¿Qué son los anexos?

Los anexos son toda la información complementaria al texto que debe presentarse por separado.

7.14.2.5. Responda ¿Quiénes son los clientes del plan de negocios?

• Operativos.

- Inversionistas.
- Instituciones Financieras.
- Proveedores.
- Clientes.

7.14.4. Responda ¿Qué significa la regla del 10/20/30?

La regla de 10/20/30 por el experto Kawasaki expresa:

- 10 diapositivas de presentación.
- 20 minutos de exposición oral.
- 30 puntos en fuente de la letra.

Capítulo 8

La empresa familiar

8.1. Introducción

El capítulo anterior, presentó el tipo de anexos del plan de negocio, donde se detalló la forma de presentación de documentos clave en el desarrollo empresarial, esto como parte de un orden interno que ayude a la continuidad, sostenimiento y flujo informativo de la empresa.

Este capítulo, uno de los más interesantes y comunes dentro de este contexto, es el que tiene a la familia como núcleo de la empresa, puesto que los miembros de un mismo círculo familiar emprender proyectos empresariales.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es el de ofrecer múltiples miradas al tema de la empresa familiar, a su administración, y a como sobrellevar y superar los distintos problemas inherentes a su naturaleza.

8.2. La empresa familiar

Las empresas familiares son empresas impulsadas en sus inicios por una o varias personas emprendedoras dotadas de una alta capacidad de esfuerzo, vocación de servicio, intuición y visión para desarrollar e implementar el proyecto empresarial al que destinan toda su energía y dedicación. El ciclo productivo habitual de las Empresas Familiares se podría resumir de manera sencilla: producir, vender y reinvertir.

8.2.1. TIPO 1.-Estado de formación /relación de baja intensidad

Corresponden a empresas familiares que presentan las siguientes características:

- 1.1.-El sistema empresa, en general, es incipiente en términos de su historia, aunque resulta de mayor importancia que su estructura sea de carácter simple.
- 1.2.-El tamaño de la empresa pequeña, en términos de números de trabajadores, volumen de ventas y participación de mercado, entre otras variables.
- 1.3.-Participación activa de un bajo porcentaje de los miembros de la familia.

1.4.-La empresa y la familia se encuentran en lugares diferentes, por lo que no se comparte espacio físico.

1.5.-Relativa o independencia financiera de la familia con respecto a la empresa dado que existen pocos miembros involucrados.

8.2.2. TIPO 2.-Estado de formación/relación de alta intensidad

Las características de estas empresas serían:

2.1.-El sistema empresa, en general es una organización que tiende a tener pocos años de existencia, sin ser consolidada en el mercado en que interviene.

2.2.-Participación activa de un porcentaje importante de los miembros de la familia.

2.3.-Espacios compartidos.

2.4.-Dependencia financiera importante de la familia respecto de la empresa.

8.2.3 TIPO 3.-Estado de consolidación/relación de baja intensidad

3.1.-El sistema empresa está consolidado en el mercado en que compite. Su estructura se encuentra más formalizada, al igual que los sistemas de información, decisión y control.

3.2.-La participación de los miembros de la familia puede involucrar a varios parientes.

3.3.-Se incorpora un mayor número de profesionales externos a la gestión de la empresa, lo que influye en la mayor eficiencia de ella.

3.4.-La dependencia financiera de la familia en relación con la empresa es reducida.

8.2.4. TIPO 4.-Estado de consolidación/relación de alta intensidad

4.1.-El sistema se encuentra consolidado en términos de una situación financiera estable, capacidad generadora de flujos, cierta estructura y estrategias definidas. Aceptación y conocimientos de los productos por el mercado.

4.2.-La empresa recurre a la familia para satisfacer sus necesidades de recursos humanos.

4.3.-Participación activa de un porcentaje importante de miembros de la familia en la empresa. Esta participación se manifiesta tanto en los niveles de propiedad y estratégico como en el político y el operativo.

4.4.-Mayor dependencia financiera de los miembros de la familia respecto de los resultados de la empresa.

4.5.-La existencia de familiares con distintos grados y tipos de participación en la empresa (dueños y empleados, hasta personas con ningún grado de participación).

4.6.-La participación de profesionales externos en la gestión de la empresa es reducida. Pues la familia colma una cuota importante de cargos, lo que se traduce en formas de administración menos técnicas y en una cultura empresarial más marcada por la de la familia.

8.2.5. TIPO 5.-Estado de desarrollo/relación de baja intensidad

5.1.-Sistema empresa en expansión hacia otros ámbitos de actividad, producto de la maduración del mercado en el que se participa.

5.2.-Participación poco activa de los miembros de la familia en la gestión de la empresa.

5.3.-Necesidades importantes de fuentes de financiación para nuevos proyectos pueden ser resueltas en virtud de la apertura de las sociedades.

5.4.-La administración de la empresa está por entero en manos profesionales y en lo fundamental.

8.2.6. TIPO 6.-Estado de desarrollo/relación de alta intensidad

6.1.-El grado de desarrollo alcanzado por el sistema empresa determina que este busque crecer, ampliando sus negocios, tanto en el ámbito geográfico (exportaciones, extensas cadenas de distribución propia, etcétera) como también hacia otras áreas de actividad.

6.2.-La estructura puede derivar hacia formas más diferenciadas, tales como estructura divisional y generaciones de unidades por área o producto muy autónoma en las tomas de decisiones.

6.3.-Importante grado de participación de los familiares en la empresa, el directorio sigue conformado casi en su totalidad por miembros de la familia.

6.4.-La gestión de la empresa continúa en lo fundamental a cargo de familiares, a pesar de la incorporación de profesionales.

6.5.-Los requerimientos de recursos financieros para el desarrollo de nuevos proyectos se resuelven mediante crédito de instituciones financieras y aportes de capital efectuados por los dueños.

8.3. La administración de las empresas de familia

Cuando la gran mayoría de las personas piensan en la administración de una empresa, imagina un proceso eminente racional, en el cual todas las decisiones que se toman están basadas en el simple logro de los objetivos de la empresa.

En las sociedades anónimas y en las empresas grandes, esta situación es muy clara y los grandes conflictos se plantean entre los propietarios que puedan tener confrontaciones económicas o de poder.

Esta interacción racionalidad-sentimiento genera una serie de situaciones dignas de análisis y que Gallo denomina “las trampas profundas de la empresa familiar”. Algunas de ellas son.

8.4. Confusión entre el hecho de ser propietario y la capacidad real de dirigir la organización.

Esta trampa lleva al fundador de la empresa o la familia mayoritaria en acciones, a pensar que un derivado lógico de este aporte económico es dirigir la organización y ocupar las principales posiciones en ella, por el hecho de tener un apellido y no poder tener capacidades de dirección.

Es necesario que, por un lado, se entienda que la empresa familiar es una fuente de empleo para los miembros de la familia, se debe hacer una selección adecuada de la persona; además de identificar cuál es el cargo en el que cada miembro de la familia se puede desempeñar con efectividad.

Es fundamental elaborar un programa de desarrollo que le permita a la familia formarse y capacitarse para los puestos de dirección de la organización y, así lograr el equilibrio ante las metas de la empresa.

8.5. Confusión en las políticas de remuneración a los miembros de la familia.

Existen dos extremos respecto a las retribuciones salariales a los familiares vinculados: el primero es retribuir muy poco salario.

Las dos alternativas extremas tienen dificultades graves pues, ante todo, desconocen los factores del mercado y generan desviaciones en la política de costos de la empresa.

La empresa familiar debe pagar valores que sean competitivos y que generen equidad interna y externa.

La distribución de las utilidades y el manejo de excedentes, se deben usar para brindar los equilibrios económicos que el grupo familiar desee.

8.6. Problema con la capitalización de la empresa

Es muy frecuente que algunos miembros de la familia pretendan que todas las utilidades que la empresa produce sean repartidas entre los propietarios y se opongan a programas de reinversión de esos excedentes.

Los grupos familiares propietarios deben llegar a acuerdos sobre el manejo de utilidades.

8.7. Problemas en la normalidad de la empresa

Todos los empleados de la empresa tienen un conjunto de obligaciones laborales que cumplir. Ellos deben entender que, en su papel de empleados de la organización, deben cumplir en forma cabal esos reglamentos.

8.8. Integrar hechos empresariales con hechos familiares

Es muy común, por ejemplo, que un problema conyugal genere conductas de confrontación entre los esposos al interior de las empresas y que el conflicto de pareja se transforme en un conflicto en la empresa.

Es necesario que los miembros de la familia se entrenen y se comprometan en un proceso permanente de optimizar la capacidad de separación entre los asuntos empresariales y los asuntos personales.

8.9. Diferencia en la visión y la finalidad de la empresa

Con frecuencia, en un mismo grupo familiar existen visiones muy diferentes sobre la empresa, pues algunos de ellos pueden verla con amplia finalidad económica, otros miembros solo la ven como una empresa estilo de vida, que les brinde hoy una condición económica adecuada y que sus utilidades se utilicen más para el bienestar de la familia y no para el crecimiento.

En este asunto es fundamental que se formule una política y que todos los miembros de la familia que permanezcan en la empresa se comprometan con esta visión.

8.10. Problemas de sucesión de la dirección

Con frecuencia, el líder que gestó la empresa cree que solo él puede garantizar su éxito, y por lo tanto, no toma acciones adecuadas de cambio.

8.11. Problemas en el fondo de retiro del líder empresarial

Muchas veces, el líder empresarial que creó la empresa llega a la convicción de que debe retirarse de la empresa, pero enfrenta el problema de no contar con un fondo de retiro personal.

Por tanto, es necesario que el líder empresarial y todos los miembros de la familia apliquen conceptos similares de capitalización y creación de fondos de retiro.

Una de las grandes estrategias que todo grupo familiar debe plantear es el proceso de traspaso de la propiedad.

Según Serna y Suárez, estos problemas nacen de cuatro factores:

- a) La base social subyacente.
- b) Las relaciones entre socios familiares.
- c) La vocación de continuidad.
- d) Las relaciones entre familia y empresa.

8.12. Asociándose con un familiar

Es muy frecuente que, cuando alguien va a establecer una empresa, piense de inmediato en asociarse con un hermano, con sus padres, con su cónyuge, con un primo etc.

Esta estrategia es, por lo general, el origen de la empresa familiar, estas diferencias pueden generar conflictos sino se define una forma específica de tomar decisiones.

Otro punto que aparece en este tipo de asociación es el punto de equidad y justicia

Otro punto delicado es el conflicto de intereses.

El problema más frecuente y más difícil es la falta de una comunicación honesta y franca.

Es fundamental que los socios familiares entiendan que se trata de asociarse para llevar a cabo una empresa productiva, que se tiene que regir por condiciones de mercado; que los lazos de familia son elementos de apoyo, de confianza, de afinidad, pero no elementos para violar la lógica de la empresa.

Handler propone tres medidas para solucionar conflictos:

- a) Definir con claridad las responsabilidades de cada socio familiar de acuerdo con las capacidades e intereses de cada uno.
- b) Mantener la filosofía de que se analiza y se decide sobre temas de la empresa, y no sobre las emociones que esos temas originan.
- c) Establecer un consejo de familia que se reúna con regularidad y permita un canal específico de comunicación.

8.13. Plan de desarrollo empresarial y familiar

8.13.1. ETAPA 1.- Educación de la familia actitud empresarial.

Es importante relucir la siguiente planificación para dar relación al tema planteado:

1.1.-Vincule a sus hijos(as) a la empresa, invítelos a que la visiten, que la recorran, que la conozcan, que pregunten, etc. Pero no hay que olvidar que la visita debe ser voluntaria.

1.2.-Cuando los hijos vayan a la empresa dedíqueles tiempo y esté dispuesto a explicarles sobre esta.

1.3.-Expresar siempre el gran amor que le tiene a la empresa y al trabajo, los beneficios que ella tiene y las posibilidades que le brinda a la familia.

1.4.-Expresar sus ideales sobre la empresa, analice con sus hijos(as) y con su cónyuge.

1.5.-Eduque y estimule a sus hijos (as) en los valores propios del espíritu empresarial.

1.6.-Aproveche los hechos de la empresa para compartir y transmitir valores empresariales: como autoridad, organización, compromiso con los miembros de la familia, trabajo en equipo.

1.7.-Llévelos en sus viajes de negocio cuando sea posible para que vayan conociendo los diversos escenarios en que usted y la empresa se desenvuelven.

8.13.2. ETAPA 2.- Educación de los hijos (as).

2.1.-Brindar oportunidades de educación al más alto nivel posible.

2.2.-Orientar sin imposición, en la selección y desarrollo de la carrera empresarial,

2.3.-Estar dispuesto aceptar, sin preocuparse y sin oponerse, que algunos de ellos estudiarán profesiones que no tengan apariencia o relación con lo que es a lo relacionado a la empresa.

2.4.-Brindar la oportunidad de hacer prácticas en la empresa.

2.5.-Integrar a los consejos de familia.

2.6.-Cuando se vincule a la empresa felicitar los aciertos, usando la imagen de gerente; educar y corregir como gerente y como padre.

Cabe recalcar que en las primeras etapas están orientadas a general un vínculo no traumático con la empresa; definir valores familiares y valores empresariales con sus límites adecuados, crear y fomentar el respeto, entendimiento, confianza, comunicación y amistad en un escenario diferente al del hogar; dar apoyo, retroalimentación a la generación que está hoy en la dirección, es así, que no se puede olvidar que una mente joven da buenas y nuevas ideas.

8.13.3. ETAPA 3.- Experiencia empresarial de los (as) hijos (as).

Es muy importante saber que cuando los hijos han logrado una formación, se debe ser cauteloso con su decisión de vincularse o no con la empresa, en el caso que si deseen la regla es que antes de entrar en la empresa familiar los (as) hijos (as) deben tener un tiempo trabajando en otras empresas o compañías, con el único propósito de que se pongan a prueba en otros ámbitos, incrementen la confianza en su capacidad, establezcas en forma objetiva una valoración de sus talentos y aptitudes, se valoricen en términos económicos y profesionales.

En esta etapa, es fundamental que los padres brinden apoyo, guía y abran su red de contactos, pero que no generen un proceso de subordinación.

8.13.4. ETAPA 4.- Entrada de los(as) hijos(as) en las empresas.

4.1.-Defina políticas de empleos de la familia en términos de cuándo y en qué circunstancias deben entrar: exigencia o no de experiencia laboral en otra empresa, cargo de entrada, remuneración, mecanismos de evaluación y promoción.

4.2.-Defina políticas de trayectoria profesional en términos de orientación dentro de la empresa, capacitación, esquema de rotación, persona que hará el papel de mentor.

8.13.5. ETAPA 5.- Las grandes decisiones.

En esta etapa se deben considerar los siguientes aspectos sobre la decisión de sucesión en la dirección: ¿Cuánto y cómo se retirará? ¿Cuáles son los criterios de elección del sucesor a la dirección? ¿Cómo será el proceso de transmisión de la dirección?

En la elección del sucesor de la dirección es muy importante que sea el criterio de selección en términos de si la sucesión se basa solo en lo que sea lo mejor para la empresa o si se va a buscar la mejor opción entre los miembros de la familia.

La elección del sucesor debe incluir, en el caso de miembros de la familia, a todos los capacitados e interesados, sin hacer exclusiones por género o por edad.

Es importante que el líder empresarial que entrega la empresa prevea y busque soluciones para los problemas de celos e insatisfacciones que presenten los no elegidos. Una buena estrategia puede ser la de la realización de la junta externa que, en forma temporal, ayude a la dirección de la organización con el propósito de que los enfrentamientos no se den en el ámbito de las decisiones empresariales. En algunos casos, el apoyo de consultores externos y las normas de protocolo de familia pueden ser de gran ayuda.

Para todo ello es necesario efectuar una valoración de la empresa y de los bienes y determinar los efectos tributarios y legales de la transición. Aquí, el apoyo del asesor tributario y del abogado es fundamental a fin de reducir el impacto de los impuestos y las dificultades legales de trámite.

El líder de haber previsto, para ese momento, un fondo de retiro mediante los aportes realizados a un fondo de pensión y la acumulación de un patrimonio autónomo que la genere ingresos. Nunca debe transferir el 100% de su patrimonio o quedar supeditado a que su futuro económico dependa en forma exclusiva de la gestión que los sucesores hagan en la empresa.

8.13.6. ETAPA 6.- El retiro propiamente dicho.

En este proceso de retiro propiamente dicho, es fundamental que el líder empresarial establezca una línea de acción que vaya más allá de las actividades de la empresa. Asimismo, es necesario que continúe en la dirección del consejo de la familia y pueda, en caso que lo considere conveniente, integrarse a la junta directiva de la empresa y apoyar las iniciativas que, a su juicio son favorables.

8.13.7. ETAPA 7.- La entrada del sucesor.

El primer aspecto que el sucesor debe tener es cuidado en el mantenimiento de las relaciones con el fundador pues, para este último, la empresa es la máxima creación, le dedicó su vida y, por lo tanto no quiere verla desaparecer. Además, debe aceptar que el fundador tiene una experiencia y un conocimiento que no es transferible por completo; y no se debe olvidar que esta es una transición, lo cual indica una pérdida de poder y estatus.

La idea de todo este plan es de desarrollar la familia y la empresa donde este es un poder de ajustar el ciclo de la empresa con el ciclo de la familia, y sobre todo, con el ciclo de liderazgo, es conveniente no olvidar que la empresa familiar tiene que ser un negocio con una visión de largo plazo, mientras que la gerencia es un proceso transitorio.

8.14. Protocolo familiar

Según lozano el protocolo familiar es la carta de navegación para las familias que tienen empresas familiares. Es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores de la familia, la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa, el protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia propietaria crea convenientes y haya considerado en las asambleas familiares. El protocolo debe exponer las políticas de vanguardia, los derroteros principales de la relación empresa-familia, debe contener al menos los siguientes aspectos:

- a) Valores que se van a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.

- b) Creación de los fondos de liquidez.
- c) Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno.
- d) Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- e) Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- f) Evaluación de las cualidades y desempeño personal.
- g) Evaluación del desempeño empresarial, entre otros.

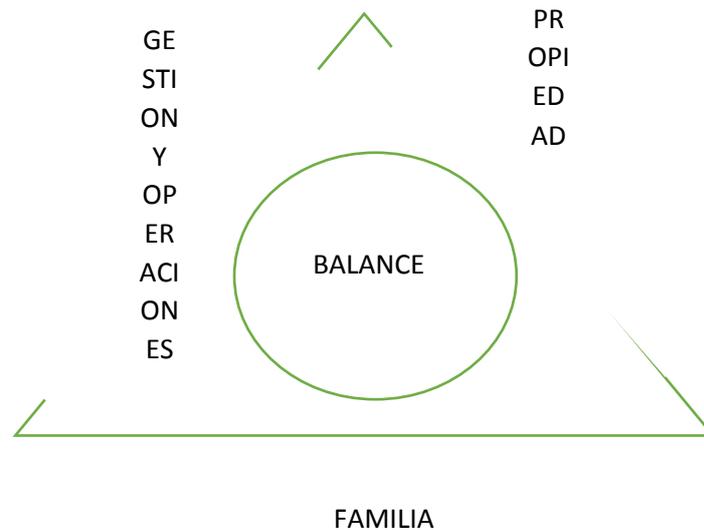
8.15. Cómo lograr el éxito en la empresa familiar.

En *Familia Institute* se indica que más del 30% de las empresas empresariales sobrevive el cambio de primera a segunda generación; pero solo el 12% es viable en la tercera y apenas un 3% está en operación en la cuarta generación. Estas cifras, aunque preocupantes, son bastantes cercanas al total de empresas.

Lansberg, genera, al final de su libro, diez recomendaciones importantes para el éxito de la empresa familiar, donde se puntualiza los más importantes:

- a) Analizar en forma integral y detallada todas las opciones que existan para la empresa y realizar una evaluación de las consecuencias de cada opción antes de tomar decisiones trascendentales.
- b) Evaluar en forma constante la viabilidad del sueño compartido.
- c) Desarrollar estructuras y procesos de gobiernos que permitan planear y llevar a cabo con éxito los procesos de sucesión.
- d) Tener un estilo de liderazgo fuerte pero consultivo con los demás miembros.
- e) Desarrollar confianza y alentar la colaboración de todos, pues el triunfo o el fracaso de la empresa familiar depende de la capacidad de la familia.

8.16. Modelo del *Family Firm Institute*



La base del triángulo es el sistema familiar, o sea las interrelaciones entre los miembros de la familia en general y de los miembros de la familia que hacen parte de empresa.

El cateto de la gestión y la operación de la empresa. Aquí es necesario tener en cuenta, por un lado, la cadena de autoridad, roles, derechos y responsabilidades, áreas operacionales de la empresa.

El cateto de la dimensión de la propiedad, tiene que ver con el dinero y el poder de los socios de la empresa familiar. Este componente requiere la distinción entre las responsabilidades de la gestión y las responsabilidades de la posición.

El eje de las tres dimensiones es el balance que permite que estas fuerzas operen a la unión para lograr el éxito.

8.17. Problemas en la sucesión de la propiedad

Una de las grandes estrategias que todo grupo familiar debe plantear y ejecutar es el proceso de traspaso de la propiedad. Aquí el apoyo de asesores legales y tributarios es fundamental, pues se deben encontrar formas adecuadas para hacer este traslado sin desposeer por completo al líder empresarial y sin causar los traumas que, en general, los procesos de herencia generan.

Según Serna y Suárez, estos problemas nacen de cuatro factores especiales que no se encuentran en las demás empresas: la base social subyacente, que es dada por los miembros de la familia propietaria; las relaciones entre socios familiares, sea que trabajen o no en la empresa; la vocación de continuidad de las generaciones; y las relaciones entre familia y empresa.

8.18. Asociándose con un familiar

Nadie discute que una de las formas más frecuentes de tratar de iniciar una empresa es asociarse con un familiar a fin de incrementar, por un lado, los recursos financieros y, por el otro, de tener alguien de plena confianza en la empresa.

Es muy frecuente que, cuando alguien va a establecer una empresa, piense de inmediato en asociarse con un hermano, con sus padres, con su conyugue, con un primo, etc. pues los lazos de sangre hacen prever multitud de beneficios.

Esta estrategia es, por lo general, el origen de la empresa familiar, pero no está exenta de conflicto y tiene todas las dificultades tradicionales que se presentan con cualquier socio, con la adición de los factores efectivos cuando el socio es un familiar. Por ejemplo, en términos de control y de decisión es posible que los socios tengan actitudes diferentes sobre la forma de dirigir la organización, sobre los tipos de productos y servicios a ofrecer, sobre los proveedores y/o los clientes, sobre la entidad bancaria que se va a utilizar, sobre las competencias de los empleados, sobre los rendimientos de los mismos, etc.

Todas estas diferencias pueden generar conflictos si no se define una forma específica de toma de decisiones. Muchas veces, las sociedades se configuran bajo la modalidad 50-50 y ni siquiera queda el poder de la propiedad como mecanismo de toma de decisiones.

Otro punto que, sin dudas, aparece en este tipo de asociación es el punto de equidad y justicia, tanto en términos de la distribución del trabajo como de la contribución a las utilidades. Muchas veces, cada socio trata de ver su dedicación y su contribución como más significativa que la del otro socio. De este modo, se podrá llegar a acuerdos sobre la

validez de esas responsabilidades en términos de la construcción de valor y de riqueza en la empresa.

Otros aspectos en este tipo de sociedades son los conflictos de intereses. Con mucha frecuencia uno de los socios familiares considera que el uso de los recursos de la empresa para sus actividades particulares es parte de su derecho de propiedad y, como es obvio, muy rápido el otro socio manifestará su insatisfacción, así sea que el recurso parezca tener utilidad o que ya no la tenga.

Para evitar este problema, lo mejor es basarse en precios de mercado y que la sociedad le cobre a cada socio el uso que haga de los recursos de la sociedad. Así, no se generarán conductas inequitativas.

Pero, tal vez, el problema más frecuente y más difícil es la falta de una comunicación honesta y franca. Muchas veces, por no afectar la relación familiar, uno de los socios no expresa sus inquietudes, esperando en que el familiar no continúe con sus actitudes y/o acciones. Por este camino se sucede a llegar a una situación de conflicto que no tiene marcha atrás.

Ante estas eventualidades, es fundamental que los socios familiares entiendan que se trata de asociarse para llevar a cabo una empresa productiva, que se tiene que regir por condiciones de mercado; que los lazos de familia son elementos de apoyo, de confianza, de afinidad, pero no elementos para violar la lógica de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que, al configurar una sociedad con familiares, se definan aspectos como:

- a) ¿Quién actuará como líder empresarial?
- b) ¿Cómo se van a tomar las decisiones?
- c) ¿Qué papeles va a desempeñar cada uno de los socios en la organización?
- d) ¿Cuáles son las condiciones de utilización de los recursos de la empresa para propósitos personales?
- e) ¿Cuáles son los aportes de todo tipo que cada uno de los socios hará?
- f) ¿Cómo se compensarán las diferencias en aportes?
- g) ¿Cómo se liquidará la empresa en caso de que sea necesario llegar a ese punto?

- h) ¿Cómo participarán en la empresa otros miembros de la familia u otras personas?
- i) ¿Qué visión y qué orientación futura, en términos de crecimiento, se dará a la empresa?

Handler propone tres medidas para solucionar estos conflictos:

1. Definir con claridad las responsabilidades de cada socio familiar de acuerdo con las capacidades e intereses de cada uno, y no dar lugar a superposición de responsabilidades.
2. Mantener la filosofía de que se analiza y se decide sobre temas de la empresa, y no sobre las emociones que esos temas originan.
3. Establecer un consejo de familia que se reúna con regularidad y permita un canal específico de comunicación, donde los problemas y diferencias puedan ser analizadas y resueltas dentro de la familia. Este consejo de familia también sirve para planear el futuro de la familia y de la empresa.

8.19. Innovación empresarial

El desarrollo acelerado de los sistemas de comunicación y los sistemas computacionales han sido los pilares para el crecimiento del sector conocido como tecnología de la información, que ha modificado rápidamente la forma que se hacen empresas y actividades empresariales.

La aceptación y difusión de estos sistemas ha producido grandes cambios y nuevas definiciones y orientaciones, tanto en el ámbito personal como en el ámbito empresarial.

A través de herramientas de diversas índoles se han construido superautopistas de información que traspasan las fronteras tradicionales, para que exista una comunidad global de empresas interconectadas.

El esquema de trabajo de personas y empresas ha cambiado por completo.

El computador personal y la Internet, llegada de la energía eléctrica, cambiaron sustancialmente los modos de producción y la organización industrial y la manera de hacer y manejar empresas.

Andy Grove, director general de Intel, decía: “esta tecnología es la invitación con el mayor poder de transformación en la historia del ser humano que cambiará absolutamente todo”. También se considera para integrar servicios de información interna y externa con la red representa la importante ola de cambio.

Todo indica que estos pronósticos fueron acertados en un nuevo entorno empresarial que ha cambiado radicalmente en lo que las empresas operan.

Este entorno ha dado origen a un nuevo concepto empresarial e-business y a un nuevo concepto económico e-economy.

10 reglas de esta nueva economía según Kevin Kelley

- a) Abrace la muchedumbre.
- b) Retornos crecientes.
- c) Abundancia y no escasez.
- d) Siga lo libre.
- e) Nutra la red, ante todo.
- f) Abandone la cima.
- g) Pase de lugares a espacios.
- h) Poca armonía y mucho flujo.
- i) Relaciones tecnológicas.
- j) Oportunidades antes que eficiencias.

8.20. La empresa en la *e-economy*

En los últimos 20 años muchísimas empresas tradicionales han cambiado sus modelos operativos para utilizar estas tecnologías.

Según Bygrave indicaba en 1999: en Estados Unidos en 1997, 15 de 400 personas más acaudaladas tenían negocios basados en la tecnología. En el 2001 el 38% estarían

conectados a la Web. En el 2006 según la comisión europea el 52% de las microempresas, el 65% de las pequeñas, y el 71% de las grandes operaban con la forma e-business, lo cual que se ha cumplido con el pronóstico.

Y con esto las empresas se convierten en una red organizacional integrada de clientes y servidores las cuales llegan a clientes, proveedores, grupos afines e incluso a competidores que se desplazan en la red pública, cambiando la forma como los productos y servicios se crean, comercializan y distribuyen.

Este nuevo devenir empresarial ha sido denominado, a escala mundial, con el término *e-business*, sobre cuya definición y alcance existen muchas versiones.

A lo largo de los años, diversos autores han plateado listas de las ventajas y beneficios del concepto de *e-business*.

Según Turban, el *e-business* puede ser descrito como el proceso de comprar vender, transferir o intercambiar productos, servicios e información a través de redes computacionales y de comunicación.

8.21. Ventajas y beneficios del *e-business* para las empresas

1. Acercamiento al cliente.
2. Reduce costos de publicidad.
3. Reduce costos de distribución.
4. Reduce costos de producción.
5. Reduce costos de materia primas e insumos.
6. Reduce costos de diseño.
7. Mejora la inteligencia del mercado y el planeamiento.
8. Da más oportunidades para encontrar y beneficiarse de nichos del mercado.
9. Da accesos a nuevos mercados y da visibilidad a la empresa en ellos.
10. Facilita internacionalización y globalización.
11. Reduce tramitaciones.

12. Fortalece y hace más expeditas las relaciones empresariales.
13. Reduce barreras de accesos a clientes y proveedores.
14. Reduce y en algunos casos elimina la intermediación.
15. Impulsa la competitividad y la eficiencia.
16. Permite identificar nuevos proveedores.
17. Genera una conducta de valor agregado.
18. Cambia el paradigma del trabajo.
19. Facilita la comunicación y reduce el costo de la misión y evita interferencia en ella.
20. Genera nuevas fuentes de ingresos.
21. Utiliza nuevos modelos empresariales.
22. Provee nuevos servicios a clientes y socios.
23. Mejora la calidad de repuestas a terceros.
24. Mejora la operación de la cadena de valor.
25. Amplia el tiempo de atención.
26. Reduce el tiempo de tránsito del producto desde su creación hasta su puesta en el mercado.
27. Hace más eficiente la gestión de abastecimiento.
28. Mejora las relaciones con los clientes.
29. Permite especialización del vendedor.
30. Da posibilidades de atención especializada al cliente.
31. Facilita que los materiales de información de la empresa estén actualizados.
32. No requiere permiso o gastos de ubicación en cada localidad a la que llega.
33. Genera muchos beneficios a la actividad empresarial.
34. Acelera el tiempo de repuestas a la demanda de los clientes.

35. Mejora la lealtad del cliente.
36. Facilita las relaciones con el gobierno, los accionistas, la sociedad.

8.22. Ventajas y beneficios del *e-business* para los consumidores

1. Mayor selectividad de productos.
2. Ubicuidad de muchos mercados.
3. Productos y servicios muchos más baratos y de mayor valor.
4. Entrega rápida.
5. Menor tiempo invertido en la identificación, selección y compra.
6. Mejor servicio productos y servicios personalizados.
7. Mayor información sobre productos y servicios.
8. Posibilidad de participar en remates.
9. Participación en comunidades electrónicas de compradores.
10. Posibilidad de ofrecer sus productos y servicios.
11. Mejorar condiciones de vida.

8.23. Empresa tradicional

1. Almacén físico para ventas.
2. Ventas de bienes tangibles.
3. Planeación interna de innovaciones.
4. Catálogos de papel.
5. Mercado físico local.
6. Facturas en papel.
7. Producción en masa de productos estándar.

8. Voz a voz y publicidad limitada y lenta.

8.24. Empresa digital

1. Ventas en línea.
2. Ventas de bienes tangibles e intangibles.
3. Colaboración en línea para los pronósticos.
4. Catálogos electrónicos.
5. Mercado electrónico global.
6. Mercado virtual.

En el estudio *e-business in Europe 2006* se indica que el cumplir con las expectativas de los clientes es, en 70% de las empresas, la razón que ha estado detrás de la implementación del *e-business* y que el generar ventajas competitivas es en un 60% de las empresas.

8.25. Modelos de empresas en el *e-business*

Bien sea en empresas nuevas o en empresas viejas, la aplicación del concepto de *e-business* ha generado una gran variedad de enfoques sobre la forma de hacer empresas y de llevar a cabo operaciones.

Según Rosenbloom & Chesburg las funciones de un modelo de empresas son:

- a) Articular la propuesta de valor, que es valor creado para los usuarios por la oferta tecnológica.
- b) Identificar un segmento de mercado, que son los usuarios a quienes el producto o servicios es útil.
- c) Definir la estructura de costo y el potencial de utilidad de la empresa bajo la proposición de valor y bajo la estructura de cadena seleccionada.

- d) Describir la posición de la firma dentro de la red de valor que une proveedores y clientes, incluyendo la identificación de competidores y complementadores.
- e) Formular la estrategia competitiva por medio de la cual la firma involucrada genera y mantiene ventajas sobre sus rivales.

Cada día surgen nuevas aplicaciones y variaciones.

8.26. La empresa hacia el *e-business*

El proceso de adecuación que las empresas tienen que vivir para poder llegar a implementar en sus organizaciones el *e-business* es, sin duda, un proceso en etapas con requerimientos especiales.

- a) El individuo efectivo.
- b) El equipo de alto desempeño.
- c) La organización integrada.
- d) La organización ampliada.
- e) La organización interconectada a la red.

El individuo efectivo, plantea no solo la capacitación y el conocimiento de los seres humanos como elemento vital de esta nueva economía sino también el desarrollo y la aplicación de la tecnología computacional multimedia.

El equipo de alto desempeño, plantea la necesidad de trabajar en equipos efectivos integrados a los objetivos de la organización con esquemas menos burocráticos que les permita rediseñar los procesos y operaciones de la organización.

La organización integrada, muestra la necesidad de que los sistemas de información dejen de ser medios tecnológicos que procesan operaciones tradicionales de la organización y se conviertan en herramientas de nuevas formas de operación.

La organización ampliada, se da cuando las barreras entre empresas desaparecen y surgen nuevas posibilidades de interacción entre ellas, en este punto encontramos la computación empresarial que facilita la interacción entre empresas.

La organización interconectada en la Red, se da cuando la empresa logra todas sus operaciones en Internet y hace su máxima contribución al bienestar y al desarrollo.

8.27. Cómo crear empresas en internet

Deloitte, Touche y Tohmatsu presentan cinco grandes elementos que toda empresa debe tener:

- a) Establecer canales directos.
- b) Crear valor adicional.
- c) Extender fronteras.
- d) Atraer comunidad.
- e) Acortar la cadena de valor.

Establecer canales directos implica que se debe fundamentar en la disponibilidad de tecnología software que permita, a través de la red, comunicaciones interactivas directas con clientes, proveedores, socios de comercio, empleados, entre otros.

Crear valor adicional, indica que los productos o servicios que se ofrezcan deben ser entregados de la manera ética y natural de ellos, para que de esta manera los clientes se encuentren atraídos por algo nuevo en el mercado.

Extender fronteras, requiere que la empresa se expanda en cobertura y trascienda fronteras de todo tipo.

Atraer comunidad, significa dedicar mucho de sus energías y recursos al dominio de la información y de los canales de acceso dentro de un sector industrial o de una comunidad que comulgue con el interés de la empresa para lograr que su red crezca con facilidad.

Acortar la cadena de valor, indica la conexión directa con clientes y proveedores que hacen posible la eliminación de intermediarios o la realización de actividades que otros hacían.

En conclusión, la implementación de los conceptos *e-business* en el diseño y operación de las empresas ha generado una gran variedad de opciones que han modificado sustancialmente la creación y la gestión de las empresas.

Bibliografía

Lecturas recomendadas

Leach, P. (2009), *La empresa familiar*, España: Granica.

Rodríguez Alcaide, J. (2012), *El libro blanco de la empresa familiar. Sabiduría para gestionar la empresa familiar y salir reforzado de la crisis*, España: Almuzara.

Bibliografía

Varela, R. (2001) *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*, Colombia: Pearson Educación.

http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares

<http://www.monografias.com/trabajos81/empresas-familiares-conceptos-generales-su-futuro/empresas-familiares-conceptos-generales-su-futuro.shtml>

http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/material_rodriigo_varela.pdf

http://www.degerencia.com/tema/emprendedores_y_pyme

Actividades

8.2. Responda ¿Qué es la empresa familiar?

.....

.....

.....

Una con líneas lo correcto

8.2.1. TIPO 1.-Estado de formación /relación de baja intensidad

Es una organización que tiende a tener pocos años de existencia.

Participación activa de un porcentaje importante de los miembros de la familia.

Espacios compartidos.

Dependencia financiera importante de la familia respecto de la empresa.

8.2.2. TIPO 2.-Estado de formación/relación de alta intensidad

El sistema empresa, es incipiente.

El tamaño de la empresa es pequeña.

Participación activa de un bajo porcentaje de los miembros de la familia.

La empresa y la familia se encuentran en lugares diferentes.

Relativa o independencia financiera de la familia.

8.2.3 TIPO 3.-Estado de consolidación/relación de baja intensidad

El sistema se encuentra consolidado en términos de una situación financiera estable.

La empresa recurre a la familia para satisfacer sus necesidades de recursos humanos.

Participación activa de un porcentaje importante de miembros de la familia en la empresa.

Mayor dependencia financiera de los miembros de la familia.

La existencia de familiares con distintos grados y tipos de participación en la empresa.

La participación de profesionales externos en la gestión de la empresa es reducida.

8.2.4. TIPO 4.-Estado de consolidación/relación de alta intensidad

El sistema empresa está consolidado en el mercado en que compete.

La participación de los miembros de la familia puede involucrar a varios parientes.

Se incorpora un mayor número de profesionales externos.

La dependencia financiera de la familia en relación con la empresa es reducida.

8.2.5. TIPO 5.-Estado de desarrollo/relación de baja intensidad

El grado de desarrollo determina que este busque crecer.

La estructura puede derivar hacia formas más diferenciadas.

Importante grado de participación de los familiares en la empresa.

La gestión de la empresa continúa en lo fundamental a cargo de familiares.

Los requerimientos de recursos financieros se resuelven mediante crédito de instituciones financieras.

8.2.6. TIPO 6.-Estado de desarrollo/relación de alta intensidad

Sistema empresa en expansión hacia otros ámbitos de actividad.

Participación poco activa de los miembros de la familia en la gestión de la empresa.

Necesidades importantes de fuentes de financiación para nuevos proyectos.

La administración de la empresa está por entero en manos profesionales y en lo fundamental.

8.3. Escriba verdadero o falso.

¿La empresa familiar es una fuente de empleo para los miembros de la familia? ()

¿La empresa familiar debe pagar valores que sean competitivos y que generen equidad interna y externa? ()

¿Deben llegar a acuerdos sobre el manejo de utilidades, los grupos familiares propietarios? ()

¿Deben los miembros de la familia separar entre los asuntos empresariales y los asuntos personales? ()

¿Es necesario vincular a los hijos a la empresa familiar? ()

¿La elección del sucesor no debe incluir, en el caso de miembros de la familia, a todos los capacitados e interesados? ()

8.14. Complete.

El protocolo familiar es_____

Una de las grandes estrategias que todo grupo familiar debe plantear y ejecutar es_____

Según Kevin Kelley, las 10 reglas de la nueva economía son_____

El nuevo devenir empresarial ha sido denominado, a escala mundial, con el término_____

8.21. Señale algunas de las ventajas y beneficios del *e-business* para las empresas

Acercamiento al cliente. ()

Es moderna y eficaz ()

Es instantánea ()

Cambia el paradigma del trabajo. ()

Reduce tramitaciones. ()

Mejora la lealtad del cliente. ()

8.27. Responda ¿Cómo crear empresas en internet?

Solucionario

8.2. Responda ¿Qué es la empresa familiar?

Son empresas impulsadas en sus inicios por una o varias personas emprendedoras dotadas de una alta capacidad de esfuerzo, vocación de servicio, intuición y visión para desarrollar e implementar el proyecto empresarial al que destinan toda su energía y dedicación.

Una con líneas lo correcto

8.2.1. TIPO 1.-Estado de formación /relación de baja intensidad

Es una organización que tiende a tener pocos años de existencia.
Participación activa de un porcentaje importante de los miembros de la familia.
Espacios compartidos.
Dependencia financiera importante de la familia respecto de la empresa.

8.2.2. TIPO 2.-Estado de formación/relación de alta intensidad

El sistema empresa, es incipiente.
El tamaño de la empresa es pequeña.
Participación activa de un bajo porcentaje de los miembros de la familia.
La empresa y la familia se encuentran en lugares diferentes.
Relativa o independencia financiera de la familia.

8.2.3 TIPO 3.-Estado de consolidación/relación de baja intensidad

El sistema se encuentra consolidado en términos de una situación financiera estable.
La empresa recurre a la familia para satisfacer sus necesidades de recursos humanos.
Participación activa de un porcentaje importante de miembros de la familia en la empresa.
Mayor dependencia financiera de los miembros de la familia.

8.2.4. TIPO 4.-Estado de consolidación/relación de alta intensidad

La existencia de familiares con distintos grados y tipos de participación en la empresa.
La participación de profesionales externos en la gestión de la empresa es reducida.
El sistema empresa está consolidado en el mercado en que compete.
La participación de los miembros de la familia puede involucrar a varios parientes.
Se incorpora un mayor número de profesionales externos.
La dependencia financiera de la familia en

relación con la empresa es reducida.

8.2.5. TIPO 5.-Estado de desarrollo/relación de baja intensidad

El grado de desarrollo determina que este busque crecer.

La estructura puede derivar hacia formas más diferenciadas.

Importante grado de participación de los familiares en la empresa.

La gestión de la empresa continúa en lo fundamental a cargo de familiares.

Los requerimientos de recursos financieros se resuelven mediante crédito de instituciones financieras.

8.2.6. TIPO 6.-Estado de desarrollo/relación de alta intensidad

Sistema empresa en expansión hacia otros ámbitos de actividad.

Participación poco activa de los miembros de la familia en la gestión de la empresa.

Necesidades importantes de fuentes de financiación para nuevos proyectos.

La administración de la empresa está por entero en manos profesionales y en lo fundamental.

8.3. Escriba verdadero o falso.

¿La empresa familiar es una fuente de empleo para los miembros de la familia? (V)

¿La empresa familiar debe pagar valores que sean competitivos y que generen equidad interna y externa? (V)

¿Deben llegar a acuerdos sobre el manejo de utilidades, los grupos familiares propietarios? (V)

¿Deben los miembros de la familia separar entre los asuntos empresariales y los asuntos personales? (V)

¿Es necesario vincular a los hijos a la empresa familiar? (V)

¿La elección del sucesor no debe incluir, en el caso de miembros de la familia, a todos los capacitados e interesados? (F)

8.14. Complete.

El protocolo familiar es _____ la carta de navegación para las familias que tienen empresas familiares.

Una de las grandes estrategias que todo grupo familiar debe plantear y ejecutar es _____ el proceso de traspaso de la propiedad

Según Kevin Kelley, las 10 reglas de la nueva economía son_____ Abraza la muchedumbre. Retornos crecientes. Abundancia y no escasez. Siga lo libre. Nutra la red, ante todo. Abandone la cima. Pase de lugares a espacios. Poca armonía y mucho flujo. Relaciones tecnológicas. Oportunidades antes que eficiencias.

El nuevo devenir empresarial ha sido denominado, a escala mundial, con el término_____ *e-business*

8.21. Señale algunas de las ventajas y beneficios del *e-business* para las empresas

Acercamiento al cliente. (X)

Es moderna y eficaz ()

Es instantánea ()

Cambia el paradigma del trabajo. (X)

Reduce tramitaciones. (X)

Mejora la lealtad del cliente. (X)

8.27. Responda ¿Cómo crear empresas en internet?

- a) Establecer canales directos.
- b) Crear valor adicional.
- c) Extender fronteras.
- d) Atraer comunidad.
- e) Acortar la cadena de valor.

Datos de autores

Fidel Ricardo Chiriboga Mendoza

(Manta, 1983). Ingeniero en Marketing. Máster en Educación. Profesor titular universitario de la cátedra de Emprendimiento en la ULEAM. Experto en Emprendimiento Socio productivo. Capacitador empresarial. Publicaciones indexadas en: Emprendimiento inclusivo, Vinculación con la comunidad y liderazgo estudiantil, Identidad Corporativa para PYMES.

Zaida Inés Hormaza Muñoz

(Manta, 1959). Economista. Máster en Administración de empresas, mención Financiera. Profesora Principal la de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la ULEAM. Especialista en diseño curricular.

Jahaira García Arauz

(Manta, 1980). Licenciada en Ciencias de la Educación. Máster en Educación. Profesor Principal de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la ULEAM. Especialista en diseño curricular.

Este libro tiene como objetivo servir a todos los estudiantes de la carrera de Marketing, aquella masa estudiantil que anhela innovar y dejar su huella profesional. Un trabajo guía que acompañará en la formación pre profesional, con pautas y herramientas teóricas y didácticas propicias en el empoderamiento trazado.

Para ello se presentan ocho capítulos, todos entrelazados en un mismo objetivo, como es el despliegue del emprendimiento empresarial desde los distintos matices inherentes a la profesión.



Ulearn
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

ISBN: 978-9942-959-43-0



9 789942 959430