

Aprende a Emprender

Mgtr. Joffre Vasquez

Mgtr. Estefania Bastidas



Aprende a Emprender

Mgtr. Joffre Javier Vasquez Del Rosario

Mgtr. Estefania Elni Bastidas Sesme



Tecnológico Universitario EuroAmericano

DIRECCIÓN:

Quisquís 1317 y Los Ríos
Guayaquil – Guayas - Ecuador
(+593) 04-2288-440
www.euroamericano.edu.ec

RECTOR:

Mgtr. Antonio Manuel Marques Gutiérrez

AUTORES:

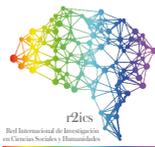
Mgtr. Joffre Javier Vasquez Del Rosario
Mgtr. Estefania Elerni Bastidas Sesme

CORREO:

jvasquez@euroamericano.edu.ec
ebastidas@euroamericano.edu.ec

Primera Edición – abril 2024

Editorial “R2ICS” | Pichincha | Quito | Ecuador



Datos de catalogación bibliográfica

VASQUEZ-DEL ROSARIO, J. & BASTIDAS-SESME, E.

APRENDE A EMPRENDER

Primera Edición

Quito, Ecuador, 2024

Editorial: Red Internacional de Investigación en Ciencias
Sociales y Humanidades “R2ICS”

ISBN: 978-9942-7193-3-1

Área: Emprendimientos

Formato A5: 148 x 210 mm

Páginas: 162

ISBN: 978-9942-7193-3-1



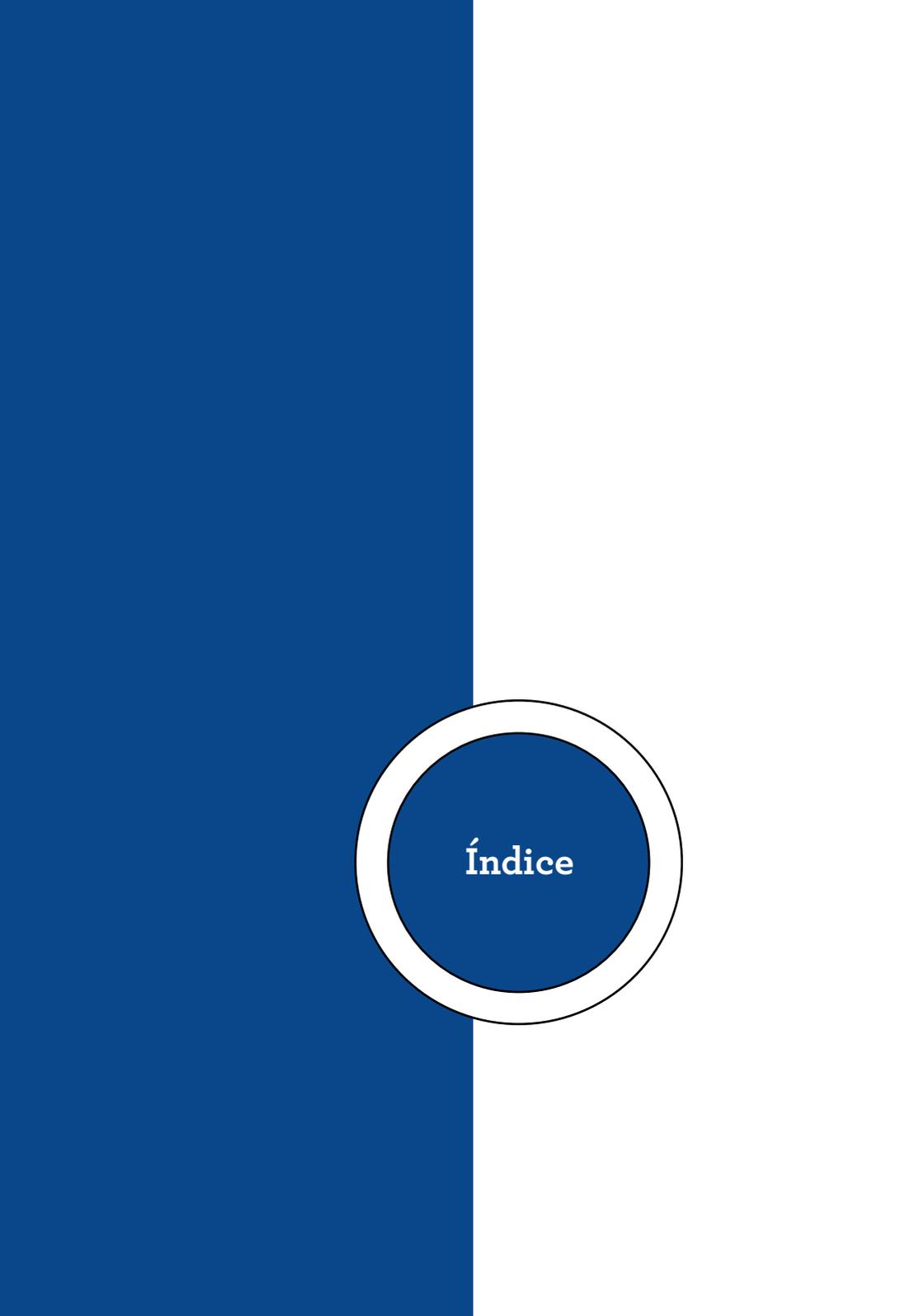
9789942719331

Diseño y maquetación R2ICS

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del autor o de sus representantes.

Conforme lo establece el Art. 71 y 72 del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (Codificación), este texto ha sido sometido a un proceso de revisión de pares disciplinares así como la revisión metodológica. El detalle en anexo evaluación de pares.

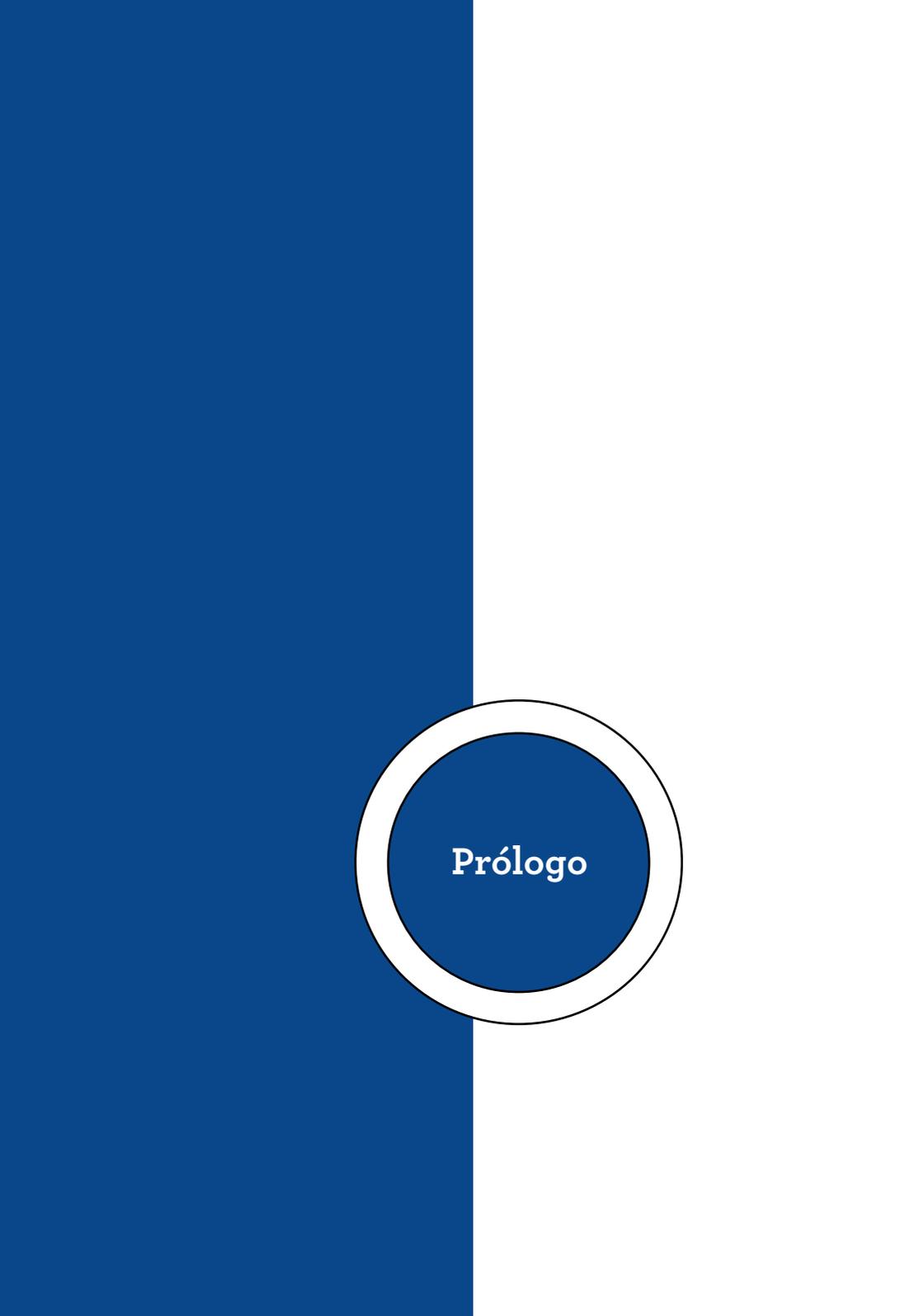


Índice

Contenido

Prólogo	11
Introducción	15
Capítulo 1	17
Generalidades de los Emprendedores	19
Concepto de Emprendedor.....	19
Tipos de Emprendedor.....	19
ADN del Emprendedor	21
¿Es lo Mismo Negocio y Empresa?	26
Capítulo 2	29
El Espíritu Empresarial: Una Estrategia para el Desarrollo del Hombre de Negocios.....	31
El Desarrollo Económico	34
Consecuencias del Subdesarrollo.....	35
Soluciones al subdesarrollo.....	37
Responsables del Desarrollo.....	38
Nuevas Concepciones para el Desarrollo	39
El empresario, otro Factor de Producción.....	40
El Papel del Gobierno	42
Una Nueva Definición de Trabajo.....	44
La Creación de Empresas, una Alternativa de Desarrollo Económico y Humano	45
Productividad: La Diferencia Competitiva	48
Capítulo 3.....	51
Ciclo del Emprendimiento	53
Primera Fase: Descubrir el Talento	54
Segunda Fase: Desarrollar el Talento.....	55
Tercera Fase: Convertir el Talento en un Emprendimiento	57
Cuarta Fase: Hacer de su Emprendimiento una Empresa	58
Quinta Fase: Posicionar su Empresa.....	59
Capítulo 4.....	61
El Proceso de Formación de Nuevas Empresas	63
Generación e Identificación de Ideas	63
Preparación para Generar Ideas	63
Generación de Ideas	66
Lluvia de Ideas	66
Formato de Lluvia de Ideas.....	67
Lista de Beneficios.....	67
Fuentes Alternativas para Obtener Ideas.....	68
Ejercicio	70
Test del Ladrillo	70
Evaluación y Selección de Ideas.....	71
Caso de Estudio: Hernan, Rodrigo, Jorge y Melqui	74
El Plan de Negocios	79
Definición de la Idea de Negocio.....	80
Investigación de Mercado	82

Estrategia de Mercadeo.....	84
Ejercicio	87
Análisis Técnico.....	90
Inversión, Costos, Recursos, Rentabilidad	92
Análisis del punto de equilibrio	97
Planeación Financiera	99
Incrementar el ingreso.....	101
Reducir los egresos	102
El Flujo de Efectivo	102
Organización	105
Relaciones con el Medio Externo	108
Redes de Apoyo	109
Ejercicio	110
Capítulo 5.....	113
Planeación Estratégica	115
Organización Estratégica, Análisis FODA.....	115
Análisis Interno	115
Fortalezas	116
Debilidades	116
Análisis Externo.....	118
Oportunidades	118
Amenazas	118
Unión de la Matriz FODA.....	127
Cuestionario	128
Construcción de la Matriz de Análisis FODA.	135
Visión de la Empresa	136
Elementos de la Visión Corporativa.....	137
¿Cómo Formular la Visión de su Empresa?.....	138
Misión de la Empresa.....	139
Características de la Misión de una Empresa	140
Valores / Principios Corporativos	141
Los Objetivos	143
Objetivos Corporativos	144
Objetivos Estratégicos	147
Objetivos Operativos	148
Referencias Bibliográficas	155



Prólogo

Prólogo

El presente libro que aborda de manera integral el fascinante mundo del emprendimiento. “Aprende a Emprender” es un libro que guía a todo aquel que desea iniciarse en este fascinante pero complejo mundo empresarial. Abre el camino a que sus lectores den forma y sentido a sus ideas y proyectos para convertirlos en negocios y empresas con éxito sostenido.

En estas páginas se exponen contenidos valiosos que van desde las generalidades de los emprendedores hasta los conceptos fundamentales como son el ADN del emprendedor, los tipos de emprendedores y la distinción entre negocio y empresa, así como también entre emprendedor o empresario.

El capítulo 2 favorece el conocimiento del espíritu empresarial como estrategia básica para el desarrollo del hombre de negocios. Analiza el papel crucial que, este desempeña en el desarrollo económico y las nuevas concepciones empresariales que son útiles para su progreso. Además, reflexiona sobre la creación de las empresas como una alternativa de desarrollo económico y humano siempre, considerando al empresario como un factor de producción esencial y discutiendo el rol del gobierno en este contexto.

El capítulo 3 revela el ciclo del emprendimiento, los analiza fase a fase para conocer que emprender conlleva un proceso sistémico que es correlacional a las acciones implementadas al inicio, en su desarrollo y final de este.

En el capítulo 4 se comprende la dinámica lógica del proceso de creación y formación de las nuevas empresas,

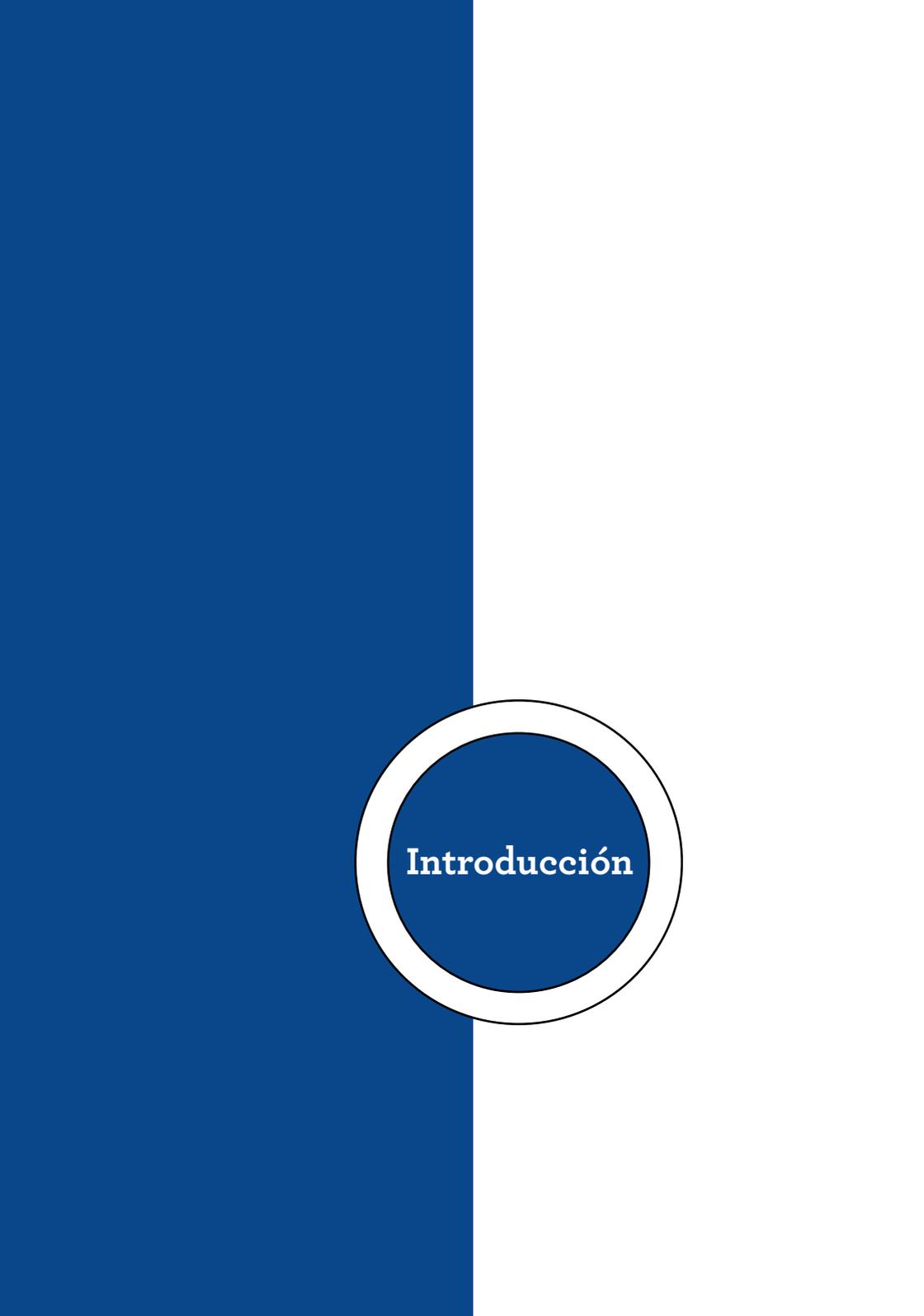
la generación e identificación de sus ideas innovadoras, la importancia que tiene el plan de negocios, la investigación de mercado, el plan financiero y el análisis técnico como herramientas clave para garantizar el éxito empresarial.

Finalmente, el capítulo 5 aborda la planeación estratégica, como aspecto fundamental para que, cualquier emprendedor alcance sus metas y objetivos de manera efectiva.

Esta obra se escribió con la intención de brindar a los lectores una guía completa y práctica acerca de cómo emprender con éxito, resaltando los aspectos que surgen en la realidad, valorando la aplicación constante del emprendedurismo para alcanzar un desarrollo potencial - sostenible.

Estamos seguros de que el contenido de este libro estimulará e impulsará a sus lectores a tomar acciones emprendedoras y afirmará a quienes están convencidos de que, emprender es la solución no solo a los problemas económicos personales sino también a aquellos problemas económicos que acarrea la sociedad.

Irma Mogollón Alvarado



Introducción

Introducción

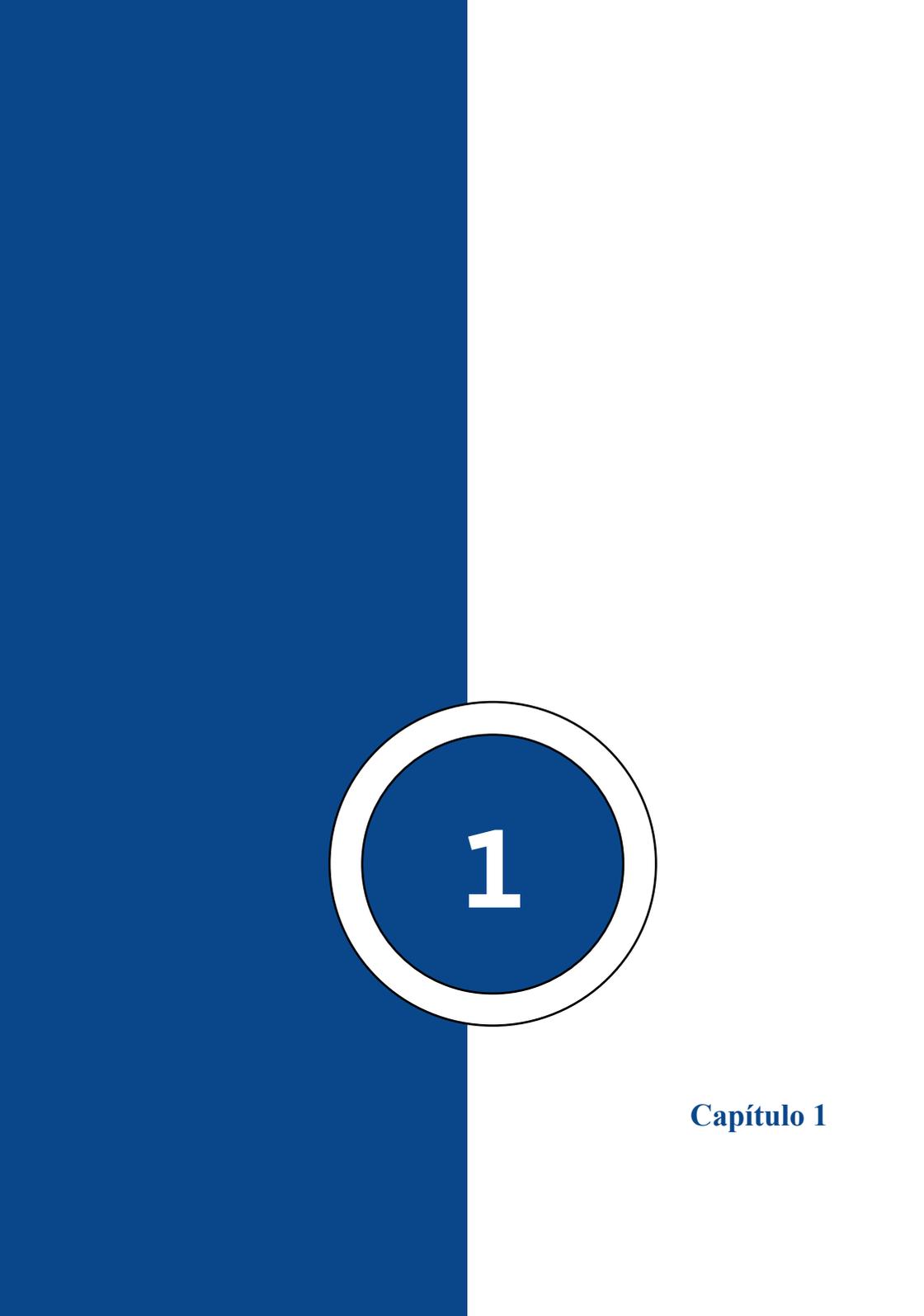
En el dinámico escenario económico actual, el emprendimiento se erige como un pilar fundamental para el progreso y la innovación. Más allá de ser simplemente la creación de empresas, el emprendimiento abraza un espíritu visionario que impulsa a individuos a transformar ideas en realidades tangibles. En este contexto, el espíritu empresarial se manifiesta en las personas como una fuerza motriz que cataliza su creatividad, resiliencia y capacidad de adaptación.

El proceso emprendedor no puede desvincularse de la estructuración sólida que proporciona un plan de negocios. Este documento estratégico sirve como hoja de ruta, detallando no solo la visión y misión de la empresa, sino también los objetivos claros, estrategias de mercado, análisis de competencia y modelos financieros, es el faro que guía al emprendedor en su travesía, ofreciéndole una dirección clara y fundamentada para la toma de decisiones.

A su vez, la planeación estratégica se erige como el cimiento sobre el cual se instituye el edificio empresarial. La habilidad de anticipar cambios en el entorno, identificar oportunidades y amenazas, y diseñar estrategias que maximicen los recursos disponibles es esencial. La planeación estratégica no solo es un ejercicio analítico, sino un proceso dinámico que adapta constantemente a la empresa a un paisaje empresarial en constante evolución.

En esta obra exploraremos el intrincado entramado entre el espíritu empresarial, el plan de negocios y la planeación

estratégica. Cada uno de estos elementos es esencial para el éxito sostenible de cualquier iniciativa empresarial, creando un equilibrio entre la audacia para explorar nuevas fronteras y la astucia para gestionar los desafíos inherentes al mundo de los negocios. Acompañennos en este viaje, donde descubriremos cómo estas piezas entrelazadas forman el tejido del emprendimiento moderno.



1

Capítulo 1

Generalidades de los Emprendedores

Concepto de Emprendedor

Existen diversas interpretaciones sobre lo que constituye un emprendedor; sin embargo, optaremos por considerar la siguiente definición: Un emprendedor se caracteriza por su habilidad para reconocer una oportunidad de negocio y convertirla en realidad de manera eficaz, comprometiendo recursos personales como dinero, tiempo y conocimientos.

Tipos de Emprendedor

Aunque hay división de opiniones respecto a esta cuestión clásicamente se diferencian ocho tipos de emprendedores.

Figura 1

Ocho tipos de emprendedores



Nota: Tomado de (The Office Centro de Negocios, 2023). Los ocho tipos de emprendedor de acuerdo con diversos factores.

Según Discapnet (2021) los tipos de emprendedores son los siguientes:

Emprendedores visionarios: Aquellos emprendedores que se caracterizan por una clara vocación y pasión en todo lo que emprenden, son capaces de realizar varias tareas a la vez y resolverlas de forma eficiente. Sin embargo, corren el peligro de dispersarse y no llegar a concretar

Emprendedores por necesidad o sociales: Aquellos que identifican necesidades ya existentes y luchan por cubrirlas. Su afán, es transformar el mundo hacia mejor. Se caracterizan por una gran capacidad de trabajo, empatía y solidaridad. No obstante, es importante, que este tipo de emprendedores se den cuenta de que su labor tiene que ser igualmente sostenible, para garantizar una continuidad, aunque su fin último, no sea lucrarse.

Emprendedores persuasivos: Se caracterizan por su gran carisma y poder de convicción. Su punto fuerte la capacidad de sumar colaboradores al proyecto. Por otro lado, estos colaboradores o seguidores se sienten más atraídos hacia la figura del líder que hacía la misión del proyecto o empresa.

Emprendedores inversores: Son aquellas personas que disponen de capital y deciden invertirlo en un nuevo proyecto. Entre este tipo de emprendedores, se suele dar una cierta distancia de las gestiones del día a día en la gestión del proyecto. Lo que puede generar un desinterés o abandono a la primera dificultad que se presente.

Emprendedores especialistas: Poseen conocimientos técnicos elevados lo que los lleva a trabajar de forma individual esto les puede suponer una gran desventaja ya que suelen presentar dificultad a la hora de reclutar y trabajar con nuevos miembros en el equipo.

Rastreadores de oportunidades: Como si de un sabueso se tratará este tipo de emprendedores saben identificar las oportunidades que les brindan los mercados y aprovecharlas. Sin embargo, muchas veces requiere motivación para ejecutar las acciones necesarias.

Emprendedores por azar: Aquellas personas que han emprendido un negocio de manera fortuita. En algunas ocasiones, esta forma de entender resulta productiva. Si bien es cierto, pero resulta imprescindible que estas personas posean una gran capacidad de visión. A menudo suelen carecer de compromiso y planificación del proyecto o empresa que han iniciado.

Emprendedores intuitivos: Poseen un gran instinto tanto para la creación como para la implementación y demás procesos necesarios para lograr los objetivos. El punto débil de este tipo de emprendedores es que muestran dificultad a la hora de controlar su pasión por la causa, lo que puede hacerle perder el norte en más de una ocasión.

ADN del Emprendedor

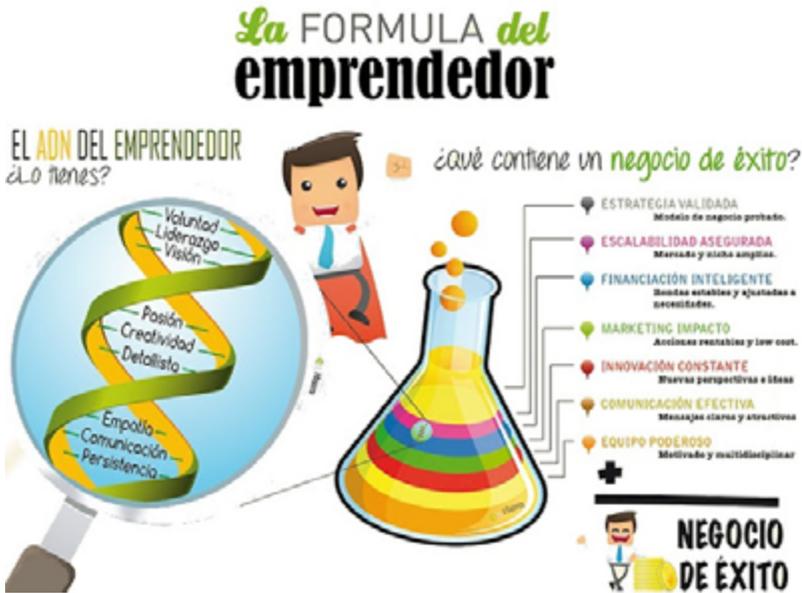
Cada atributo que conforma el perfil del emprendedor se entrelaza armoniosamente con los demás, fortaleciendo la

conexión entre la capacidad estratégica, la energía emocional para materializar un negocio y la habilidad de convocar y motivar a otros miembros del equipo. En consecuencia, es crucial comprender a fondo el funcionamiento de cada cualidad y su significado en la formación del espíritu emprendedor.

Estar dispuesto a asumir riesgos significa tomar responsabilidad por tu futuro económico, lo cual tiene un impacto directo en tu estilo de vida y conlleva la necesidad de enfrentar situaciones arriesgadas. Iniciar un proyecto desde cero implica enfrentar la inestabilidad financiera inicial y renunciar a beneficios como los seguros médicos proporcionados por empleadores. La transición entre crear algo nuevo y abandonar un trabajo seguro no es sencilla, ya que no todos están dispuestos a dejar la seguridad de un empleo en una empresa establecida. Una vez superada la incertidumbre inicial durante la fase de lanzamiento, los emprendedores se destacan por su valentía y determinación, demostrando una dedicación que no se rinde frente al temor.

Figura 2

La Fórmula del Emprendedor



Nota: Tomado de (Tersek, 2021). Características del ADN del emprendedor y cuáles son los factores que debe de tener un negocio de éxito.

Creatividad: La conceptualización de una empresa no necesariamente requiere ser completamente novedosa, aunque la capacidad de visualizar lo que aún no está patentado se valora enormemente. Según Enrique Tamés, director de la Escuela de Humanidades y Ciencias Sociales del Tecnológico de Monterrey, la creatividad se combina con un análisis del contexto y la adquisición de conocimientos objetivos sobre las necesidades actuales para impactar de manera positiva y

transformar el entorno. No obstante, es esencial que todo individuo creativo siga una estructura para evitar perder el rumbo.

Liderazgo: En su rol como líder empresarial, el emprendedor debe adquirir habilidades para gestionar un equipo, mostrar iniciativa y tomar decisiones, todo fundamentado en las responsabilidades inherentes a liderar un proyecto. Warren Bennis, reconocido como un precursor en el campo moderno de estudios sobre liderazgo, lo describe como “la capacidad de convertir la visión en realidad”. En busca de superación, todo emprendedor debe asumir el control de la empresa, delegar responsabilidades y explorar nuevas oportunidades.

Determinación: Es ampliamente reconocido que el trabajo independiente conlleva mayores demandas laborales. El doctor Luis Miguel Beristain, director de la División de Emprendimiento y el Parque Tecnológico en el Campus Ciudad de México del Tecnológico de Monterrey, destaca que los emprendedores necesitan una notable capacidad de trabajo, especialmente durante las etapas iniciales, ya que implica una labor sumamente exigente. La determinación y persistencia necesarias se convierten en la fuerza consolidadora que fortalece los elementos característicos del ADN emprendedor.

Pasión: Aquellas personas que emprenden o se incorporan a nuevas empresas lo hacen movidas por una auténtica satisfacción en la labor que realizan. Presentan sus proyectos con entusiasmo y una intensidad palpable. La decisión de trabajar de manera independiente está impulsada por una fuerte motivación de establecer un nuevo estándar, vivir de ello y expandirlo con un propósito, ya sea personal

o individual. Más que considerarse un don o virtud, la pasión actúa como el motor fundamental para alcanzar las metas que se plantearon desde el inicio.

Confianza: La competencia constante en el mundo empresarial convierte a la confianza en un atributo esencial que todo emprendedor debería poseer o desarrollar. Su importancia también se extiende a aspectos financieros, como la obtención de créditos, ya que la capacidad para presentar de manera convincente el proyecto a posibles inversores depende en gran medida de la confianza total en la iniciativa. Además, implica tener una convicción profunda en el concepto y transmitir entusiasmo a los miembros de la organización.

Trabajo en equipo: Peter F. Drucker, considerado el padre del management, decía que los líderes que trabajan con mayor eficacia nunca piensan como un “yo”, sino como un “nosotros”, considerando a todos los miembros de su equipo. Los emprendedores entienden que su trabajo consiste en funcionar como grupo. Aceptan la responsabilidad que conlleva ser líder, sin embargo, el equipo se lleva el crédito. Esto redundante en una actitud grupal donde todos participan para alcanzar los objetivos (Santín, 2023).

Visión: Beristain reconoce que “para ser empresario es necesario competir en la economía global de mercado”. Para tener una perspectiva a largo plazo, analizar propiciamente las necesidades del mercado y concebir un proyecto sustentable a futuro, es imprescindible contar con visión tanto a corto como a largo plazo. Es decir, tener las aptitudes necesarias para crear un concepto que funcione y se mantenga en el contexto en el que se gesta (Santín, 2023).

Hacer que las cosas sucedan: En última instancia, todo se resume en los logros obtenidos. Es esencial comprender cuál es la combinación óptima de las características fundamentales en el ADN empresarial en cada fase de la empresa para efectuar transformaciones en la realidad en la que opera el emprendedor (Santín, 2023). Aunque no todos los casos son idénticos y existen experiencias más singulares de emprendedores que no se ajustan a las características convencionales, al final consiguieron “hacer que las cosas sucedan”, llevando a la realidad proyectos que podrían haber quedado inconclusos.

¿Es lo Mismo Negocio y Empresa?

Negocio, proviene del latín *Negotium*, vocablo formado por *Nec* que significa negación y *otium* que significa ocio; por lo tanto, negocio significa lo que no es ocio. Actualmente negocio es una operación, transacción o actividad que se realiza con fines lucrativos. Por ejemplo, comprar un auto en \$10.000 para luego venderlo en \$15.000, es un negocio. Dar clases a domicilio y cobrar por este servicio es un negocio.

Cuando una actividad comercial se lleva a cabo de manera estructurada, de forma consistente y con un nivel significativo de transacciones, adquiere la categoría de EMPRESA. Este término hace referencia a una entidad económica y social compuesta por recursos humanos, técnicos y materiales; cuya finalidad es generar beneficios mediante la oferta de bienes y servicios a su clientela.

¿Es lo mismo emprendedor y empresario?

Figura 3

Emprendedor vs. Empresario



Nota: Tomado de (Web Hosting México, 2017). Diferencias

entre un emprendedor y un empresario.

Emprendedor es alguien capaz de enfrentar retos en situaciones difíciles y con el suficiente espíritu para iniciar grandes cambios.

Un emprendedor se lo reconoce por ciertas características: visión, paciencia, autoconfianza, perseverancia, optimismo y competitividad, tolerancia al riesgo y liderazgo. Pero para ser un buen emprendedor hay que enfocar todas estas cualidades en proyectos positivos.

Empresario es alguien que ya tiene una empresa, pero eso no quiere decir que sea un buen empresario. Para ser un buen empresario se debe tener ciertas habilidades y conocimientos, por ejemplo: tolerancia al riesgo, liderazgo, inteligencia financiera, facilidad para solucionar problemas, buena comunicación y claras nociones de las áreas de una empresa.

Por lo tanto, emprendedor y empresario no son iguales. Pero casi siempre un emprendedor inicia un negocio, el mismo que prospera y se convierte en empresa y por consecuencia el emprendedor termina siendo empresario.



Capítulo 2

El Espíritu Empresarial: Una Estrategia para el Desarrollo del Hombre de Negocios

Desde los primeros momentos en que el ser humano pisó la tierra, ha sido el principal creador de todas las innovaciones y cambios que observamos en nuestro entorno actual. Siempre ha buscado mejorar las condiciones de vida, alcanzar un desarrollo personal y comunitario más amplio, experimentar una mayor sensación de felicidad y lograr un nivel de vida que esté en línea con sus expectativas. En otras palabras, ha estado persiguiendo lo que la cultura humana ha vinculado con el concepto de Progreso.

Sin embargo, todas estas transformaciones no han sido resultado de eventos aleatorios, sino que han surgido debido a acciones deliberadas realizadas por grupos humanos específicos y personas de manera individual, en lugares y momentos específicos a lo largo de la historia.

Estos grupos o individuos especiales han sido capaces de marcar la historia del hombre, pues han producido grandes transformaciones sociales, económicas, artísticas, tecnológicas, ingenieriles, científicas, políticas, religiosas, etc.; y ello les ha merecido un lugar permanente en la Historia Universal y un reconocimiento a sus capacidades.

Indudablemente han sido varias causas:

Su capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso (nuevas oportunidades), necesarias para el género humano en cualquier de sus múltiples facetas;

Su habilidad para encontrar, mediante procesos educativos e incoativos, soluciones para esas necesidades o deseos;

Su deseo y decisión de poner en ejecución esas soluciones y

Su capacidad de mantener una actitud continuada de replicar este ciclo, de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que identifican.

La gran mayoría de estas iniciativas innovadoras han estado dirigidas o respaldadas por alguno de los objetivos fundamentales de nuestras sociedades. Entre ellos se encuentran la mejora del nivel de vida, la creación de empleo, la generación de riqueza, el progreso, la felicidad, la satisfacción intelectual, el poder, la solidaridad, la distribución equitativa, la satisfacción artística, entre otros. Sin embargo, lo que ha sido común en todas estas acciones es la presencia de grupos humanos y valores culturales que han permitido tomar la iniciativa y llevar a cabo las acciones necesarias para aprovechar las oportunidades, necesidades y desafíos planteados por el entorno. Estos grupos humanos específicos, que han influido en el desarrollo humano con sus aciertos y errores, son el resultado de acciones intencionadas que sus comunidades llevaron a cabo para formarlos y desarrollar sus capacidades. Para lograrlo, utilizaron diversos mecanismos educativos que garantizaran el surgimiento de una cultura más avanzada, la cual suele ser la conocida y estudiada.

A estos grupos innovadores y capaces de llevar a cabo logros se les ha generalmente llamado grupos empresariales o

grupos líderes del desarrollo. Lo que comparten en común es lo que aquí describiremos como Espíritu Empresarial. Este término se refiere a la fuerza vital, la capacidad de materialización, el deseo de superación y progreso, la habilidad creativa e innovadora, la eficacia en la administración de recursos, el coraje para enfrentar situaciones inciertas, la mentalidad orientada al éxito, la disposición para aceptar el cambio, la confianza en sus habilidades, la capacidad para integrar diversos hechos y circunstancias, y la toma de decisiones incluso con información incompleta.

El papel fundamental del espíritu empresarial se evidencia en todo proceso de desarrollo humano y social. Este espíritu ha sido el impulsor que sacó al hombre de su primitivismo, proporcionándole tanto el fuego como las herramientas necesarias. Además, fue el motor detrás de la creación de grandes civilizaciones antiguas como las fenicias, egipcias, chinas, indias, griegas, romanas, mayas, aztecas e incas. Asimismo, fue el origen de movimientos religiosos significativos como el cristianismo, el budismo y el islamismo. Este espíritu emprendedor ha inspirado a grandes exploradores y viajeros como Marco Polo, Cristóbal Colón y Fernando de Magallanes, ha estimulado el florecimiento artístico y científico del Renacimiento, ha dado forma a divisiones territoriales e imperios políticos, y ha transformado los sistemas de producción a través de la revolución industrial. En los últimos años, ha superado las concepciones estáticas y la resistencia al espíritu empresarial por parte de sistemas políticos que intentaron abolirlo durante años, tales como el marxismo, el capitalismo burocrático y el estatismo.

La esencia del espíritu empresarial representa un anhelo de desafío, crecimiento e independencia que reside intrínsecamente en cada individuo. Se trata de un proceso histórico en constante evolución y construcción, manifestándose como una experiencia humana que se desarrolla de manera única en aquellos que optan por abrazarlo y convertirlo en su guía, motor y fuerza impulsora.

El espíritu empresarial es vida, es belleza, es progreso, desarrollemos lo, dejemos que nos posea y estaremos en potencialidad de producir los cambios y lograr los objetivos que busquemos.

El Desarrollo Económico

A través de los medios de comunicación, cada día nos damos cuenta que el término “desarrollo económico”, constituye la constante preocupación de nuestros dirigentes y también la de todos los ciudadanos.

Resultados de un Desarrollo Económico Adecuado

- Igualdad de derechos y oportunidad de desarrollo personal.
- Crecimiento de la producción de bienes y servicios.
- Mayores posibilidades de acceso a los servicios de educación, salud y recreación.
- Distribución más equitativa de la riqueza.

- Crecimiento del número de puestos de trabajo.
- Mayor participación de los ciudadanos en la actividad política y económica del país.
- Paz y seguridad.
- Autorrealización.
- Conservación del medio ambiente.

En resumen, el desarrollo económico debe buscar el bienestar duradero de los ciudadanos, sin distinción de clase, religión, filiación política o raza.

Consecuencias del Subdesarrollo

A continuación, se presenta una lista de las consecuencias que suele provocar el subdesarrollo

Pobreza generalizada: El subdesarrollo suele estar asociado con altos niveles de pobreza, donde una gran parte de la población no tiene acceso a los recursos básicos necesarios para una vida digna, como alimentos, agua potable, vivienda adecuada y atención médica.

Desigualdad socioeconómica: El subdesarrollo conlleva una distribución desigual de la riqueza y los recursos dentro de la sociedad, lo que resulta en brechas socioeconómicas significativas entre diferentes grupos de población.

Falta de acceso a la educación: Las naciones subdesarrolladas a menudo enfrentan dificultades para proporcionar educación de calidad a su población. La falta de acceso a la educación limita las oportunidades de desarrollo personal y profesional de las personas, perpetuando así el ciclo de subdesarrollo.

Escasez de infraestructura básica: Las regiones subdesarrolladas suelen carecer de infraestructuras básicas como carreteras, redes de transporte público, sistemas de saneamiento y servicios de electricidad confiables, lo que dificulta el desarrollo económico y social.

Problemas de salud pública: La falta de acceso a servicios de salud adecuados, sumada a condiciones insalubres de vida, conduce a altas tasas de enfermedades prevenibles y mortalidad infantil en las regiones subdesarrolladas.

Dependencia económica: Las economías subdesarrolladas tienden a depender en gran medida de la exportación de materias primas y productos básicos, lo que las hace vulnerables a las fluctuaciones en los precios del mercado internacional y dificulta la diversificación económica.

Desempleo y subempleo: El subdesarrollo a menudo se asocia con altas tasas de desempleo y subempleo, especialmente entre los jóvenes, lo que lleva a la inestabilidad económica y social.

Conflictos sociales y políticos: La falta de oportunidades económicas, la desigualdad y la falta de acceso a recursos básicos pueden generar tensiones sociales y políticas, exacerbando los

conflictos internos en las naciones subdesarrolladas.

Degradación ambiental: Las prácticas no sostenibles y la falta de regulación ambiental en las regiones subdesarrolladas a menudo resultan en la degradación del medio ambiente, con impactos negativos en la salud pública, la agricultura y la biodiversidad.

Falta de desarrollo tecnológico e innovación: La falta de inversión en investigación y desarrollo tecnológico limita la capacidad de las naciones subdesarrolladas para competir en la economía global y aprovechar al máximo los avances tecnológicos para impulsar su desarrollo socioeconómico.

Esto es tan solo una pequeña lista, de una muy larga, que con seguridad podríamos elaborar.

Soluciones al subdesarrollo

Pero no debemos caer en el error de plantear únicamente los problemas y debemos pensar también como podemos contribuir con las soluciones, tales como las que se mencionan a continuación:

- Generando empleo.
- Distribución más equitativa de la riqueza.
- Moralidad administrativa.
- Aumento de la producción

- Ejercicio de la democracia
- Desarrollo humano

Discutamos entonces como podrían llevarse a cabo cada una de estas propuestas por medio del siguiente ejercicio (*Promover la participación de todos los estudiantes*)

Responsables del Desarrollo

Enunciado

Debemos reconocer que la vida nos brinda más oportunidades a unos que a otros y de la misma forma unos tenemos mejores posibilidades de contribuir con la sociedad en la búsqueda del bienestar común.

Actividad

Hagamos una lista de las personas de nuestra sociedad que tienen la responsabilidad de llevar a cabo las acciones necesarias para producir el desarrollo económico.

Nota:

Hagamos énfasis en el último punto, puesto que, si observamos en nuestra sociedad, nosotros somos privilegiados y por lo tanto tenemos una mayor responsabilidad para con la sociedad. Si no lo hacemos, seremos responsables por omisión y desafortunadamente hoy ya podemos vivir las consecuencias de la irresponsabilidad de nuestros mayores al no haber emprendido las acciones necesarias para evitar que nuestro país

llegase a la situación que vivimos actualmente.

Nuevas Concepciones para el Desarrollo

Tradicionalmente han existido algunas concepciones equivocadas que han desestimulado a que los ciudadanos participen activamente en el proceso de Desarrollo Económico. Se requiere por lo tanto una serie de nuevas concepciones, es decir, una nueva definición o entendimiento de algunos conceptos relacionados con el desarrollo. Para la autora Castillo (2011) indica que el desarrollo económico se define como “el proceso en virtud del cual la renta real per cápita de un país aumenta durante un largo período de tiempo. En otros términos, el desarrollo es un proceso integral, socioeconómico, que implica la expansión continua del potencial económico, el auto sostenimiento de esa expansión en el mejoramiento total de la sociedad. También se conoce como proceso de transformación de la sociedad o proceso de incrementos sucesivos en las condiciones de vida de todas las personas o familias de un país o comunidad”. La definición proporcionada destaca que el desarrollo económico es mucho más que simplemente aumentar la producción o el ingreso; es un proceso complejo y multidimensional que busca mejorar el bienestar general de la sociedad a largo plazo.

La ONU (2015) define el desarrollo económico como “el aumento cualitativo de los países o regiones en el mejoramiento de las condiciones sociales, sucede cuando se crean los medios necesarios a fin de promover y mantener la prosperidad de sus habitantes”. La definición de la ONU enfatiza que el desarrollo

económico no es simplemente un aumento en la producción o la riqueza, sino un proceso integral que busca mejorar las condiciones sociales y promover la prosperidad sostenible y equitativa para todos los habitantes de un país o región.

El empresario, otro Factor de Producción

Tradicionalmente los economistas han definido tres factores de producción en saber: Tierra, Mano de obra y Capital. Por esta razón, sus estrategias de desarrollo han manipulado estas tres variables con el sano propósito de estimular el desarrollo económico, pero sin tener éxito. Con estos tres factores de producción, nuestros economistas han formulado los planes de desarrollo, pero no nos explicamos porque seguimos siendo un país subdesarrollado si estos tres factores han estado disponibles en abundancia.

El desempleo profesional y el subempleo demuestran que disponemos de recursos humanos suficientemente capacitados pero que no encuentran en el medio la manera de aprovechar sus capacidades. Sin embargo, podemos afirmar que en nuestro país carecemos de “Educación para el desarrollo”.

Somos un país rico en recursos minerales. Costas en los dos océanos más importantes y ricos del mundo, diversidad de climas, tierras fértiles, carbón, petróleo, esmeraldas, oro y muchas cosas más.

La Deuda Externa demuestra que ha habido disponibilidad de recursos financieros, pero que indudablemente su utilización no ha sido apropiada.

Por lo tanto, lo que ha hecho falta es un cuarto factor de producción que combine los tres anteriores para lograr que ellos serán utilizados apropiadamente, en beneficio del país; este cuarto factor de producción es:

El Empresario. A este, no puede considerársele parte del factor de mano de obra dentro de los factores de producción porque su rol no se enfoca en la realización de tareas físicas o mentales en la producción de bienes y servicios. Más bien, el empresario desempeña un papel organizativo, asumiendo riesgos financieros, tomando decisiones estratégicas y coordinando los recursos productivos, incluida la mano de obra, para maximizar la eficiencia y la rentabilidad. Por lo tanto, el empresario se considera más un factor de producción independiente que dirige y coordina los demás factores, en lugar de ser clasificado como mano de obra directa.

Desafortunadamente por muchos años hemos ignorado ese cuarto factor de producción y eso es en buena medida lo que no ha permitido que hayan funcionado como se deseaba los planes de desarrollo muy bien intencionados que han diseñado los diferentes gobiernos. Por lo tanto, si queremos lograr el desarrollo económico de nuestro país, tenemos que producir un número adecuado de empresarios los cuales generan la riqueza que se necesita. Pero para que estos empresarios puedan nacer y sobrevivir, se requiere un ambiente adecuado, en el cual ellos puedan desenvolverse y actuar con las menores dificultades posibles.

Claro que la actividad empresarial no es fácil, y muchos no logran sobrevivir. De este proceso de “Selección Natural” quedaran los mejores, aquellos que sean más competitivos, que

hayan logrado administrar con éxito sus empresas. Vale la pena mencionar que una de las herramientas fundamentales con que debe contar el empresario actual es el recurso tecnológico. Es decir, el saber cómo hacer las cosas.

Tenemos que aceptar que a menos que comprendamos que la tecnología y la información científica son recursos vitales del desarrollo y que nos montemos en ese tren veloz del conocimiento, no seremos capaces de producir las acciones de desarrollo necesarias y seguiremos entonces, pagando lo que Paolo Lugari llama la plusvalía mental o plusvalía tecnológica. Esto implica que debemos prepararnos para trabajar en un ambiente intensivo en conocimientos, acción cerebral innovativa y creativa, auto aprendizaje continuo.

El Papel del Gobierno

La mayoría de la gente espera que el Estado le resuelva todos sus problemas. Es así como cada día el Estado asume funciones que lo han vuelto grande e ineficiente y que lo han llevado a descuidar sus funciones más importantes. No se trata de discutir cuales debe asumir y cuáles no. Sino de mirar en qué forma los particulares, es decir, los mercados, las empresas, los pequeños negocios y las personas en sí, podemos asumir cada día más responsabilidades sin estar esperando que el Estado lo resuelva todo.

También tratamos de echarle la culpa de todos nuestros males al gobierno. Si escasean los alimentos es culpa del Estado, si sube el precio del petróleo es culpa del Estado, si aumenta la inseguridad es culpa del Estado, si baja el precio internacional

del café, es culpa del Estado, si es malo el servicio de buses es culpa del Estado, si hay huelgas de choferes es culpa del Estado, etc. Y posiblemente en muchas de esas situaciones si sea culpa del Estado, pero en realidad es culpa del Estado porque nosotros hemos delegado en él, la responsabilidad de muchas cosas que deberíamos afrontar nosotros mismos, tales como cuidar de nuestra salud, educación y bienestar general, contribuir al desarrollo y funcionamiento de la comunidad, buscar oportunidades laborales, emprender y ser financieramente responsables, brindar ayuda y apoyo a quienes lo necesiten dentro de la comunidad, trabajar para resolver diferencias y problemas de manera constructiva y sin recurrir a la violencia, respetar los derechos y responsabilidades de todos los ciudadanos. Estas son solo algunas de las responsabilidades que como individuos debemos asumir para construir una sociedad más fuerte y resiliente. En lugar de culpar únicamente al Estado por nuestros problemas, es importante reconocer nuestra propia capacidad y responsabilidad para contribuir positivamente al bienestar colectivo.

Y bueno, ¿Quién es el Estado?, ¿son los choferes de buses?, ¿son los políticos?, ¿son los deportistas?, ¿son los empleados del Estado? No, todos somos el Estado. Sin embargo, cuando alguien destruye algo que es del Estado decimos; no importan, eso lo paga el Estado. Si alguien le roba al Estado, pues es del Estado. Tenemos que tomar conciencia de que todo lo que sea del Estado es nuestro y que por lo tanto todo aquellos que atento contra el Estado atenta contra nosotros mismos, atenta contra nuestros intereses.

Una Nueva Definición de Trabajo

Actividad

Respondamos ahora a dos preguntas:

¿Nuestro papá trabaja? SI NO

¿Nuestra mamá trabaja? SI NO

Tradicionalmente hemos considerado que la única forma de trabajo es el empleo y no consideramos otras formas como los trabajos informales. Al principio de este capítulo mencionábamos que uno de los problemas más grandes que vive el país es la falta de empleo. ¿Qué significa esto? Significa que un determinado número de personas que están en capacidad y con deseo de “trabajar” no encuentran un empleo donde los reciban para trabajar. Pero atención, las cifras que registran las deferentes entidades que investigan el fenómeno hablan de desempleo.

Si miramos a nuestro alrededor, como toda seguridad podríamos encontrar cientos, miles de posibilidades de trabajo. Lo único especial es que estas alternativas no son empleos, sino trabajos que podemos realizar por nuestros propios medios, sin necesidad de que alguien nos emplee para hacerlo.

Claro que todas estas alternativas de trabajo no tienen las mismas posibilidades de éxito ni tienen el mismo interés para nosotros. Se requiere de un proceso de análisis que nos conduzca a concluir cuál de ellos nos interesa más, cual nos puede significar la mayor retribución, no solo en términos materiales y cual es factible realizar. En otras palabras, cuál

de ellas apreciamos como una oportunidad. Vemos, pues que trabajo no es solamente empleo, trabajo es mucho más. El hombre tiene derecho al trabajo y el trabajo dignifica. Son dos postulados que se defienden en todas las sociedades. Sin embargo, sin darnos cuenta muchas veces le coartamos a la gente las posibilidades de trabajar de manera independiente o menospreciamos algunas formas de trabajo, como por ejemplo la de los microempresarios.

La Creación de Empresas, una Alternativa de Desarrollo Económico y Humano

La creación de empresas tiene implicaciones de gran importancia no solo para la economía de un país, sino también para los mismos individuos que la componen. De la misma forma las empresas deben nacer para que algún día puedan ser grandes empresas no podrán en el futuro existir para hacer su contribución a la economía. Pero los árboles envejecen y mueren y si no son podados y derribados oportunamente pueden producir desastre en su caída. Además, es necesario sembrar nuevos árboles que tengan el tamaño adecuado para cuando los viejos deban ser reemplazados.

Muchos problemas se pueden generar si esto no se hace, por ejemplo, en una pequeña ciudad del Ecuador, al caerse un enorme ceibo, dejó sin vivienda a más de 500 palomas. Ante la ausencia del árbol, las palomas optaron por establecerse en los entretechos de las casas vecinas. Similar situación se presenta en el ámbito empresarial. Es esencial crear nuevas

empresas que sean capaces de sustituir a las antiguas, cuando éstas ya no sean eficientes o no se adaptaron y renovaron. Si una empresa grande cierra, las nuevas tienen la posibilidad de contratar a aquellos empleados que se quedan sin trabajo debido a este cierre, evitando así los efectos negativos que suelen experimentarse en tales circunstancias.

Pero no es indispensable que las empresas que nacen se conviertan posteriormente en grandes empresas. Las empresas pueden conservarse pequeñas o medianas. Las nuevas tecnológicas, las nuevas necesidades del hombre, la velocidad de los cambios en todos los aspectos de la vida exige de las empresas una serie de características que muy pocas veces es posible encontrar en las grandes empresas. Los científicos explican la desaparición de los grandes animales de la era prehistórica, sencillamente por su incapacidad de adaptación a los cambios climatológicos y de vegetación. De la misma forma ocurre con las empresas. Aquellas que no se adaptan a los cambios que ocurren día a día pueden desaparecer y desafortunadamente las grandes empresas por su tamaño son las que suelen tener mayor dificultad para adaptarse.

En cambio, las pequeñas empresas son más ágiles, si notan que un determinado producto es obsoleto. Solo se requiere que su dueño decida si continua o no produciendo y las consecuencias que tiene para la empresa esa decisión no son tan grandes, pues la maquinaria no es tan especializada y la mano de obra en cualquier momento pueden dedicarse a labores diferentes. En las grandes empresas hay equipos muy costosos que solo pueden producir un determinado producto y a veces una sola referencia. Si tiene mano de obra abundante es

muy difícil para la empresa definir su nueva ubicación.

Esto pueden ser similar al tiempo que se gastaban un ciclista en cambiar una llanta de su bicicleta cuando pinchaba. Las etapas duraban tantas horas que, si se tardaban 1 o 2 minutos en cambiar una llanta esto no afectaba el resultado de la etapa, hoy en día cambiar una llanta no pueden durar más que algunos segundos, porque eso puede significar la pérdida de toda la carrera. Pueden significar millones de dólares. Por lo tanto, al aumentar la velocidad con que se da la actividad empresarial, las empresas tienen que aumentar su velocidad en la toma de decisiones, velocidad en el diseño y desarrollo de productos, velocidad en atención a los clientes, velocidad en todo. Pero esta carrera no es línea recta. Si así fuera, aquellas empresas más grandes, darían sus pasos más lentos, pero más grandes y aventajarían a las pequeñas.

La carrera cambia de dirección constantemente y es difícil prever en qué dirección. Por ello, solo las empresas con gran agilidad pueden mantenerse en la ruta de la competencia y normalmente las pequeñas y medianas empresas son las que mejor lo pueden lograr.

Cada día más personas buscan la forma de que su trabajo, además de ser la manera de lograr recursos para satisfacer sus necesidades básicas, también represente para ellos una actividad placentera que le dé un sentido de realización a su vida. El hombre latinoamericano dedica al trabajo la mitad del tiempo de la semana que permanece despierto (duerme ocho horas y hace otras actividades en ocho horas), esto como mínimo. Por lo tanto, el trabajo debe ser para los humanos una actividad placentera, porque de lo contrario su vida sería

infeliz. Desafortunadamente la mayoría de empresas hasta hoy en día no han entendido esto y no se preocupan por lograr que sus empleados hagan el trabajo con amor, con la convicción de que esa actividad debe ser agradable para ellos.

Por esta razón, muchas personas ven en la actividad empresarial independiente la oportunidad de darle un significado más profundo a su vida, además de que, por lo general, la compensación económica es más alta. Sin embargo, esto no resulta sencillo. La actividad empresarial está marcada por la incertidumbre, y cada día el empresario se enfrenta y resuelve numerosos desafíos. No obstante, son precisamente estos desafíos los que se convierten en un estímulo para él. Saber que puede superar las dificultades con sus propias habilidades es lo que le brinda plena satisfacción.

Productividad: La Diferencia Competitiva

Figura 4

Podium de ganadores



Nota: Tomado de (iStock, 2023)

- Recordemos que no estamos solos en este mundo. Todos los países buscan el desarrollo y sus empresas luchan por obtener clientes para sus productos.
- Para lograr que las personas puedan tener un mejor nivel de vida, hay que producir cada día más y con mejor calidad. Esto se logra invirtiendo en investigación y tecnología, en capacitación del recurso humano y en el diseño de mejores productos. Esto quiere decir que tenemos que aumentar nuestra productividad.
- Para lograr esto se debe fomentar la libre competencia. La competencia internacional brinda esta oportunidad. Es similar a la competencia deportiva. En la medida en que un deportista compite a nivel internacional, aprende y enseña a sus competidores. Todos se benefician.
- De la misma forma, se debe dar una libre y sana competencia entre las empresas a nivel mundial, de tal forma que los mayores beneficiados sean los consumidores. Pero los estados deben actuar como árbitros de esta competencia, para permitir que ella se dé con iguales oportunidades para todos los competidores y sin prácticas desleales. Sin ella se puede el estímulo por ser cada día mejores. Y quienes compiten merecen ser premiados. Por lo tanto, se debe permitir que aquellas empresas que sean más eficientes obtengan más utilidades y puedan ofrecer a sus clientes más y mejores productos a un mejor precio.



Capítulo 3

Ciclo del Emprendimiento

Todo en la vida cursa un proceso; hay un comienzo, un desarrollo y un fin del proceso. En la vida cursamos diferentes ciclos y procesos, los cuales, dentro de un enfoque sistémico, podríamos reconocerlos como acciones articuladas unas con otras que no son aisladas; que, en la mayoría de los casos, una vez cumplido su ciclo nos lleva de una experiencia a otra o de un desafío cumplido a un nuevo objetivo (Dorado, 2013).

Durante estos procesos de aprendizaje, que no se desarrollan siguiendo un patrón lógico y lineal, sino más bien un enfoque sistémico, matricial y trascendente, se identificarán ciertos temas transversales que buscan alcanzar objetivos más elevados.

- Conocimiento
- Crecimiento
- Desarrollo
- Mejoramiento
- Madurez
- Plenitud
- Trascendencia

Para cumplir con el Ciclo del Emprendimiento se han establecido las siguientes cinco fases:

Primera Fase: Descubrir el Talento

La actividad inicial y esencial que todo emprendedor debe llevar a cabo se centra en descubrir o reconocer cuál es su habilidad innata. Al referirnos al talento, nos referimos a esa capacidad o inclinación natural que facilita la ejecución efectiva de una labor productiva. Es una destreza especial que permite a una persona desempeñarse de manera eficaz en diversas áreas, ya sea en el ámbito artístico, laboral, o incluso técnico.

En ocasiones, se considera el talento personal como una habilidad innata o especial, que puede relacionarse con alguna de las múltiples inteligencias humanas que todos poseemos. Aquel individuo que reconoce esta habilidad única y la cultiva mediante un proceso de mejora continua puede alcanzar niveles destacados de rendimiento, llegando a ser reconocido como un experto en esa actividad. (Dorado, 2013).

Cada individuo tiene algún tipo de talento, aunque no sea el mismo para todos, sino el que la vida le ha otorgado como un regalo. La responsabilidad de cada persona radica en descubrir, desarrollar y poner ese talento al servicio propio y de la sociedad. Si cada persona sigue este camino, formaremos una sociedad enriquecida virtuosamente con diversas capacidades y habilidades de aquellos que la conforman, y quienes han contribuido al bien común al poner al servicio de la comunidad su habilidad única.

Según Dorado (2013) para descubrir el talento, es esencial aprender a entenderse a uno mismo. Esto se logra a través de experiencias de autoevaluación y el feedback

proporcionado por otros individuos. Cada persona tiene la capacidad de formar una percepción de sí misma mediante su propia opinión y la percepción de los demás, y esta percepción debe ser validada y confirmada. Esta validación se alcanza mediante la demostración práctica, donde las habilidades y competencias de una persona se evidencian a través de los resultados obtenidos en sus actividades personales o profesionales. Este proceso de identificación comienza en la etapa educativa, sigue en la universidad y continúa en el ámbito laboral, profesional y empresarial.

Segunda Fase: Desarrollar el Talento.

Después de que la persona ha reconocido esa habilidad única que le permite destacar y ser apreciada por los demás, está preparada para entrar en una segunda etapa: perfeccionar ese talento. ¿Cómo se logra esto? A través de la práctica constante, la adopción de disciplinas y valores como el esfuerzo, la disciplina, la constancia y el establecimiento de metas que instan a la persona a mejorar continuamente.

El talento es como un diamante en bruto que debe ser perfeccionado; la mayoría de las personas tienen ese poderoso músculo, pero no lo han ejercitado. En estos casos, deben proponerse, contando con la ayuda de un maestro o mentor y siendo partícipes de un ambiente de crecimiento y desarrollo, cursar colegiaturas, que les conduzcan de las ligas menores a las ligas mayores (Dorado, 2013).

A medida que una persona practica y desarrolla sus habilidades, aumenta su rendimiento y logros, lo cual es

altamente valorado por los demás. En muchos casos, la persona no solo recibe admiración, sino también reconocimiento, y en situaciones óptimas, premios y recompensas por su virtuosidad, valentía, esfuerzo, tenacidad y disciplina. Hay tres factores para el desarrollo del talento; los llamamos las “5 E”.

- Estudio
- Ejercicio
- Experiencia
- Esfuerzo
- Excelencia

El proceso de aprendizaje se fundamenta en el estudio, que constituye la actividad esencial mediante la cual se obtienen los elementos de conocimiento necesarios para el crecimiento y desarrollo personal. La práctica constante, por otro lado, es la actividad que nos capacita para adoptar disciplinas fundamentales en la vida. La experiencia, por su parte, se presenta como una actividad inevitable para el proceso de maduración y la formación del carácter emprendedor. El esfuerzo se erige como el valor central para transformar una habilidad innata en una competencia aplicable tanto en la vida como en el ámbito laboral. La excelencia, como la meta superior a la que debemos aspirar, se puede evaluar mediante indicadores específicos.

Tercera Fase: Convertir el Talento en un Emprendimiento

Aunque algunos individuos han identificado su talento personal, muchos no avanzan en el proceso. Es crucial resaltar el concepto de “Talentos Sinérgicos”, que se refiere a habilidades que se potencian cuando se trabajan en colaboración con otras personas, logrando una conexión productiva. Algunas personas no logran elevar su talento a un nivel superior debido a su resistencia para construir relaciones de interdependencia y asociación. Este aspecto no debe pasarse por alto, ya que, en el mundo actual, cada vez son menos las actividades que se llevan a cabo de manera individualista y más las que se realizan en sinergia con otros.

Es un lamentable desperdicio, la decisión que toman algunas personas de no evolucionar su talento del nivel básico de entretenimiento a un nivel superior de entretenimiento. El entretenimiento, le representa a la persona placer, diversión; mientras que el entretenimiento, además de placer y diversión, le puede representar productividad. Muchas personas talentosas, usan su capacidad o talento como algo diversión, pero no exploran en un entorno productivo, como actividad económica, negocio propio, proyecto productivo, incluso, como empresa (Dorado, 2013).

Después, una persona puede optar por transformar ese talento en un negocio; no limitarlo únicamente como una habilidad personal, sino considerarlo como una destreza aplicable tanto en la vida como en el trabajo; como una

capacidad productiva. Un talento que no se integra en un proceso productivo se queda simplemente como una vocación; sin embargo, al vincularlo con una actividad productiva, el talento se convierte en una habilidad para generar beneficios económicos.

En este contexto, ¿qué implica emprender? Se trata de cualquier idea que surge al unir el talento con un ambiente laboral productivo. Se refiere a una decisión orientada a convertir esa capacidad innata en una habilidad laboral capaz de generar riqueza. Sin embargo, es importante destacar que contar con un talento no es suficiente sin una actitud o mentalidad emprendedora; es necesario desarrollar un enfoque proactivo para implementar esas ideas y estrategias en un negocio o actividad productiva.

Cuarta Fase: Hacer de su Emprendimiento una Empresa

Una persona que decide potencializar su capacidad humana o talento para construir una empresa ha incursionado al universo de los emprendedores productivos; aquellos que orientan sus acciones hacia una dinámica empresarial (Dorado, 2013) Esta etapa guía a la persona a tomar las medidas requeridas para desarrollar su idea de negocio hasta alcanzar una posición destacada y liderazgo en el mercado. En este proceso, el papel desempeñado por el promotor, gestor, iniciador y líder de la idea es crucial.

Quinta Fase: Posicionar su Empresa

Al establecer la empresa, la meta que se propone el emprendedor, es hacer de su negocio un modelo de emprendimiento; lo que resulta de llevar a la empresa a un posicionamiento y nivel de solidez en el mercado (Dorado, 2013). Un modelo de producción social se refiere a una empresa que, además de generar riqueza económica y material, ofrece a la comunidad o entorno local un impacto social positivo mediante medidas o acciones de reinversión social. Estos tipos de emprendimientos sociales no solo crean empleo, sino que también contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida. En resumen, todo comienza con la identificación y desarrollo del talento, seguido de la transformación de ese talento en un emprendimiento, luego en una empresa, y finalmente en un modelo productivo y social.



Capítulo 4

El Proceso de Formación de Nuevas Empresas

Generación e Identificación de Ideas

El objeto de este módulo es que cada participante identifique una idea de negocio sobre la cual desarrolle un sentido de “propiedad” de tal forma que se sienta suficientemente motivado para trabajar por ella. Para lograr este objetivo se trabajarán los siguientes aspectos:

- Actitudes, habilidades y ambiente favorable a la generación de ideas.
- Técnicas para generar y obtener nuevas ideas de negocios.
- Fuentes alternativas para obtener ideas.
- Evaluación y selección de ideas.

Preparación para Generar Ideas

Antes de generar ideas de negocios, es necesario tomar una actitud positiva hacia la creatividad y generar un ambiente favorable hacia ella.

Para tener una actitud positiva hacia la creatividad se recomienda:

- Ser menos protocolario, reír, hacer chistes, bromas, no sentir temor a exteriorizar el buen humor.
- Jugar con las ideas, dejar que den vueltas en nuestra mente, en cualquier momento saltaran las soluciones.
- Enfrentar cualquier situación sin temor al ridículo.
- Buscar siempre más de una respuesta.
- Asumir el fracaso como una fuente de experiencia.
- Confiar en nuestras capacidades.
- Dejar los esquemas tradicionales.
- Buscar la excelencia sin paralizarnos por ser perfeccionistas.
- Aceptar que muy probablemente tendremos que trabajar con información incompleta y con limitación de recursos.
- Tratar de utilizar únicamente los recursos necesarios, descartando los que sobren, ser persistente y creer que todo problema tiene más de una solución.
- Ser uno mismo
- Tratar de aportar en cualquier problema así no sea nuestra especialidad. Esto pueden ser incluso una ventaja, pues actuamos sin prejuicios.

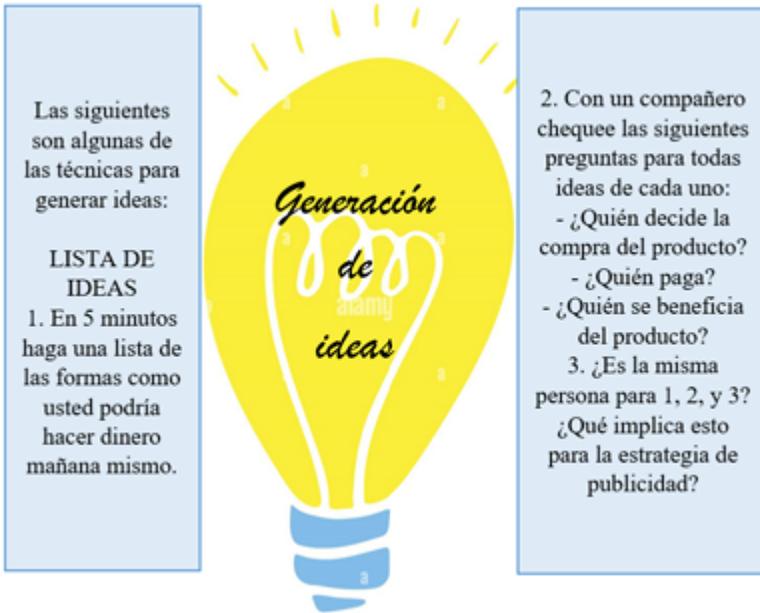
Para generar un ambiente favorable a la creatividad se recomienda:

- Escuchar y analizar cualquier idea sin fijarnos quien la propone.
- Creer que toda idea es buena hasta que se demuestre lo contrario.
- No criticar a quien propuso una idea que no funciona.
- Aceptar una propuesta, aunque se sepa que no funciono en el pasado. Las condiciones cambian constantemente por lo que una idea no factible en el pasado se puede convertir en una idea factible en el presente e incluso podemos aceptaría mirando hacia el futuro.
- Simplificar la reglamentación. El exceso de reglas no solo impide ejercitar la mente creativa, la atrofia.
- Aceptar que las soluciones ideales solo son eso y que por lo tanto la mayoría de las veces tendremos que funcionar con soluciones imperfectas que no cumplan todas las restricciones.
- Crear ambientes amistosos. La excesiva formalidad inhibe a las personas a expresarse libremente.
- Crear grupos multidisciplinares. La súper especialización impide mirar hacia nuevos horizontes.
- Permitir que todos participen en la discusión y toma de decisiones.

Generación de Ideas

Figura 5

Generación de ideas



Lluvia de Ideas

Todos los problemas son en realidad *oportunidades*. Una persona con un problema es una persona con una necesidad. Si hay suficiente número de personas con necesidades similares, entonces contamos con un mercado potencial.

Formato de Lluvia de Ideas

Use la tabla que aparece a continuación para dar ideas de soluciones a un problema. Tiempo máximo 20 minutos para resolver la actividad.

Tabla 1

Formato de lluvia de ideas

PROBLEMA	Reemplazándolo, inventando un sustituto, haciéndolo innecesario.	Cambiando, adaptando.	Otras ideas de solución.

Lista de Beneficios

Enliste ¿Cuáles son los beneficios que ofrecen estos productos o servicios a la persona que los adquiere?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

Haga una lista de productos que brinden los mismos beneficios que busca la gente para los productos anotados:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

Escriba ¿Qué efecto produce esto sobre las estrategias de venta y publicidad?

Fuentes Alternativas para Obtener Ideas.

Los lugares para obtener ideas pueden ser:

- Copiándola de alguien que haya tenido éxito
- Combinando 2 o más ideas en una nueva forma
- Resolviendo los problemas de la gente
- Buscando debilidades de la competencia
- Desarrollando una afición (hobby).

- Aprovechando una habilidad personal.
- Reutilizando materiales de desperdicio.
- Intercambiando ideas con mucha gente.
- Haciendo una lista y jugando alrededor de ella.
- Buscando un “vacío” en el mercado.
- Buscando nuevas formas de hacer las cosas.
- Implantando un producto o servicio.
- Soñando.
- Haciendo una investigación de mercado.
- Leyendo el periódico.
- Escuchando las quejas o lamentos de la gente.
- Estando siempre atento a ver oportunidades.
- Pensando en nuevas formas de hacer lo tradicional

Ejercicio

Test del Ladrillo

Objetivo:

Obtener ideas por medio de un trabajo en grupo.

Parte I

Actividad individual

En cinco minutos escriba de manera individual todos los usos posibles de un ladrillo. No converse con otra persona durante el ejercicio.

Comente de manera individual:

¿Cuántos usos encontró?

Parte II

Actividad grupal

Trabaje en grupo y mire cuántos usos posibles obtuvo como grupo. Usted puede adicionar nuevos usos.

Comenten en grupo:

¿Cuántos usos encontró en el ejercicio grupal?

¿Qué conclusión sacaron sobre obtener ideas de forma individual y de forma grupal?

Evaluación y Selección de Ideas

1.- **Escojan** de la lista, cuatro cosas que ustedes saben hacer o que podrían aprender fácilmente y colóquenlas a continuación de las palabras de la primera columna de la tabla que aparece en la página continua. Si hay algo que ustedes quisieran colocar, pero no aparece en la lista, **colóquenlo**.

- Animales
- Computadores
- Confección
- Mecánica
- Fotografía
- Mecnografía
- Agricultura
- Pesca
- Música
- Conservas
- Panadería
- Campismo
- Cocina
- Buceo
- Electricidad
- Pintura
- Electrónica
- Ganadería
- Gimnasio
- Ventas
- Cocteles

2.- **Hagan** una lluvia de ideas con más de cinco formas de conseguir dinero, considerando el ejemplo de la primera fila.

Tabla 2

Ejercicio de lluvia de ideas.

Selección	Fabricación	Compra y venta (comercialización)	Servicio
1 buceo	Guantes para buceo Camisetas con dibujos de peces y corales Maletines para aletas Cerámicas de peces Dijes de oro con forma de tanque de buceo Tanques para buceo	Equipos de buceo Libros de buceo Equipos de pesca Repuestos para equipos Afiches de sitios de buceo	Clases de buceo Guías de sitios poco conocidos Médico para asistencia a buzos Preparador físico para buzos Editar una revista sobre buceo
2			
3			
4			
5			

Con su grupo utilice la siguiente lista de verificación, para chequear algunas de las ideas que generaron. Usted puede utilizar esta lista de verificación posteriormente para sus propias ideas.

Confirme la actividad anterior con la siguiente lista de verificación. Algunas de las preguntas a lo mejor no aplican a sus ideas. Si considera adicionar otras preguntas, por favor hágalo. También puede consultar con otras personas para obtener más las preguntas:

Tabla 3

Ejercicio de lista de verificación

Pregunta	Si	No sabe	No	Necesita más Información
¿Se puede hacer y se podría seguir haciendo?				
¿Lo puede hacer usted mismo o requiere ayuda?				
¿Lo compara un número suficiente de persona?				
¿Es mejor que el de la competencia?				
¿Sabe quién es competencia?				
¿Sabe cuánto cobra?				
¿Pueden vender a un precio conveniente para usted?				

¿Sabe que cosas va a necesitar?				
¿Ha probado su idea en el mercado?				
¿Es un negocio seguro?				
¿Es legal?				
¿Necesita contratar a alguien con un conocimiento o habilidad especial?				
¿Sabe usted cuanta plata necesita?				
¿Puede usted iniciar el negocio dedicándole tiempo parcial?				
¿Necesita más información?				

Si usted respondió no sabe, no o necesita información, para una o más de las preguntas, entonces debe conseguir las respuestas y resolver algunas dificultades. Usted debe validar su idea antes de arrancar o, estará corriendo un gran riesgo. Por lo tanto, usted necesita un plan de negocio para plasmar su idea.

Caso de Estudio: Hernan, Rodrigo, Jorge y Melqui

Hernan, Rodrigo, Jorge y Melqui son buenos amigos. Ellos estudiaron juntos en el colegio, son vecinos y siempre están juntos. Hasta el momento han llevado una vida muy corriente, pero están decididos a tomar un camino nuevo en sus vidas. Ellos quieren conformar una empresa que fabrique

muebles para jardines (casas para perros, casas para pájaros, mesas de jardín, sillas etc.) ellos tienen muy buen conocimiento sobre el diseño y fabricación de estos muebles, pero necesitan algún dinero para arrancar. Por esta razón han pedido una cita con el gerente del banco para solicitar un préstamo.

Figura 6

Caso de Estudio



**CASO DE ESTUDIO: HERNAN,
RODRIGO, JORGE Y MELQUI**



**CASO DE ESTUDIO: HERNAN,
RODRIGO, JORGE Y MELQUI**



CASO DE ESTUDIO: HERNAN, RODRIGO, JORGE Y MELQUI



CASO DE ESTUDIO: HERNAN, RODRIGO, JORGE Y MELQUI





Actividad

Respondan:

¿Qué errores encuentran ustedes en la visita de los interesados al gerente del banco?

¿Cómo podrían evitar dichos errores?

El Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta para la administración del futuro negocio. El objetivo de este módulo es dar al participante los instrumentos necesarios para que, de manera práctica elabore una correcta planeación y evaluación de su idea de negocio con el propósito de definir si es factible desde todos los puntos de vista.

Adicionalmente, el plan de negocio debe responder claramente al posible inversionista las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste el negocio?
- ¿Cuánta inversión requiere?
- ¿Quién lo va a manejar?
- ¿Por qué será exitoso?
- ¿Cómo va a operar el negocio?

Para lograr estos objetivos, se trabajarán en este capítulo los siguientes temas:

- Definición de la idea de negocio
- Investigación de mercado
- Estrategia de mercadeo
- Análisis técnico
- Inversión, costos, recursos y rentabilidad
- Organización
- Relaciones con el medio externo
- Redes de apoyo.

Definición de la Idea de Negocio

Es necesario tener muy claro de que tomar la idea de negocio va a contribuir a lograr lo que desea.

Por lo tanto, describamos a continuación, que es lo que usted espera lograr de manera personal al realizar el negocio que tiene en mente:

Objetivos

Redactar un objetivo de manera clara y efectiva implica seguir algunos pasos y considerar ciertos elementos clave. Aquí tienes un proceso paso a paso para redactar un objetivo:

Identifica el propósito: Antes de comenzar a redactar el objetivo, asegúrate de comprender claramente qué quieres lograr y por qué es importante. Define el propósito y la relevancia del objetivo en relación con tus metas más amplias.

Sé específico: Un objetivo efectivo es claro y específico. Debes poder responder quién, qué, cuándo, dónde y por qué. Es importante evitar generalidades vagas y ser lo más concreto posible.

Hazlo medible: Debes ser capaz de cuantificar o medir el progreso hacia el logro del objetivo. Esto te permitirá evaluar tu éxito y realizar ajustes si es necesario. Define métricas o indicadores que te ayuden a medir el progreso.

Asegúrate de que sea alcanzable: El objetivo debe ser desafiante pero alcanzable. Considera tus recursos disponibles,

limitaciones y cualquier obstáculo potencial. Si el objetivo parece inalcanzable, es probable que pierdas motivación o te desalientes.

Haz que sea relevante: El objetivo debe estar alineado con tus valores, metas y prioridades más amplias. Asegúrate de que sea relevante para tu desarrollo personal o profesional.

Establece un plazo límite: Define claramente cuándo esperas lograr el objetivo. Establecer un plazo te ayuda a mantener el enfoque y la disciplina, y te proporciona un sentido de urgencia.

Utiliza un lenguaje positivo: Redacta el objetivo en términos positivos y afirmativos. Enfócate en lo que quieres lograr en lugar de lo que quieres evitar.

Revisa y revisa: Una vez que hayas redactado el objetivo, tómate el tiempo para revisarlo y asegurarte de que cumpla con todos los criterios anteriores. Ajusta según sea necesario para mayor claridad y precisión.

Por ejemplo, un objetivo bien redactado podría ser: “Aumentar las ventas mensuales en un 15% para el final del tercer trimestre del año fiscal actual, implementando una estrategia de marketing digital centrada en redes sociales y correo electrónico, y utilizando métricas de seguimiento para evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario”. Este objetivo es específico, medible, alcanzable, relevante y tiene un plazo límite claro.

¿De qué Consta un Objetivo?

- Un verbo de acción o logro (infinitivo)
- Un resultado clave medible
- Una fecha tope
- Un costo máximo

La idea

(Brevemente explique en que consiste su idea de negocio, de tal forma que cualquier persona que lo lea pueda entender fácilmente lo que usted planea hacer).

Investigación de Mercado

La razón de ser de un negocio son sus clientes. Para lograr que ellos vengan a comprar a la empresa, es necesario conocer muy bien una serie de aspectos relacionados con sus características y sus deseos o necesidades tanto cualitativa como cuantitativamente.

Adicionalmente la empresa no es la única que está interesada en venderles por lo que también debe conocer el medio ambiente en que vamos a actuar y a quienes debe enfrentar, es decir hablando en términos deportivos, el campo de juego y los contrincantes. Para ello normalmente se realiza lo que se denomina una investigación de mercados.

Antes de realizar la investigación de mercados, **respondamos** las siguientes preguntas sobre los clientes del negocio:

¿Qué es concretamente lo que les va a vender?

¿Quiénes son exactamente sus clientes?

¿Qué beneficios buscan sus clientes?

¿Qué precio pagan actualmente y cuanto están dispuestos a pagar?

¿Cada cuanto compran el producto y en qué cantidad?

¿A quién le compran actualmente y por qué?

¿Por qué le comprarán a usted?

¿Qué parte (porcentaje) de ellos le comprarán a usted?

¿Qué es lo que está haciendo mal la competencia?

¿Qué medios de promoción (publicidad) utiliza la competencia?

¿Qué canales de distribución utiliza la competencia?

Si usted no conoce una o varias de las respuestas a estas preguntas, necesitará realizar una investigación de mercados. La investigación de mercados se la puede realizar de diferentes formas, una de ellas es entrevistando directamente un grupo de sus posibles clientes.

Diseñe a continuación un cuestionario de preguntas para responder los interrogantes que le quedaron pendientes en el ejercicio.

Estrategia de Mercadeo

La estrategia de mercado es la manera como se combinan las 4P's del mercado (Plaza, Precio, Producto y Publicidad), cada una de las 4P's afecta a las otras y por lo tanto, ellas juntas deben ser apropiadas y consistentes entre sí.

Por ejemplo:

- ¿Usted vendería frutas mediante pedidos por correo?
- ¿Usted vendería productos de la mejor calidad al precio más bajo?
- ¿Usted haría promoción de un producto para sordos en la radio?

Por lo tanto, para cada segmento de mercado se necesita una mezcla de mercado apropiada. Hay muchas posibilidades para combinar lugar (plaza), precio, producto y publicidad

Responda: ¿Cómo lo haría Usted?

He aquí algunos ejemplos:

Producto

El producto es el resultado tangible o intangible de un proceso, servicio o actividad, generalmente destinado a

satisfacer una necesidad o deseo del consumidor.

- Servicios
- Garantías
- Empaque
- Variedad (tamaño, color, estilo, modelo)
- Innovación

Diseño Publicidad (Comunicación)

La publicidad es una estrategia de comunicación persuasiva que busca promover productos, servicios o ideas a través de diversos medios para alcanzar a un público específico y generar interés o acción.

- Radio, tv, prensa
- Publicidad impresa (folletos, afiches, volantes)
- Tele mercado, correo directo
- Muestra gratis, demostraciones, ofertas
- Eventos (cocteles, fiesta de lanzamiento)

Plaza (Lugar)

La plaza o lugar es el punto físico o el medio por el cual se hace llegar un producto o servicio que se ofrece a los clientes.

Puerta a puerta

- Distribuidores
- Concesión
- Catálogo/orden por correo/ Línea 1- 800/correo electrónico/ pedido con tarjetas de crédito
- Punto de venta
- Detallista/autoservicios

Precio

El precio es el monetario asignado a un producto o servicio en el mercado, determinado por factores como la oferta y la demanda, los costos de producción y la percepción de valor por parte del consumidor.

- Igual a la competencia
- Guerra de precios
- De acuerdo con el cliente
- Costo más margen mínimo
- Precio alto con descuento por pronto pago y volumen

Ejercicio

En el siguiente cuadro:

Defina tres segmentos de mercado e indique para cada uno de ellos lo que va a ofrecer:

	SEGMENTOS A	SEGMENTOS B	SEGMENTOS C
PRODUCTO			
PUBLICIDAD			
PLAZA			
PRECIO			



De acuerdo con las estrategias de mercado, responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas unidades puedes vender una persona al día?
- ¿Cuántas personas estarán dedicadas a la venta?
- ¿Cuántas unidades se venderán a la semana?
- ¿Cuántas unidades se venderán por mes?

Con esta información **haga** un plan mensual de ventas en unidades para el primer año de operación del negocio.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producto No.- 1												
Producto No.- 2												
Producto No.- 3												

Escriba

¿Qué pasa si usted logra más ventas de las que presupuesto?

¿Qué pasa si usted logra menos ventas de las que presupues-
to?

Enliste sus posibles primeros clientes:

¿Cómo podría atraer más clientes?

¿En qué hará más énfasis en el momento de la venta?

Análisis Técnico

El análisis técnico en el contexto del emprendimiento se refiere al estudio exhaustivo de datos y métricas relevantes para evaluar la viabilidad y el rendimiento de un proyecto empresarial. Se centra en el examen detallado de factores como costos, ingresos, tendencias del mercado y competencia para tomar decisiones informadas y estratégicas.

Actividad

Explique cómo piensa organizar y operar su negocio. ¿Quién hará que y quien será el responsable de cada cosa?

Describe cada una de las etapas que deberán realizarse para que el producto o servicio esté listo para ser entregado al cliente:

Escriba

¿Cuánto tiempo empleará en ellas?

¿Qué maquinaria o muebles se requiere?

¿Dónde se localizará el negocio?

¿Qué materias primas y suministros se necesitan para producir cada unidad de producto? ¿Qué cantidad?

¿Dónde compraría estas materias primas y materiales, en que cantidades?

Inversión, Costos, Recursos, Rentabilidad

a. Inversión

Inversión en el ámbito del emprendimiento se refiere al desembolso de capital o recursos en un proyecto o negocio con la expectativa de obtener rendimientos financieros o beneficios a largo plazo. Implica asignar fondos en activos o actividades que se espera generen ingresos futuros y contribuyan al crecimiento y éxito del emprendimiento.

Enliste en el siguiente cuadro las cosas que usted necesita para arrancar. Trate de determinar lo que realmente necesita y si debe comprarlo nuevo o usado, a crédito o de contado, o si lo puede alquilar y para cuando exactamente lo necesita.

ITEM	¿Es realmente necesario?	¿En qué fecha se requiere?	¿Cómo se puede adquirir?	¿Cuánto vales?
Materia prima				
Mano de obra				
Vendedores				
Transporte				
Asesores				
Efectivo				
Total				\$
Capital de Trabajo				
ITEM	¿Es realmente necesario?	¿En qué fecha se requiere?	¿Cómo se puede adquirir?	¿Cuánto vales?
Herramientas				
Maquinaria				
Muebles				
Total activo fijo				\$

Escriba

Cree usted que necesitará ¿Algo más?

Inversión Total Requerida \$

Piense en las siguientes alternativas que usted tendría para disminuir la inversión inicial necesaria:

- Logrando menores precios
- Obteniendo crédito
- Arrendando el equipo
- Aplazando algunas inversiones
- Haciendo el negocio de manera diferente.

b. Recursos

Los recursos son los activos, capacidades y medios disponibles que se utilizan para desarrollar, operar y hacer crecer un negocio. Pueden incluir capital financiero, talento humano, tecnología, tiempo y relaciones, entre otros, fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales.

Fuente de financiamiento

Cantidad total necesaria..... A \$ _____

Cantidad que usted aportará..... B \$ _____

Cantidad que debe conseguir..... A – B \$ _____

Fuentes externas

Inversionista..... ¿Quién?

Préstamos.....¿Quién?

Donaciones.....¿Quién?

Otros..... ¿Quién?

c. Costos

Los costos son los gastos asociados con la producción, operación y comercialización de productos o servicios. Incluyen tanto los costos fijos, como alquileres y salarios, así como los variables, que pueden ser materiales y gastos de marketing, y son fundamentales para calcular la rentabilidad y tomar decisiones financieras.

Si usted no conoce exactamente los datos solicitados, haga un estimado tan real como le sea posible.

¿Precio de venta por unidad? \$ _____

Cuánto cuestan en cada unidad:

1. Los materiales? _____
2. El empaque? _____
3. Comisiones de venta? _____
4. Otros costos de dinero? _____

Totales costos directos por unidad (1+2+3+4)

\$ _____

El precio de venta por unidad menos los costos directos por unidad equivalen al

Margen de contribución unitario (A-B=C)

\$ _____

¿Cuánto planea vender mensualmente? _____

¿Cuánto si es un mes malo? _____

¿Cuánto si es un mes muy bueno? _____

¿Variación sus ventas durante el año? _____

¿Cuánto serán sus costos fijos mensuales? _____

Arriendo \$ _____

Teléfono \$ _____

Electricidad \$ _____

Acueducto \$ _____

Correo \$ _____

Vigilancia \$ _____

Publicidad \$ _____

Mantenimiento \$ _____

Seguros \$ _____

Transporte \$ _____

Depreciación \$ _____

Materiales indirectos \$ _____

Impuestos \$ _____

Otros \$ _____

Total Costos Fijos \$ _____

d. Rentabilidad

La rentabilidad se refiere a la capacidad de un negocio para generar beneficios en relación con los recursos invertidos. Es una medida clave de la eficacia y el éxito financiero de un emprendimiento, determinante para evaluar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Análisis del punto de equilibrio

Punto de Equilibrio: es aquel donde la contribución menos los costos fijos son iguales a la utilidad mínima esperada. Es decir, donde el volumen de ventas en unidades (D) es igual a H.

De los datos obtenidos arriba. **Analice** a continuación cuánto dinero va a producir el negocio:

- | | |
|---|------|
| 1. Precio por unidad | \$ A |
| 2. Costo de producir cada unidad | \$ B |
| 3. Margen de contribución por unidad (A-B) | \$ C |
| 4. Número de unidades a vender por mes (promedio) | \$ D |
| 5. Contribución por mes (CxD) | \$ E |
| 6. Costos fijos mensuales | \$ F |
| 7. Utilidad mínima esperada | \$ G |
| 8. Meta de ventas mensuales (F+G)/C | \$ H |

Compare los valores de D y H.

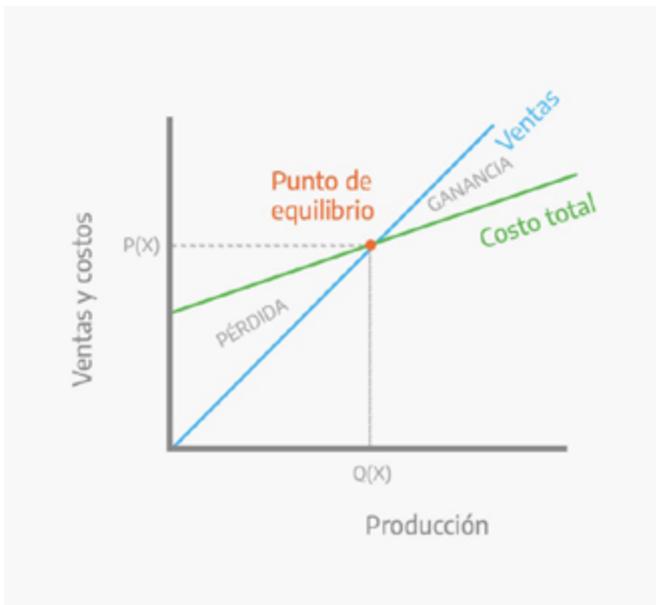
¿Qué ocurre si $D > H$?

¿Qué ocurre si $D < H$?

¿Qué ocurre si $D = H$?

Figura 7

Gráfico punto de equilibrio



Nota: tomado de (Enciclopedia económica, 2022). Gráfico

sobre el punto de equilibrio entre las ventas y el costo total de un producto.

Basándose en la gráfica anterior. **Responda** a las siguientes preguntas:

1. ¿Si usted no vende nada en un mes, que utilidades o pérdidas tendría?

2. ¿Si usted logra vender su meta de venta (H), que utilidades o pérdidas tendría?

3. ¿Cuántas unidades necesita vender para lograr las utilidades deseadas?

4. ¿Que podría hacerse para incrementar las utilidades?

Planeación Financiera

La planeación financiera implica la elaboración de estrategias y proyecciones para gestionar eficazmente los recursos económicos del negocio. Se centra en la optimización de ingresos, control de costos, gestión de riesgos y cumplimiento de objetivos financieros a corto y largo plazo, con el fin de garantizar la viabilidad y el crecimiento del emprendimiento.

Total de Costos Fijos												
C												
Utilidad (Perdidas)												
D												

Responda:

¿Le parece que su negocio es financieramente factible? Si no, ¿qué puede usted hacer al respecto?

Incrementar el ingreso

- Vendiendo muchas más unidades a menor precio.
- Vendiendo más unidades al mismo precio.
- Vendiendo el mismo número de unidades a mayor precio.
- Vendiendo pocas unidades a un precio mucho mayor.
- Mejorando el manejo de los recursos financieros.

Reducir los egresos

- Comprando materiales a menor precio
- Aumentando la productividad
- Bajando los costos fijos
- Disminuyendo los gastos financieros
- Tomando descuentos
- Aprovechando incentivos tributarios
- Reduciendo tiempos de entrega evitando los imprevistos
- Combinando un incremento de ingresos con reducción de egresos

El Flujo de Efectivo

¡Mucho cuidado! Tener *utilidades* no significa necesariamente que se dispone de efectivo. Su negocio puede ser rentable pero ilíquido. La liquidez es para el negocio como el oxígeno para los seres humanos. Podemos tener un excelente estado de salud, pero si no tenemos oxígeno durante demasiado tiempo, estamos muertos.

En el siguiente cuadro. **Calcule** su flujo de caja personal durante tres semanas:

Realice el flujo de caja de su negocio para el primer año de operación.

¿Cómo es el Flujo de Efectivo de su Negocio?



Si el efectivo sale más rápido de lo que entra, nos representa problemas.

Si el efectivo entra más rápido de lo que sale, representa que estamos muy bien. Pero, si entra y sale a la misma velocidad, representa que estamos bien.

Recomendación para resolver los problemas de efectivo:

Acelerando o Incrementando las Entradas

- Inyectando más capital (Propio o prestado)
- Disminuyendo o anulando los créditos
- Vendiendo al contado
- Pidiendo adelantos a los clientes
- Vendiendo más unidades

Aumentando los precios

Frenando o Reduciendo las Salidas

- Pactando nuevos créditos con proveedores
- Tomando los plazos de pago más largos
- Reduciendo inventarios
- Comprando solo lo indispensable
- **Reduciendo desperdicios**
- Aumentando la eficiencia

Organización

¿Ha pensado que es lo más importante para que su negocio tenga éxito? ¿Serán las máquinas? ¿El local?

La conclusión a la que se ha llegado al analizar empresas exitosas es que el recurso más importante de una empresa son las personas. Por lo tanto, su éxito dependerá de que las personas que trabajan en ella tengan las capacidades necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones y motivación para ser excelentes y creativas en su trabajo. Pero antes de contratar o conseguir las personas que trabajarán en la empresa se necesita saber cuáles serán las actividades o funciones que como mínimo deberán realizarse.

Actividad

Haga una lista de las actividades generales que se necesitan realizar en la empresa y **agrúpelas** de la siguiente forma:

Por su afinidad: (actividades similares)

Actividades tipo A

Actividades tipo B

Actividades tipo C

Actividades tipo D

Escriba ahora las características que debe tener cada una de las personas que están encargadas de cada grupo de actividades.

Características del responsable de las actividades tipo A

Características para que ser responsable de las actividades tipo B

Características para que ser responsable de las actividades tipo C

Características para que ser responsable de las actividades tipo D

No olvide tener en cuenta estas características al seleccionar a las personas que trabajaran en su negocio distribuyendo las funciones también entre los socios de la empresa, si estos van a participar en la administración.

Relaciones con el Medio Externo

Su empresa no se encuentra localizada en una isla salvaje y el mercado al que se dirige tampoco. Normalmente existen algunas fuerzas externas que pueden afectar el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Leyes que limiten o prohíban la actividad redes de la empresa

Requisitos previos que cumplirse para que el negocio pueda operar.

Posibilidades de que la comunidad se vea afectada o reacciones negativamente ante el negocio, sus actividades o su producto o servicio.

Posibilidad de que el nuevo negocio contribuya o afecte las demás actividades de los socios del negocio.

Condiciones o circunstancias que pueden variar en los diferentes aspectos del negocio.

Redes de Apoyo

Se ha comprobado que los empresarios son personas muy hábiles, para manejar sus relaciones en beneficio del negocio. Ellos dedican una parte del tiempo para comunicarse con todas aquellas personas que pueden ser importantes para el negocio. Por ejemplo, el gerente de un banco, un funcionario del gobierno, ex compañeros de estudio, proveedores, etc. Este grupo de personas se le llama la red de apoyo.

El objeto es mantener viva la relación de tal forma que, si en cualquier momento se requiere, sea posible obtener ayuda gracias a la relación de amistad que se tenga con esa persona.

A continuación, algunos consejos útiles para la conformación de su red de apoyo:

- Convéncese de que los contactos son claves para el éxito deje a un lado sus temores e inhibiciones y decídase a tener su red.
- Forme su red de acuerdo con el tipo de negocio que usted tiene., la red debe ser útil, porque de lo contrario el tiempo y los recursos que usted invierta en ella serán una pérdida.
- Ponga a trabajar su red. De lo contrario no podrá detectar sus fortalezas y debilidad.
- Establezca contactos claves en la red y comuníquese continuamente con ellos. Estas personas le informaran sobre la situación general de su red. Tampoco deje

solo para los momentos críticos el contacto con los miembros de la red.

- Aporte a su red, su relación debe ser en doble vía y sin llevar cuentas. El objetivo es mantener los vínculos, no es mantener una balanza de equilibrio.
- No sea esclavo de su red, el objetivo no es tener una red, el objetivo es que ella contribuya a su éxito empresarial.
- Evalúe sus redes y redefina su utilización en términos de lo que su actividad empresarial necesita.
- También se deben tratar de aprovechar las facilidades que algunas entidades públicas y privadas brindan para apoyar la creación y crecimiento de empresas.

Ejercicio

Cree su red de apoyo.

1.- Escriba cuatro actividades de la empresa para las que sería útil tener contactos externos.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

2.- Enliste a continuación los nombres y/o actividades de las personas que usted cree deberá contactar par realizare las actividades arriba mencionadas:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

3.- Escriba a continuación una lista de posibles formas como usted podría lograr contacto con estas personas para incluirlas en su red de apoyo

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____



5

Capítulo 5

Planeación Estratégica

Organización Estratégica, Análisis FODA

Para poder ir a algún lugar, primero tenemos que saber dónde estamos. Una vez definido el sueño, el horizonte, cuando ya podemos visualizar esa catedral que vamos a construir, debemos pasar inmediatamente a la acción. Para el autor Antognolli (2005) el primer paso “es saber exactamente dónde estamos parados, cual es la situación del terreno, con qué elementos contamos, o que tenemos que adquirir, que sabemos hacer bien, o que tenemos que aprender a hacer y con quien vamos a competir”.

Existe una herramienta efectiva y conocida para comprender adecuadamente la situación de una empresa, llamada matriz de análisis FODA. Este método, conocido por las iniciales de sus componentes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, implica examinar la organización desde una perspectiva externa, como si fuéramos observadores independientes. (Antognolli, 2005).

Análisis Interno

El análisis interno está orientado a la evaluación de los recursos que la organización maneja de manera que se pueda conocer, en primer lugar, la situación competitiva que la operatividad de cada uno de ellos refleja.

Permite detectar los elementos que están imposibilitando la existencia de una completa integración entre las distintas unidades de la empresa lo cual es, en último término, una de las razones por las que una institución se fortalece.

Dentro de este enfoque, el análisis interno estudia las fortalezas y debilidades de la empresa.

Fortalezas

Es aquello que tiene un grado de desarrollo mayor sobre el nivel esperado necesario y que constituye la razón de su permanencia y éxito. Las fortalezas se caracterizan por estar dentro del área del control de la empresa.

Debilidades

Llamadas también carencias o impedimentos; es aquello que tiene un menor grado de desarrollo sobre el nivel esperado necesario y que estuvieron, están, o van a impedir avanzar hacia los objetivos mayores de la institución. Junto las fortalezas como las debilidades se las estudia bajo las perspectivas de las distintas capacidades de la empresa.

Se denomina capacidades a las distintas habilidades, recursos, destrezas o experiencias disponibles en la empresa para el cumplimiento de la visión y la misión. En el FODA se estudia a la capacidad directiva, planificación, organización, logística, competitiva, de control de talento humano.

Las fortalezas y las debilidades son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las funciones en la gerencia general, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas informáticos de información, generan tanto fortalezas como debilidades en un negocio. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica (Blog de TSU, 2013). Las empresas se esfuerzan por implementar estrategias que capitalicen sus fortalezas internas y mitiguen sus debilidades. Estas fortalezas y debilidades se determinan al compararse con la competencia.

La superioridad o las deficiencias “relativas” representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que “están fuera de lo normal” también pueden determinar algunas fortalezas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad pueden significar una fortaleza. Las fortalezas y las debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. Por ejemplo, un porcentaje elevado en la rotación de inventarios podría no ser una fortaleza en el caso de una empresa que pretende que sus existencias no se agoten nunca (Blog de TSU, 2013).

Existen diversas formas de identificar los factores internos, que incluyen el análisis de ratios financieros, la evaluación del rendimiento y la comparación con períodos anteriores y estándares de la industria. Además, se pueden realizar diferentes tipos de encuestas para explorar aspectos

internos, como el nivel de satisfacción de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de las estrategias publicitarias y la fidelidad de los clientes.

Análisis Externo

El aspecto externo del FODA se refiere al estudio del entorno en el cual la empresa se desenvuelve, al del mercado al que la empresa atiende, y a todos los factores de tipo social, económico, político, tecnológico, competitivos, geográficos y de mercado que permiten o dificultan la adaptación de la empresa a esos mercados; adaptación que es el resultado del aprovechamiento de las oportunidades externas y de la neutralización de las amenazas.

Oportunidades

Son situaciones externas, fuera de nuestro control que adecuadamente explotadas en función de las fortalezas pueden incidir positivamente en el éxito de la institución.

Amenazas

Son situaciones fuera de nuestro control que están en función de nuestras debilidades causando capacidad de afrontar dichas amenazas y por ende pueden incidir negativamente en el éxito de la empresa y conllevan un potencial peligro de poner en dificultad y riesgo a la empresa. La empresa se obliga a

reflexionar la manera de conocer estas amenazas y la forma de cubrirse de las mismas.

Las oportunidades y amenazas comprenden eventos y tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que podrían impactar positiva o negativamente a la organización en el futuro. Estas variables, mayormente externas, están fuera del control directo de la organización.

La revolución de las computadoras, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales, la explotación del espacio, los empaques reciclables y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las compañías. Este tipo de cambios está produciendo otro de consumidor y de ahí se necesitan otros productos, servicios y estrategias. Otro ejemplo de amenazas y oportunidades sería la aprobación de una nueva ley, la introducción de un producto nuevo por parte de un adversario, una catástrofe nacional o una baja del valor del dólar. La fuerza de un adversario podría significar una amenaza. La inquietud en Europa Oriental, el aumento de las tasas de interés o la lucha contra la droga podrían significar una oportunidad o una amenaza

Debemos preguntarnos exhaustivamente y respondernos muy sinceramente que fortalezas y debilidades tiene nuestra organización, la parte interna. Es fundamental examinar minuciosamente las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, tanto a nivel nacional como internacional, así como en el contexto actual, que abarca aspectos sociales, económicos, tecnológicos y políticos. Según Antognolli (2005)

“las oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja, situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, cambios de modas o costumbres, en definitiva, qué tenemos que cambiar para adaptarnos a ese medio ambiente”.

El método de evaluación es tan simple que con sólo esta descripción es suficiente para comenzar a trabajar, pero la gran dificultad se presenta, generalmente, en que preguntas hacemos o en qué tipo de problemas encarar (Antognolli, 2005). Este es un cuestionario modelo que puede servir de orientación en cuanto a cómo encarar el trabajo:

Evaluación de la Organización

A continuación, se describen ejemplos de Análisis FODA.

Análisis de situación (FODA)

Fortalezas

- Tenemos un alto nivel de competitividad
- Tenemos los recursos financieros necesarios
- Somos el reconocido líder del mercado
- Tenemos buena reputación entre los proveedores
- Tenemos buena reputación con los clientes
- Tenemos una estrategia definida

- Tenemos costos más bajos que la competencia
- Tenemos mejor calidad que la competencia
- Desarrollamos más productos nuevos que la competencia
- Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos
- Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio
- Tenemos el personal idóneo en cada puesto
- Conocemos perfectamente el mercado
- Tenemos la distribución optimizada
- Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios
- Tenemos la estructura de ventas necesaria
- Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado
- La rentabilidad de la empresa es la esperada
- Tenemos mejores gerentes que la competencia
- La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros
- No tenemos rechazos por calidad de productos

- El plazo de entrega es mejor que la competencia
- Hacemos las promociones necesarias

Debilidades

- No tenemos una clara dirección estratégica
- Nuestras instalaciones son obsoletas
- Tenemos una débil imagen en el mercado
- No tenemos el personal adecuado
- No tenemos Gerentes adecuados
- Tenemos una estrecha línea de productos
- No tenemos los recursos financieros necesarios
- No tenemos rentabilidad suficiente
- Tenemos costos relativos mayores que la competencia
- Continuamente tenemos problemas operativos
- Los proveedores no son adecuados
- El personal no está motivado
- No conocemos a fondo el mercado
- Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada
- Nuestro punto de equilibrio es alto

- La facturación mensual viene decreciendo

Oportunidades

- Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo
- Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes
- Tenemos posibilidades de exportación
- Nuestra competencia está débil
- El mercado está creciendo
- Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos
- El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos
- Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos
- Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas
- La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años
- Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes
- Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo

- Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
- Las barreras de entrada a la industria son altas

Amenazas

- Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado
- Las ventas de productos sustitutos están creciendo
- El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado
- Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos
- Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios
- Cambian las reglas de importación de productos competidores
- Los precios en general están bajando
- El mercado se está concentrando en pocos clientes
- Los proveedores tienen mayor poder de negociación
- La situación de nuestro mercado en particular está decayendo
- La situación política del país es inestable (2 años)

- Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo
- Tenemos problemas de medio ambiente

Consideraciones

Estas afirmaciones establecidas por Antognolli (2005) son generales y podrían variar o ampliarse dependiendo del sector industrial o del mercado en el que opera la organización. Idealmente, el cuestionario debe ser completado por varias personas dentro de la empresa (en caso de tener un solo propietario, los mandos intermedios pueden hacerlo en su lugar), de manera individual y sin que puedan ver las respuestas de los demás. A menudo, diferentes personas perciben aspectos distintos. Después, es importante reunirse y discutir cada punto.

Después de establecer conjuntamente los conceptos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la estrategia a corto y mediano plazo se desarrolla de manera orgánica: fortaleciendo las fortalezas, abordando las debilidades, preparándose o adaptándose para enfrentar las amenazas, y aprovechando las oportunidades disponibles.

El autor Antognolli (2005) indica que debido a la constante evolución del entorno empresarial, lo que actualmente puede ser una fortaleza podría convertirse en una debilidad en el futuro, especialmente cuando cambian las tecnologías y las existentes quedan obsoletas. Por esta razón, es recomendable realizar este análisis de forma anual, aunque pueda parecer excesivo. En entornos tan dinámicos, esta práctica resulta ideal. Además, la alineación de opiniones de todos los involucrados

facilita la comprensión y la aceptación de las estrategias emergentes.

El paso siguiente es, sabiendo donde estamos y adonde queremos ir, desarrollar y poner en marcha la estrategia.

Modelo para Evaluar mi Matriz FODA

Cuando se califican todos los factores, tanto internos como externos, los resultados se pueden incorporar en una matriz que se denomina Matriz FODA. Una matriz es un cuadro compuesto por valores (en este caso, numéricos), ordenados en filas y columnas.

La matriz FODA es una herramienta muy sencilla y clara; permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de cualquier negocio en términos de los factores externos e internos que le afectan.

Unión de la Matriz FODA

De acuerdo con mis fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades desarrollaremos un cuestionario para construir nuestra matriz de análisis FODA:

Figura 8

Matriz FODA

Matriz FODA		
Nombre de la Empresa	Oportunidades-O <i>Liste las oportunidades</i>	Amenazas-A <i>Liste las amenazas</i>
Fortalezas-F <i>Liste las fortalezas</i>	Estrategias FO <i>Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades</i>	Estrategias FA <i>Use fortalezas para evadir amenazas</i>
Debilidades - D <i>Liste las debilidades</i>	Estrategias DO <i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>	Estrategias DA <i>Minimice debilidades y evite amenazas</i>

Nota: tomado de (Rosas, 2024). Detalle de la matriz FODA, indicando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para realizar las estrategias correspondientes.

Cuestionario

Diagnóstico de Mi Empresa

Imprime el siguiente cuestionario y **contesta** las preguntas relativas a los factores externos e internos en tu empresa. Utiliza la opción de respuesta que mejor represente lo que ocurre en tu negocio, asignando los valores del 0 al 3.

Siempre (3); Frecuentemente (2); Rara vez (1); Nunca (0)

Contesta

Por ejemplo, si tu respuesta es siempre, deberás anotar 3.

1.- Acerca de mis clientes:

1. Sé quién es mi cliente
2. Sé cuánto me compran mis clientes
3. Sé cada cuándo compran
4. Sé por qué me compran mis clientes
5. Sé por qué eligen una marca, producto o servicio en lugar de otro
6. Sé cuál es el beneficio esperado por mis clientes
7. Sé qué productos o servicios esperan mis clientes
8. Sé cada cuándo compran

9. Sé qué servicios adicionales prefiere mi cliente

10. Sé qué artículos o servicios me brindan la mayor utilidad

Ahora suma tus respuestas y anota aquí la suma _____

2.- Acerca de mis competidores:

1. Sé quién es mi competidor directo

2. Sé quién podría convertirse en mi competidor

3. Sé qué servicios ofrecen mis competidores

4. De los productos o servicios que yo ofrezco sé cuáles los sustituyen

5. Sé quiénes compran a mis competidores

6. Sé por qué compran a mis competidores

7. Sé cómo me comparan los clientes con mis competidores

8. Conozco los planes de la competencia

9. Sé cuáles son mis ventajas competitivas respecto a mis competidores

10. Sé cuáles son las ventajas y desventajas que tiene mi negocio, con respecto a mis competidores

Ahora suma tus respuestas y anota aquí la suma _____

3.- Acerca de mis proveedores:

1. Sé quién es mi proveedor
2. Sé quiénes podrían ser nuevos proveedores
3. Mis proveedores me ofrecen descuentos
4. Mis proveedores me entregan a tiempo
5. A mis proveedores les importo como cliente
6. Conozco las condiciones de venta de todos los posibles proveedores
7. Mis proveedores conocen mis necesidades
8. Mis proveedores me ofrecen crédito
9. Estoy satisfecho con el servicio de mis proveedores
10. Sé quiénes son los proveedores de mis competidores y qué ventajas y desventajas tienen comparados con mis proveedores

Ahora suma tus respuestas y anota aquí la suma _____

4.- Acerca de otros factores:

1. Estoy enterado de los cambios que ocurren en la Economía

2. Conozco los impactos que los cambios económicos pueden tener en mi negocio

3. Sabría qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país

4. Conozco avances tecnológicos que me podrían ayudar en el negocio

5. Conozco lo que mis competidores están haciendo con nuevas tecnologías

6. Estoy atento a los cambios socioculturales que ocurren a mi alrededor

7. Me anticipo en mis productos (o servicios) a los cambios socioculturales que observo

Ahora suma tus respuestas y anota aquí la suma _____

5.- Acerca de mis habilidades:

1. Conozco cuáles son las actividades críticas de mi negocio

2. Poseo las habilidades

3. Me aseguro de asignar las actividades críticas a la gente adecuada

4. Me aseguro de contratar gente con las habilidades necesarias para su buen desempeño en el negocio

5. Me aseguro de capacitar a las personas para que hagan bien sus actividades

6. Me aseguro de siempre

7. Conozco las habilidades que tienen mis competidores

8. Me preocupo por ser el mejor en el negocio

9. Hago que mis empleados se preocupen por ser los mejores en el negocio

10. Me actualizo para tratar de ser el mejor en el negocio

Ahora suma tus respuestas y anota aquí la suma _____

6.- Acerca de la estructura de mi empresa:

1. Conozco cuáles son las tareas que hay que llevar a cabo en el negocio
2. Asigno las tareas de una manera ordenada
3. Cada quién sabe qué es lo que tiene que hacer
4. Cada quién hace lo que tiene que hacer
5. Mi personal está agrupado por áreas comunes
6. Cuando doy a alguien una responsabilidad, le doy también la autoridad para cumplirla
7. Cuando doy a alguien una responsabilidad, yo no me meto en lo que hace
8. Las órdenes las doy a través de los jefes de las distintas áreas y no me los “brinco”
9. Me entero rápido de lo que ocurre en el negocio
10. Mis empleados se enteran de lo que yo quiero que se haga

Ahora suma tus respuestas y anota aquí la suma _____

7.- Acerca de mis recursos:

1. Doy mantenimiento adecuado a mis instalaciones y equipos
2. Mis clientes están satisfechos en (con) mis instalaciones y equipos
3. Mis instalaciones y equipos funcionan adecuadamente
4. Mis inventarios son suficientes para realizar mi operación normal (adecuadamente)
5. Tengo el producto (cumpló con el servicio) cuando el cliente lo solicita
6. Puedo conseguir nuevos empleados si se van los que ahora tengo
7. Los nuevos empleados tienen las habilidades que se necesitan en mi negocio
8. Dispongo de recursos (dinero) cuando los requiero
9. Puedo conseguir material y equipo adicional para dar el servicio cuando se requiere
10. Ahorro para reponer y ampliar mi equipo

Ahora suma tus respuestas y anota aquí la suma _____

Construcción de la Matriz de Análisis FODA.

Es el momento de elaborar la matriz de análisis “FODA”.

Coloca las calificaciones en el cuadrante correspondiente.

Para ello, observa que la escala de calificaciones tiene un valor mínimo de 0 y su valor máximo de 30, por lo que si las calificaciones fueron iguales o menores a 15, deberán ser puestas en los espacios debajo de donde dice “Amenazas” (si son factores externos) o “Debilidades” (si son factores internos), y si fueron mayores a 15 entonces en los espacios de donde dice “Oportunidades” (externas) o “Fortalezas” (internas).

Tabla 4

Matriz de análisis FODA

Factor	Amenaza	Oportunidad	Debilidades	Fortalezas
Clientes Competidores Proveedores Otros factores Habilidades Estructura Recursos Suma	Se anota el puntaje en esta columna si la calificación es igual o menor a 15	Se anota el puntaje en esta columna si la calificación es igual o mayor a 16	Se anota el puntaje en esta columna si la calificación es igual o menor a 15	Se anota el puntaje en esta columna si la calificación es igual o mayor a 16

Visión de la Empresa

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor (Library, 2015).

Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización. Cuando:

Toyota escogió ser la empresa de automóviles más grande del mundo.

Cuando la empresa de teléfono francesa decidió ser la mejor de Europa, sin serlo en el momento de su definición.

Cuando el banco ganadero se definió así mismo como un banco universal.

Cuando Sony trabajó para convertirse en una compañía clase mundial. Todas estas empresas estaban estableciendo sus respectivas visiones

La visión establece la orientación y proporciona dirección, siendo el vínculo que conecta el presente con el futuro en las empresas.

Cuando se consigue el sueño que encierra la visión esta deja de ser visión de la empresa y la misma debe plantearse otro reto, otro sueño que impulse a la empresa hacia un nuevo horizonte.

La visión de la empresa sirve de guía para la formulación de las estrategias. Proporciona un propósito a la organización (Library, 2015).

La visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión (Library, 2015).

El ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico.

Elementos de la Visión Corporativa

Es formulada en el tiempo. Dimensión en el tiempo (de tres a cinco años). Integradora. Amplia y detallada de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte del tiempo. Positiva y alentadora.

Debe impulsar el compromiso de pertenencia de la organización. Debe tener fuerzas unificadoras, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección y el camino para llegar al punto deseado. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la

empresa.

Debe ser realista y posible. Debe ser consistente. Debe ser difundida interna y externamente.

¿Cómo Formular la Visión de su Empresa?

Para formular la visión de la empresa se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Si todo tuviera éxito como sería su empresa dentro de 3 años?

¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 3 años?

¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece?

¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad dentro de 3 años?

¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su empresa o unidad dentro de 3 años?

Ejemplos: Visiones corporativas

Sweet & Coffee

Que todos nuestros clientes disfruten un momento muy especial con nuestra cordial atención y nuestra extensa variedad de café y dulces hechos para los gustos más exigentes.

Produbanco Grupo Promerica

En Grupo Promerica creemos que todas las personas y empresas de nuestras comunidades deberían superar sus límites para alcanzar el éxito que se merecen.

Pacari

Nuestra Visión nos permite crecer. Hemos adaptado prácticas a cada parte de nuestra empresa, permeando procesos de producción y elaboración, nuestra cultura corporativa y alianzas.

Misión de la Empresa

Cada organización es única porque sus principios/valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión la cual operacionaliza la visión (Library, 2015).

La misión define los objetivos de una organización, lo que la diferencia de otras empresas en términos de sus

operaciones, productos, mercados y el talento humano necesario para alcanzar dichos objetivos.

La misión describe la naturaleza y el negocio a los cuales se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a cuál es el negocio.

Figura 9

Estructura de la misión



Características de la Misión de una Empresa

- Debe ser clara
- Fácil de entender
- Comprometedora

- Comprensiva de todos los elementos que integran el negocio.
- Debe ser divulgada interna y externamente.
- Debe tener en cuenta las poblaciones objetivas.

Ejemplos: Misiones corporativas

Produbanco Grupo Promerica

Impulsar una banca que desarrolle relaciones y ofrezca productos y servicios a nuestras comunidades, para ayudarles a superar sus límites, sean estos culturales, económicos, personales o geográficos.

La Fabril

Contribuimos al crecimiento y bienestar de las personas con marcas y soluciones prácticas que generan experiencias memorables.

Valores / Principios Corporativos

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. En la planeación estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Estos sirven de marco de referencia que inspiren y regulen la vida diaria de la organización.

En el ámbito empresarial, también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica, de tal manera, que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa. Para que sean efectivos los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de una organización. Los valores no se tratan de que son buenos o malos lo que se trata es que sean los apropiados.

Algunos valores corporativos pueden ser:

- Respeto
- Honestidad
- Creatividad
- Responsabilidad
- Autogestión
- Productividad
- Competitividad

Ejemplo:

Valores Corporativos de Sweet & Coffee

En la búsqueda de reforzar nuestra Cultura Organizacional y en la mejora constante del clima laboral en todos los departamentos y locales, promovemos la vivencia plena de nuestros 9 valores institucionales en cada uno de los colaboradores para ser verdaderos embajadores de la filosofía Sweet & Coffee ®. Todo colaborador debe tener y vivir estos

9 valores para ser un verdadero embajador de nuestra filosofía.

- Amigables
- Detallistas
- Formadores
- Emprendedores
- Honestos
- Solidarios
- Apasionados
- Comprometidos
- Vocación de servicio

Los Objetivos

El Blog de TSU (2013) indica que los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos representan los logros generales que una organización aspira alcanzar en la implementación práctica de su misión y visión. Dado que son globales, estos objetivos deben abarcar e implicar a toda la organización. Deben ser definidos al más alto nivel teniendo en cuenta el FODA planteado por la empresa. Estos objetivos deben estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa de la empresa. Sirven de marco de referencia a los objetivos funcionales o específicos (Club Ensayos, 2014).

Los objetivos corporativos deben ser medibles y con la posibilidad de evaluación es decir se les debe aplicar una auditoria mediante indicadores globales de gestión.

En la definición de los objetivos globales se debe incluir formulaciones de:

- La rentabilidad y utilidades en dinero porcentaje de ventas.
- Participación de mercado.
- Ventas en dinero o en unidades.
- Productividad/eficiencia por hora laboral y tasas de rechazo.
- Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad.

- Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- Calidad del producto: reclamos, devoluciones, etc.
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.
- Los objetivos globales deben cubrir temas como:
 - Crecimiento
 - Entrenamiento
 - Rentabilidad
 - Modernización tecnológica
 - Desarrollo humano
 - Calidad total
 - Servicio al cliente
- Recordemos que los objetivos globales:
 - Surgen del análisis de la situación interna y externa de la empresa.

- Representan los resultados que esta quiere conseguir a largo plazo.
- Son específicos en cuanto al resultados a alcanzar, pero no entran al detalle.
- Dependen de la alta gerencia o del grupo gerencia y se establecen en aquellas áreas que afecten a la salud de la organización.

Ejemplo de objetivo global corporativo:

Principales objetivos corporativos de Nestlé (2024):

El objetivo de Nestlé es posicionarse como líder mundial en Nutrición, Salud y Bienestar, además, ser una empresa confiable para todos sus grupos de interés y un referente de desempeño financiero en su sector.

La hoja de ruta de Nestlé pretende alinear a su gente detrás de un conjunto coherente de prioridades estratégicas que aceleren el logro de sus objetivos. Estas metas exigen de sus colaboradores una inspiración de largo plazo, que permita construir el futuro y las acciones empresariales de corto plazo.

Nestlé trabaja para alcanzar el liderazgo y la confianza mediante el cumplimiento de las expectativas de los consumidores, los accionistas, las comunidades en las que opera y la sociedad en su conjunto.

Por lo mismo, la compañía Nestlé (2024) está invirtiendo para garantizar la sostenibilidad financiera y ambiental de sus acciones y operaciones en el largo plazo, específicamente

en: Capacidad, tecnologías, habilidades, personas, marcas, investigación y desarrollo.

Su objetivo es satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para así cumplir con sus requerimientos de modo de asegurar un crecimiento rentable año a año y en el largo plazo.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben ser:

- Medibles (índices de gestión)
- Acotables (en el tiempo)
- Retadores (pensar en grande/motivadores)
- Ejecutables (realizables/factibles/comprendibles/obligatorios)
- Aceptables (aceptados por todos los que conforman la organización y que tengan la participación de todos)

Se debe procurar que los objetivos estratégicos sean cuantitativos. En ocasiones la naturaleza del trabajo gerencial es difícil de establecer en términos mensurables, pero hay que intentarlo pues, de lo contrario, puede confundirse con las misiones o con declaraciones de intención.

Ejemplos de objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico de Hyundai

La estrategia actualizada de Hyundai Motor (2023) tiene como objetivo lograr tres aspectos fundamentales:

Mejorar la competitividad de su negocio del automóvil mediante la electrificación.

Establecer las bases para convertirse en uno de los líderes en servicios de movilidad.

Asegurar iniciativas para promover un ecosistema del hidrógeno.

Con el objetivo de ofrecer experiencias de movilidad innovadoras e integrales a los clientes y de contribuir al desarrollo de este ecosistema en toda la industria, la actualización se centra en cuatro áreas de negocio principales: vehículos eléctricos, movilidad aérea urbana (UAM), tecnologías de conducción autónoma y sistema de pila de combustible de hidrógeno (Hyundai, 2023).

Objetivos Operativos

Se los llama también, objetivos funcionales, operacionales, de desempeño, de eficiencia, etc. Una meta no es lo mismo que un objetivo.

Imaginemos una carrera “a campo traviesa”, en la cual, para señalar la llegada hay un cartel a 5 metros de altura

ocupando todo el espacio posible, donde se lee “meta” con letras bien grandes. La pregunta será ¿cuántos corredores llegarán a la meta? Obviamente, todos o la gran mayoría, al menos. ¿Cuántos alcanzarán su objetivo? Solamente el primero. Entonces: La meta es el sitio adonde llegar en cambio el objetivo es llegar a un sitio “de una forma determinada” por lo que es mucho más selectivo que la simple meta.

Se acepta llamar subobjetivos o metas a las etapas que hay que cumplir para alcanzar el objetivo. Son de corto plazo y dependen de los gerentes operativos o funcionales, así como también de subgerentes o mandos. Después de los objetivos operativos se hablará que cada objetivo operativo puede tener estrategias operativas o sea el cómo conseguir los objetivos operativos.

Los objetivos operativos deben ser necesariamente cuantitativos, específicos y medibles de forma que eviten totalmente la posible subjetividad al evaluarlos.

Los beneficios del establecimiento de objetivos operativos son:

Se facilita sensiblemente la evaluación del desempeño.

Los ejecutivos trabajarán más motivados, (Sí es que el ejecutivo ha participado en la fijación de objetivos, es obvio que su compromiso y entusiasmo hacia su tarea será todavía mayor).

El control será más efectivo (ya que se establecerán los puntos de revisión que ayuden a una evaluación casi constante

de los procesos).

Se delimitan mejor las áreas de responsabilidad (se producen frustraciones que se sienten en todos los niveles por no definirse claramente las esferas de las atribuciones y responsabilidades delegadas)

Ayudan a evitar “la trampa de la actividad”. El ejecutivo está enfrascado en hacer su trabajo que olvida “para que” lo hace. O lo que es lo mismo, los resultados que debe alcanzar.

¿Qué es establecer un objetivo operativo?

Es determinar y definir el resultado que queremos lograr.

Tiene que estar redactado en forma clara, escueta y concisa, con el menor número de palabras posibles y por escrito para que sea de real utilidad.

Tabla 4

Ejemplos de objetivos operativos

1. Resultados comerciales	Lograr una cifra de ventas de 100.000.000 millones de sucres desde el 1-1-922 hasta el 311-12-911, a un costo directo de ventas \leq al 8% de las mismas	Volumen de ventas en unidad de tiempo
2. Productividad	Producir 100 unidades del producto “a” desde el 1-7-9 al 31-12-91, a un costo directo \leq 1000 horas/hombre	Producción en unidad de tiempo

<p>3. Capacitación</p>	<p>Aumentar en una, mínimo el número de habilidades laborales de cada empleado, desde el 1-4-92 hasta el 30-6-92. Dentro del presupuesto existente y a un costo de entrenamiento no superior a 10 horas por empleado</p>	<p>Número de habilidades laborales de cada empleado</p>
------------------------	--	---



**Referencias
Bibliográficas**

Referencias Bibliográficas

- Antognolli, S. (2005). *Matriz FODA: modelo para analizar la situación de la empresa* . Obtenido de Gestipolis: https://www.gestipolis.com/matriz-foda-modelo-para-analizar-la-situacion-de-la-empresa/#google_vignette
- Berenstein, M. (2012). *Emprendedores News*. Obtenido de El ADN del emprendedor: <https://emprendedoresnews.com/emprendedores/el-adn-del-emprendedor.html>
- Blog de TSU. (2013). *7 CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* . Obtenido de Blog de TSU: <https://brandonuth.blogspot.com/2013/01/7-claves-de-la-administracion.html>
- Blum, H., Flores, E., Vallejo de la Torre, C., & Sánchez, C. (2016). Negocios Internacionales. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/negocios.html>
- Cardona, D., Montenegro, A., & Hernández, H. (2017). Creación de empresa como pilar para el desarrollo social e integral de la región Caribe en Colombia: apuntes críticos. *Dialnet*, 130-139.
- Castillo, P. (2011). Política Económica: crecimiento económico, desarrollo económico, desarrollo sostenible. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho Volumen III*, 1-12.
- CIDE PUCP. (julio de 2021). *4 pasos para generar ideas de negocio con potencial de innovación* . Obtenido de CIDE PUCP: <https://cide.pucp.edu.pe/4-pasos-para-generar-ideas-de-negocio-con-potencial-de-innovacion/>

- Club Ensayos. (2014). *Objetivos Corporativos* . Obtenido de Club Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Objetivos-Corporativos/1540912.html>
- Discapnet. (Febrero de 2021). *Tipos de emprendedores* . Obtenido de Discapnet: <https://www.discapnet.es/empleo/tipos-de-emprendedores>
- Dorado, A. (2013). *Ciclo del emprendimiento* . Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/ciclo-del-emprendimiento/>
- Dorado, A. (2013). *Ciclo del emprendimiento* . Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/ciclo-del-emprendimiento/>
- Enciclopedia económica. (2022). *Punto de equilibrio*. Obtenido de Enciclopedia económica : <https://enciclopediaeconomica.com/punto-de-equilibrio/>
- Grupo Promerica. (2024). *Quienes somos* . Obtenido de Grupo Promerica: <https://www.produbanco.com.ec/qui%C3%A9nes-somos/grupo-promerica/>
- Hyundai. (2023). *Hyundai Motor actualiza su 'Estrategia 2025'* . Obtenido de Hyundai: <https://www.hyundai.news/es/articulos/press-releases/hyundai-motor-actualiza-su-estrategia-2025.html>
- iStock. (2023). *Vectores*. Obtenido de iStock: <https://www.istockphoto.com/es/vector/podium-de-ganadores-con-el-icone-del-trofeo-en-estilo-plano-ilustraci%C3%B3n-sobre-fondo-gm943507522-257787022>
- Jerome, G. (2012). *15 Desafíos globales para las próximas décadas*. Obtenido de OpenMing BBVA: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/15-desafios-globales-para-las-proximas-decadas1/>
- Library. (2015). *Misión y Visión de una Empresa* . Obtenido

de Library: <https://1library.co/>

- López, M. T. (2013). *Tesis Doctorals en Xarxa*. Obtenido de La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- Mariño, W. (2016). El proceso de generación de ideas innovadoras para emprendimiento. *Revista Estudios de la Gestión*, 151-157.
- Nacional Financiera. (2004). *Diagnóstico, Análisis FODA*. Obtenido de Nacional Financiera : https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/103905/Analisis_FODA.pdf
- Nestlé. (2024). *Nuestra Estrategia* . Obtenido de Nestlé: <https://www.nestle.cl/aboutus/nuestra-estrategia>
- ONU. (2015). *Desarrollo Económico*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas : <https://www.un.org/es/>
- Paccari. (2024). *Sobre Paccari* . Obtenido de Paccari: <https://www.paccari.com/>
- Rosas, R. (2024). *Análisis FODA* . Obtenido de Educación para el trabajo, Docentes EPT: https://formaciontecnica.net/index.php?option=com_sppagebuilder&view=page&id=58
- Santín, A. (2023). *El ADN del Emprendedor* . Obtenido de Grandes PYMES: <https://www.grandespymes.com.ar/2012/07/02/el-adn-del-emprendedor/>
- Sweet & Coffee. (2024). *Acerca de nosotros* . Obtenido de Sweet & Coffee: <https://www.sweetandcoffee.com.ec/acerca-de-nosotros/>

- Tersek, I. (2021). *La fórmula del emprendedor*. Obtenido de Productividad personal: <https://imedogla.blogspot.com/2016/02/la-formula-del-emprendedor.html>
- The Office Centro de Negocios. (2023). *Emprendiendo, Los ocho tipo de emprendedor*. Obtenido de The Office Centro de Negocios: <https://theoffice.pe/blog/los-ocho-tipo-de-emprendedor/>
- Uribe, M. (2017). El emprendimiento: algunas reflexiones desde un enfoque de revisión. *Revista Clío América*, 219-239.
- Vecteezy. (2023). *Vectores*. Obtenido de Vecteezy: <https://es.vecteezy.com/arte-vectorial/6835879-edificio-banco-con-columnas-plano-estilo-dibujos-animados-ilustracion-vectorial-edificio-gubernamental-edificio-financiero-fachada-arquitectura-con-columna-vista-frontal-del-banco-aislado-en-blanco-antecedent>
- Web Hosting México. (2017). *Principales características de un Emprendedor vs Empresario*. Obtenido de Web Hosting México: <https://whm.mx/blog/empresario-vs-emprendedor/>



**Evaluación
de pares**



CERTIFICADO DE REVISIÓN METODOLÓGICA (PAR EVALUADOR)

Quito, 27 de marzo de 2024

Una vez realizada la valoración metodológica para la **evaluación par** de la obra **Aprende a Emprender**, de los autores: Mgtr. Joffre Vasquez, Mgtr. Estefanía Bastidas, se certifica que la obra cumple con los criterios de relevancia y pertinencia que especifica el respectivo reglamento de Educación Superior, por lo tanto, la misma es recomendable como una **OBRA RELEVANTE**.

Cabe indicar que los contenidos cumplen con estándares de calidad para los procesos de enseñanza y aprendizaje, es inédita y contribuyen al conocimiento y formación de los estudiantes universitarios, de tal manera que resultan fundamentales y sustanciales en la Educación Superior.

Atentamente,

Mgtr. Anita Lucía Mata Velastegui
CC: 1712685831
Revisor Metodológico

Quito, 28 de marzo de 2024

Señora Doctora
Virginia Gonfiantini
Vicepresidente "R2ICS"
Presente,

De mi consideración:

Una vez realizada la valoración metodológica para la **evaluación par** de la obra **Aprende a Emprender**, de los autores: Mgtr. Joffre Vasquez, Mgtr. Estefania Bastidas; se certifica que la obra cumple con los criterios de relevancia y pertinencia que especifica el respectivo reglamento de Educación Superior, por lo tanto, la misma es recomendable como una **OBRA RELEVANTE**.

Cabe indicar que los contenidos cumplen con estándares de calidad para los procesos de enseñanza y aprendizaje, es inédita y contribuyen al conocimiento y formación de los estudiantes universitarios, de tal manera que resultan fundamentales y sustanciales en la Educación Superior.

Informe que pongo a vuestra consideración para los fines pertinentes.

Atentamente,



Mgtr. Renato Esteban Revelo Oña
CC: 1709771032
Docente de investigación – Doctorando en Educación
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR



www.euroamericano.edu.ec