



**SUVUAGro**  
SISTEMA DE UNIVERSIDAD VIRTUAL



U.S. Embassy - Mexico

# ModEN

Modelo de Educación y Negocios en Centros Digitales

## Logoterapia aplicada a los negocios



**UAGro**

Dirección General de  
Posgrado e Investigación

<http://tlamati.uagro.mx>

## Comité Editorial

### Consejo Editorial

Dr. Javier Saldaña Almazán (Presidente)  
Dra. Berenice Illades Aguiar (Secretaria)  
Dr. Justiniano González González (Vocal)  
M. C. José Luis Aparicio López (Vocal)  
Dr. Crisólogo Dolores Flores (Vocal)  
Dr. Oscar Talavera Mendoza



### Editores responsables

Dr. Oscar Talavera Mendoza  
Dr. Juan Baltazar Cruz Ramírez

Fotografía de la portada: Logotipo del Modelo de Educación y Negocios en Centros Digitales. Universidad Autónoma de Guerrero 2017.

### Editores por áreas del conocimiento

Dr. Elías Hernández Castro  
Universidad Autónoma de Guerrero

Ciencias Agropecuarias

Dr. José Legorreta Soberanis  
Universidad Autónoma de Guerrero

Ciencias Biomédicas y de la Salud

Dr. José Francisco Muñoz Valle  
Universidad de Guadalajara

Ciencias Biomédicas y de la Salud

Dr. José María Sigarreta Almira  
Universidad Autónoma de Guerrero

Ciencias Exactas y Matemáticas

Dr. Rodrigo Carramiñana  
Southern Illinois University

Ciencias Exactas y Matemáticas

Dra. Laura Sampedro Rosas  
Universidad Autónoma de Guerrero

Ciencias Ambientales y Desarrollo Regional

Dr. Ricardo Sánchez García  
Universidad Autónoma de Guerrero

Ciencias Sociales, Filosofía y Sociología

Dra. Luisa Concepción Ballester  
Southern Illinois University

Ciencias Sociales, Filosofía y Sociología

### Responsable de la Edición

Dr. Juan Baltazar Cruz Ramírez

### Coordinación Editorial

Lic. Isabel Rivero Cors

### Corrección de estilo

M. C. Magdalena Martínez Durán

### Auxiliares de Edición

Q.B.P. Juan Carlos Cruz Martínez  
Lic. Tania Alejandra Reyes González

*Tlamati Sabiduría*; Volumen 9, Número especial 2, Junio 2018 es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Guerrero, a través de la Dirección General de Posgrado e Investigación. Domicilio: Javier Méndez Aponte No. 1, Col. Servidor Agrario, C.P. 39070. Tel: (01 747) 471 93 10 ext. 3091. Chilpancingo, Guerrero, México.  
Site de la revista: <http://tlamati.uagro.mx>  
E-mail: [tlamatisabiduria@uagro.mx](mailto:tlamatisabiduria@uagro.mx)  
Reservas de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2009-040817000000-102. ISSN 2007-2066. Este número especial se publicó el 30 de Junio del 2018. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación para fines didácticos.



## **COORDINACIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN VIRTUAL**

Dra. FELICIDAD DEL SOCORRO BONILLA GÓMEZ  
Coordinadora General

M. C. ANGEL LÓPEZ MARTÍNEZ  
Asesor



## **DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS A DISTANCIA**

Dr. JUAN BALTAZAR CRUZ RAMÍREZ  
Jefe de Departamento

TANIA ALEJANDRA REYES GONZÁLEZ

## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES EDUCATIVOS**

M. A. JUAN SILVESTRE SALINAS VALADEZ  
Jefe de Departamento

MIGUEL ANGEL MORÁN DELGADILLO  
ALBERTO HERNÁNDEZ MALDONADO  
EDGAR HERNÁNDEZ MALDONADO  
ALEJANDRO VELÁZQUEZ SOSA

## **DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS Y PROFESIONALIZACIÓN**

Dr. JOSÉ EFRÉN MARMOLEJO VALLE  
Jefe de Departamento

MARÍA GUADALUPE CORRAL CHINO  
VICTOR CAMPOS SALGADO  
VALTER GUILLERMO ÁLVAREZ MARBÁN  
MARCO ANTONIO BENITEZ MUÑOZ

## **DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

M. A. PAVEL ERNESTO ALARCÓN AVILA  
Jefe de Departamento

DIEGO ALARCÓN PAREDES  
JOSÉ ANTONIO GARDUÑO CRUZ  
JOSÉ ADÁN CATALÁN OCEGUEDA  
ARTURO LÓPEZ MARTÍNEZ

## **DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR Y SEGUIMIENTO DE ESTUDIANTES**

Lic. OLGA ESTHER SILVA BONILLA  
Jefa de Departamento

ZILIANY DE MONSERRAT SALGADO SALMERÓN  
JORGE ROBERTO ROMERO BONILLA

Asistentes  
JUAN ABEL QUIJADA PALAU  
PEDRO OCAMPO AYVAR





**ALUMNI TEAM AEIF 2016**

JUAN BALTAZAR CRUZ RAMIREZ

NICOLE JEFFERSON

MARCO ANTONIO TALAVERA SPEZZIA

ITZEL McCLAREN

CHRISTOPHER DIAZ RIVERA

GILBERTO GARCÍA GUZMÁN

DULCE MARIA MENDIZABAL

CAROLINA SANTILLÁN TORRES TORRIJA





## ESTUDIANTES PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

BRIAN OTONIEL AGUILAR ALARCON  
BRICEIDA BEKSARELI CATARINO CASTRO  
CARLOS ALBERTO PALAFOX BENÍTEZ  
CARLOS ALEXIS RUBIO TAPIA  
CARLOS DANIEL PONCE SANTIAGO  
CATALINA SANTIAGO ALEJANDRO  
DALILA CRUZ ÁVILA  
EDILBERTO NASARIO BARRAGAN  
ESLI YARET TELIZ JIMÉNEZ  
ESVEYDI FERNANDA NAVARRETE PEÑALOZA  
FELIX LUCERO CRUZ  
FERNANDO FLORES HERNANDEZ  
FILOMON MAYO HERNÁNDEZ  
GETSEMANI SALMERON CAMPOS  
GUADALUPE PINEDA REYES  
HECTOR AGUIRRE GONZÁLEZ  
HUGO FERNANDO SANTANA RAMIREZ  
ISABEL LÓPEZ GONZÁLEZ  
IVÁN HERNÁNDEZ SÁNCHEZ  
JAZMÍN GOMEZ CAMPOS  
JENNIFER ZUÑIGA CANO  
JESÚS POLICARPO COCTECON  
JOSUÉ HERNÁNDEZ AHUEJOTE  
KAERI NEFTALY SOTO TREJO  
KEVIN OLEGARIO PABLO PÓLITO  
LIZBEHT RAMIREZ RUZ  
LUIS ALBERTO HERNÁNDEZ SALAZAR  
MARIA FERNANDA RODRIGUEZ SIERRA  
MAURO CRISTOPHER VELÁZQUEZ TABAREZ  
MAYRA JULISA TORRES HERNÁNDEZ  
NATIVIDAD FUENTES VELEZ  
OSBALDO GONZÁLEZ GONZÁLEZ  
OSCAR DÍAZ GALINDO  
PEDRO BAUTISTA CRISTINO  
PEDRO NASARIO BARRAGAN  
RODOLFO ALONSO GARCIA  
ROSA ISELA ZURITA GUADARRAMA  
ROSYBEL ZAVALA GREGORIO  
SEALTIEL PEÑALOZA CANTU  
TIBURCIO TORITO CASARRUBIAS  
YARITZI JAZMÍN LOPEZ AZABAY  
YURISEL SALMERON CAMPOS



<b>Contenido</b>	<b>Pag</b>
<b>Editorial</b>	<b>6</b>
<b>B</b> loque 1: Misión, visión y valores	<b>7</b>
<b>Logoterapia aplicada a los negocios comunitarios</b>	<b>7</b>
<b>Definición de la misión de una empresa comunitaria</b>	<b>9</b>
<b>Definición de la visión de una empresa comunitaria</b>	<b>10</b>
<b>Definición de los valores de una empresa comunitaria</b>	<b>11</b>
<b>Una breve reseña de tendencias y áreas de oportunidad</b>	<b>15</b>
<b>Definición de los conceptos relacionados con una empresa comunitaria</b>	<b>18</b>
<b>B</b> loque 2: Hoja de ruta (Roadmap)	<b>24</b>
<b>Definición de objetivos generales y particulares</b>	<b>24</b>
<b>Definición de estrategias, ideas y prácticas</b>	<b>28</b>
<b>Definición de calendario de actividades</b>	<b>37</b>
<b>B</b> loque 3: Elementos del programa piloto	<b>40</b>
<b>Análisis preliminar</b>	<b>40</b>
<b>Implementación</b>	<b>43</b>
<b>Operación</b>	<b>44</b>
<b>B</b> loque 4: Identidad empresarial	<b>48</b>
<b>Desarrollo del sentido de identidad</b>	<b>48</b>
<b>Diagnóstico de la experiencia, personalidad y adaptabilidad emprendedora</b>	<b>49</b>
<b>Desarrollo del ciclo de vida, rol y preparación emprendedora</b>	<b>52</b>
<b>Manejo de frustración, conflictos de valores y situaciones límite</b>	<b>56</b>

## Editorial

Este manual interactivo está desarrollado para aplicar la Logoterapia al entorno de los negocios comunitarios. Sustentados en los valores de creación, de experiencia y en el desarrollo del poder personal y en donde se tiene como objetivo conceptualizar la definición de misión de una empresa comunitaria, así como sus características y los pasos para diseñarla la misión.

Este concepto está ligado a la visión y los valores de una empresa comunitaria, en lo que creemos y cómo somos y como nos desarrollamos como equipo y como esto influye para aprovechar las tendencias y áreas de oportunidad relacionadas con una empresa comunitaria. Así mismo, nos enfocamos en comprender los conceptos relacionados con los objetivos generales y particulares y cuáles son sus características, que tipos de objetivos existen y en la definición de estrategias, ideas y prácticas y como la creatividad e Innovación en acción y el liderazgo y motivación pueden sentar las bases para desarrollar los elementos del programa piloto mediante un análisis preliminar para convertir una idea en un modelo de negocios.

Finalmente, se analiza el diseño centrado en las personas (DESIGN THINKING) como estrategia de desarrollo, operación y evaluación de resultados para desarrollar del sentido de identidad, mediante un diagnóstico de la experiencia, personalidad y adaptabilidad emprendedora, su ciclo de vida, rol y preparación emprendedora y una parte importante dedicada al manejo de frustración, conflictos de valores y situaciones límite, evaluadas mediante un análisis del Índice de experiencias, el índice de personalidad, de adaptabilidad y resiliencia como emprendedor.

A través del proyecto denominado “Modelo de Educación y Negocios en Centros Digitales (ModEN)” y con la participación del colectivo de ex-becarios mexicanos de intercambio internacional (International Exchange Alumni) , mediante el financiamiento por parte del Fondo para la Participación de Ex-becarios en la Innovación de Alumnos (Alumni Engagement Innovation Fund AEIF), se desarrolla una serie de manuales interactivos del que forma parte ésta propuesta. El ModEN tiene el objetivo de brindar a las comunidades locales oportunidades de trabajo comunitario en red, Educación Media Superior y Superior, así como capacitación profesional de alto nivel, brindando en una primera fase, asesoría en éstos temas a las comunidades en el estado de Guerrero, para después hacerla extensiva a los todos los usuarios que así la requieran.

La propuesta de ésta serie de manuales publicados por Tlamati Sabiduría es la de ofrecer las ventajas de un manual tradicional, enriquecido con los avances tecnológicos interactivos, mismos que se integran como parte del manual, proponiendo una experiencia enriquecedora, enfocada en obtener competencias y productos inherentes al tema desarrollado. Los manuales, por su naturaleza, se nutren de varias fuentes y experiencias compartidas, esto es, que son un conjunto de procesos conjuntados de forma pragmática y es en éste proceso en donde puede haber situaciones en las que no se reconozca debidamente al autor original, ya que el conocimiento se socializa y en ese proceso se enriquece con otras ideas y propuestas. Al final del manual se hacen referencia a varios autores consultados, pero si hay que aclarar que si hay alguna omisión, esta es resultado de varias propuestas relacionadas con la misma idea.\*

**Dr. Juan Baltazar Cruz Ramírez.**  
**Lic. Marco Antonio Talavera Spezzia**

\*Esta obra tiene fines completamente educativos y no tiene ningún afán de lucro ni intención de atribuirse el autor, autores u compilador de ésta obra cualquier idea que se haya propuesto anteriormente, fuera de la metodología aplicada en su proceso.

Bajo Licencia de Creative Commons. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/legalcode>



---

---

## BLOQUE 1: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### Logoterapia aplicada a los negocios

Con frecuencia me preguntan: ¿Qué es la Logoterapia? Y de ahí que decidí escribir una respuesta que sea clara y oportuna: la palabra “logos” es una palabra muy antigua, a la que se la han dado diferentes acepciones, para Viktor Frankl, el fundador de la logoterapia, significa **sentido**.

La palabra terapia tiene origen griego y significa curar. Así que la logoterapia pretende curar a través del sentido. La logoterapia es una escuela de psicoterapia que pretende ayudar a la persona a encontrar el sentido de su vida.

Dicho de otro modo, cuando creemos que nuestra vida no tiene sentido, estamos en posibilidad de enfermarnos psicológicamente. Esto a veces resulta complejo para entender porque sabemos que es normal que en ciertas circunstancias no logremos encontrar el sentido a lo que nos está ocurriendo.

Cuando sufrimos es cuando empezamos a cuestionarnos, y si no logramos encontrar respuestas, podemos llegar a la depresión, a las adicciones, y a otras conductas que son destructivas para nosotros/as y para los otros.

La logoterapia busca que la persona encuentre el sentido de lo que le sucede. Que la persona al preguntarse ¿qué hago con esto? Y luego, ¿para qué? encuentre respuestas. Normalmente, cuando miramos hacia el pasado entendemos que eso que nos sucedió, que en su momento fue tan doloroso, nos hizo crecer, aprender, ser mejores personas. Y ahí está el sentido de la experiencia vivida.

La logoterapia es una filosofía de vida porque propone entender a la vida cómo llena de sentido y supone interpretar los acontecimientos dentro de un orden con sentido. Además, para esta escuela de psicoterapia, los seres humanos somos mente, un cuerpo y un espíritu.

Ese espíritu es incomprensible por la razón, pero es la parte más sabia y fuerte, la que nos otorga dignidad y sabiduría para conocer el sentido de nuestras experiencias.

También es un método de prevención, porque cuando conocemos sus propuestas y vamos aprendiendo a buscar y encontrar el sentido de nuestras experiencias cotidianas, estamos ejercitando el valor de la actitud.

Así como...

- Algo por qué luchar
- Alguien a quien amar

- Alguien a quien servir o apoyar
- Algo porqué vivir
- Algo qué agradecer
- Algo que creer

### Valores de creación

#### **DAR**

“Mi aporte único e irrepetible a través de mi trabajo, una tarea o mi profesión, o bien, al crear algo para las demás personas y seres vivos.”

### Valores de experiencia

#### **Recibir**

Lo que llega a mí gratuitamente de la naturaleza, de las personas, los animales, la realidad, las cosas, etc., y lo percibo a través de los sentidos...

### Poder personal.

Definimos como poder personal a la capacidad que posee cada ser humano de crear su realidad y edificar su propio destino mediante el uso de diferentes habilidades y destrezas, tales como la perseverancia para eliminar una creencia negativa, la aplicación de la fuerza de voluntad para lograr un propósito que se consideraba imposible, así como sostener en la mente una idea de cambio, hasta que suceda mediante la capacidad de mantenerse tranquilo bajo presión. Es la mentalidad de “puedo hacerlo”. Es su carácter, su resiliencia, su persistencia, su paciencia, su inteligencia. Es el conjunto de habilidades que le hará cumplir sus objetivos.

#### **Las 8 C del poder personal**

1. Coherencia entre lo que soy, digo y hago.
2. Competencia o capacidad en constante aumento para hacer lo que me toca o decidí hacer.
3. Concentración en lo que hago y digo.
4. Complementariedad con las demás personas.
5. Claridad de mis propuestas e ideas de lo que quiero hacer y hago.
6. Comunicación empática y agradable que me permita sostener relaciones de calidad con las otras Personas.

7. Continuidad en las cosas, iniciativas y proyectos que inicio.

8. Compromiso de servicio en la práctica y por las obras con las personas, especialmente con aquellas más débiles, vulnerables y abandonadas.

La persona exitosa es aquella que vive en congruencia con sus valores, equilibrando todas las áreas de su vida. Desarrollar una actitud abierta y ética acorde a la identidad cultural y social de las empresas comunitarias, nos permite identificar las necesidades y requerimientos pertinentes al desarrollo de una empresa corresponsable con las cuestiones sociales y culturales, acordes a la identidad comunitaria.

### **Definición de la misión de una empresa comunitaria**

Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica, ya que nos permite responder a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

La misión de una empresa es un enunciado en el que se expresa la razón última de dicha empresa u organización, se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño de lo que se debe ser en el futuro de la empresa, es un enunciado en el que se expresa la razón última de dicha empresa u organización.

### *Características de la misión.*

- AMPLIA
- CONCRETA
- MOTIVADORA
- POSIBLE

Define qué es la organización y lo que aspira a ser. Debe ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, así como distinguir a una organización de todas las demás. Esto nos servirá como marco para evaluar las actividades presentes y futuras, por lo que debe estar formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa.

### *Pasos para diseñar la misión*

1. Identificar el propósito general de la organización. ¿Por qué existe la organización? (finalidad descrita en la legislación vigente que regula la organización) ¿Qué problemas relativos al propósito de la organización deben ser tenidos en cuenta? ¿Qué funciones, productos o servicios se ofrecen, o deberían ser ofrecidos?

2. Considerar a la clientela y usuarios de los servicios y grupos de interés en la definición, identificando a los clientes y grupos de interés de la organización, así como sus necesidades y como pueden ser satisfechas por la organización. Esto nos permitira contestar:

**¿Qué restricciones externas deben ser tenidas en cuenta?**

3. Revisar la definición de la misión existente si es que hubiera, en su caso, y preparar un borrador de una nueva definición que resulte apropiada, contestando a las siguientes preguntas.

**¿Ha cambiado la misión desde que fue originalmente definida?**

Las actividades que desarrolla la organización ¿Son congruentes con la definición de la misión?

**¿Se comprende la misión con claridad por parte de las personas empleadas y la clientela?**

**Definición de la visión de una empresa comunitaria**

*¿Qué es la visión?*

Es la habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar

La visión de la empresa es la respuesta descriptiva a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Y el propósito de la visión es guiar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la misma.

Podemos hacer referencia al concepto de Visión Empresarial como que es la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización, ya que quien tiene visión empresarial pre-anuncia los cambios y trata de adaptar a ellos sus recursos.

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un periodo definido.

*Características de la visión*

- Formulada por los líderes de la organización.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora.

- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista
- Posible.
- Consistente.
- Difundida Interna y Externamente.

La Visión describe lo que la organización habrá logrado en el futuro. Es decir, la visión establece lo que la organización aspira a ser. Una visión bien definida motiva el cambio, ya que provee de una dirección, sin una visión existe: incertidumbre y ansiedad ya que no existe una guía de hacia dónde vamos).

Con la visión, se determina llevar a la organización de una situación actual a una situación deseada. Una visión bien elegida y una misión del negocio a largo plazo preparan a una compañía para el futuro, por lo que debe de cumplir con los siguientes requisitos.

- Que sea compartida
- Tener propósitos claros
- Que sea retadora
- Congruente con la misión
- Que sea positiva

Los administradores necesitan comunicar la visión en palabras que induzcan la aceptación de los empleados, que desarrollen el orgullo de sentirse parte de la compañía y creen un poderoso sentido del propósito organizacional.

**LA VISIÓN ESTRATÉGICA EN UN LENGUAJE ATRACTIVO, PROVOCA EMOCIÓN Y ESTUSIASMO, YA QUE TIENE UN ENORME VALOR MOTIVACIONAL Y ELEVA LOS PENSAMIENTOS POR ENCIMA DE LA RUTINA DIARIA DEL NEGOCIO.**

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

Los valores definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización, ya que constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta:

*¿En que creemos y cómo somos?*

Los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica, ya que facilitan alcanzar objetivos y promueven un cambio de pensamiento. Cada empresa decide cuáles son los valores que guían sus acciones,

dependiendo del momento histórico en que se encuentre. Tenemos como ejemplo de valores la siguiente lista:

- RECTITUD
- HONESTIDAD
- TRABAJO EN EQUIPO
- PRODUCTIVIDAD
- CONFIANZA
- RESPONSABILIDAD
- EFICIENCIA

Son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de los trabajadores ya que orientan el comportamiento de sus integrantes y permiten posicionar una cultura empresarial.

### *Valores compartidos*

Tienen la finalidad de guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar: la misión, la visión y la identidad. Son el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican ya que una vez que se han definido los valores de una empresa, es importante entender que estos forman parte de una decisión estratégica a largo plazo. Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.

Mediante el desarrollo del sentido de identidad, podemos relacionar los valores como una propuesta que integra las variables principales de comportamiento de una organización, relacionándolos con las experiencias relevantes de la historia y la trayectoria de ésta. El sentido de identidad de una empresa sustentada en los valores nos permitirá mejorar:

- Respeto a los empleados
- Calidad
- Responsabilidad
- Unidad
- Honestidad
- Creatividad
- Equidad
- Superación
- Justicia
- Tolerancia
- Cortesía

### *¿Qué es un equipo?*

- Dos o tres personas con un objetivo común
- Se reúnen para alcanzar sus logros
- Más que la suma de los talentos individuales

- Comparten intereses, afinidades, visión de vida
- Trabajo en equipo
- Coordinación de esfuerzos, tareas y talentos para el logro de un fin
- Bases para trabajo en equipo
- Confianza
- Compartir visión
- Comunicación clara y directa
- Identificación de talentos personales al servicio del equipo
- Beneficios del trabajo en equipo
- Apoya el desarrollo integral y es el camino más corto para la “duplicación”
- La fuerza del equipo bien organizado da grandes resultados para todos
- Generación de nuevos líderes y fortalecimiento de los líderes ya existentes
- Da sentido de pertenencia
- Permite vivir valores tales como el compañerismo, la cooperación, la solidaridad y el compromiso, entre otros...

### *Valores de una empresa*

**PUNTUALIDAD:** Hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes

**AUTOCRÍTICA:** Este es un valor sumamente importante debido a que en muchas ocasiones, el empresario pierde el piso y considera o da por hecho que todas las acciones que toma dentro de su negocio son las más correctas; ser autocrítico es aceptar que como seres humanos tendemos a errar y que dichos errores representan la adquisición de experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como empresarios y como personas.

**PROACTIVIDAD:** Esta es una clara característica de los empresarios de éxito, ser proactivo significa tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el negocio, una persona necesitará ser capaz de reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, en todas o en casi todas las situaciones que puedan surgir.

**PERSEVERANCIA:** La perseverancia en un empresario significa logros, quien esté dispuesto a tener negocios productivos, necesariamente requiere de levantarse y luchar todos los días en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar, esto aunado a una motivación empresarial a toda prueba; Darse por vencido o tener pensamientos negativos suelen ser factores que pueden inundar la mente del empresario todos los días, habrá que luchar incesantemente contra estos pensamientos para no dejarse vencer.

**CALIDAD:** En este caso se intenta que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.

**CONSECUENCIA:** Hace referencia a la coherencia que deben tener los empleadores para con sus trabajadores, como de la empresa con los clientes. En caso de haber compromisos deben ser cumplidos.

**JUSTICIA:** Este concepto tiene una mayor orientación para sus trabajadores. Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial, sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.

**COMUNICACIÓN:** En tanto se toma la comunicación como un valor fundamental se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.

**RESPONSABILIDAD:** tiene varias orientaciones, por ejemplo, si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales; en cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente, para esto, es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.

**ORIGINALIDAD:** Refiere a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.

**SEGURIDAD:** Este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.

**LIBERTAD:** En este caso se intenta que tanto los empleados y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

**HONESTIDAD:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

**APRENDIZAJE** Un buen empresario tiene claro que todos los días se aprende algo, además de tener la motivación empresarial, algo muy importante es el tener claro que la preparación mediante el aprendizaje de todas las

técnicas y recursos necesarios para el buen manejo de un negocio, son esenciales para la gente de negocios de hoy. Para poder evolucionar con nuestras ideas de negocios se requiere de aprender cosas que no sabemos y en el mundo empresarial actual, el que no evoluciona está destinado a la desaparición, por lo que solo queda prepararse y aprender cosas nuevas cada día.

### Una breve reseña de tendencias y áreas de oportunidad.

La primera pregunta que puede venir a la mente cuando se desea emprender es: **¿En qué emprendo?** Es común (más no correcto), visualizar crear una empresa o un negocio, similar al que otra persona tiene, porque le ha ido muy bien o porque se trate, por así decirlo, “de lo que todo el mundo está comprando”.

Es conveniente reflexionar que iniciar negocios similares o iguales a los que otras personas tienen, nos llevará a saturar el mercado o la oferta; ya que se ofrecerán al cliente las mismas cosas y por tanto, habrá ventas, pero las ganancias o utilidades para cada emprendedor serán menores, ya que **¡todos han emprendido en el mismo tipo de negocio!** De ahí vendrá la competencia por precios, lo cual no es sano para ningún emprendedor o empresario, la competencia debe basarse en ventajas competitivas, valores agregados y quizá también por precio, pero éste último, solo como uno de los componentes para competir, no como el único.

Por lo anterior, es necesario evolucionar la forma de pensar en lo que a iniciar un negocio se refiere, y no buscar competir con productos o servicios iguales a otros, sino más bien, pensar “en cadena”, esto quiere decir, plantearse la pregunta: si a este negocio de “X” le va muy bien, ¿qué productos, proveeduría o servicios necesitará para acercárselos? De tal manera que empresas o negocios a los cuales les vaya muy bien, den lugar a la generación de otros, así no habrá saturación de oferta, sino más bien, complemento y diversificación de la oferta. Siempre teniendo en cuenta los aspectos de valor agregado, ventaja competitiva o innovación, que nunca deberán estar ausentes.

### *Emprendedores Sociales.*

En estos tiempos, se han estudiado a profundidad a los emprendedores de negocios así como se ha analizado su orientación a la acción, el riesgo y el crecimiento, además de buscar pistas que expliquen la propensión del empresario a promover y aprovecharse de los cambios. No sólo se ha estudiado meticulosamente a los empresarios comerciales, sino que su talento se ha visto fomentado por sistemas de valores, políticas gubernamentales y un amplio despliegue de apoyos institucionales.

La expresión “emprendedor social” ha ganado popularidad en los últimos años. Las principales universidades norteamericanas ofrecen cursos para

emprendedores sociales. Periodistas, filántropo y agentes de desarrollo invocan el término con frecuencia. Sin embargo, la mayor parte de la atención se centra en cómo pueden aplicarse las destrezas empresariales y de dirección para alcanzar metas sociales; por ejemplo, como contribuye la falta de ánimo de lucro en la obtención de beneficios en las iniciativas lucrativas.

Aunque ésta es una tendencia importante, aquí se les como fuerzas transformadoras; gente con nuevas ideas para abordar problemas importantes y que son incansables en la consecución de sus ideas, gente que sencillamente no aceptara un “no” por respuesta, que no abandonaran hasta que haya difundido sus ideas todo lo posible.

Dos ejemplos clásicos de emprendedores famosos son Henry Ford y Steven Jobs. Es bien sabido que Ford y Jobs, mediante la reinención de los automóviles y las computadoras como bienes de consumo masivo, “rompieron” los moldes de sus respectivas empresas y desencadenaron oleadas de cambios. Esto muestra que los emprendedores sociales desempeñan un papel análogo en la educación, la salud, la protección del medio ambiente, a personas con capacidades diferentes, y muchos otros campos, “El emprendedor social modifica la capacidad de actuación de la sociedad” señala Peter Drucker.

Los emprendedores sociales han existido desde el principio de los tiempos. A San Francisco de Asís, fundador de la orden franciscana, podría considerársele un emprendedor social por haber construido varias organizaciones que han promovido cambios de modelo en su campo. Lo que hoy día es distinto es que la iniciativa social está consolidándose como vocación y área de investigación central, no solo en Estados Unidos y Europa, sino cada vez más en Asia, África y América Latina.

El auge de la iniciativa social puede entenderse como la punta de lanza de un notable avance producido en todo el mundo durante las tres últimas décadas: la emergencia de millones de nuevas organizaciones ciudadanas.

La diferencia en el tratamiento de los emprendedores de negocios y los emprendedores sociales parece reflejar actitudes diferentes. En sector empresarial hace mucho que se reconoce a los individuos como motores de cambio, en contraste con ello, las teorías de cambio social se han concentrado más en cómo las ideas movilizan a las personas, que en cómo las personas movilizan a las ideas a través de organizaciones diseñadas para atender las situaciones que aquejan a la sociedad.

Históricamente, a estas organizaciones se las ha definido de forma despectiva: como organizaciones sin ánimo de lucro no gubernamentales. Hoy día se entiende que comprenden un nuevo “sector”, apodado de formas diversas como “sector independiente”, “sector sin ánimo de lucro”, “tercer sector” o, como se eligió en este escrito, “sector ciudadano”. Mientras que el

empleo global creció solo un 4 por ciento, el empleo en el sector ciudadano creció un 25 por ciento. De manera similar un estudio de la universidad

En la teoría del cambio social, las ideas ocupan la escena principal, esto se resume de manera sucinta en la famosa frase de Víctor Hugo “Hay algo más fuerte que todos los ejércitos del mundo: una idea cuyo momento ha llegado”

Actualmente estamos rodeados de ideas cuyo momento ha llegado. Por ejemplo, por el calentamiento global del planeta, podrías suponer que el “medioambientalismo” es una idea cuyo momento ha llegado, pero resulta que en algunos países, a pesar del reconocimiento del fenómeno, siguen construyendo y vendiendo vehículos automotores, de alto desempeño y que consumen una gran cantidad de energía y que a su vez, abonan a la gravedad de esa situación. Pero aún se puede seguir insistiendo en proyectos de corte social, ya que existe en esta coyuntura mayor conciencia para la solución de problemas que aquejan a la sociedad<sup>1</sup>.

Por otro lado, la economía de la cultura, que comprende tanto los elementos de economía creativa como aquellos referidos como industria culturales, ha avanzado para dejar clara la importante contribución económica que generan las unidades económicas o empresas que la construyen.

El análisis del impacto económico que tiene esta actividad derivada de la creatividad como insumo esencial para la producción, inversión, empleo y comercio se ha comenzado a ubicar en el Centro de la arena gubernamental, académica, legislativa y de las políticas públicas. Esto resulta en buena medida de la evidencia cuantitativa que revela su aportación en términos de valor generado, inversión de alta productividad, divisas por el superávit comercial y atracción de turismo, entre otras variables.

Así el sector cultural posee el carácter dual de generar simultáneamente crecimiento y desarrollo económicos, es decir, desarrollo integral. La actividad derivada de la creatividad no sólo genera empleo y riqueza, sino que además incrementa el bienestar de la población en general ya que promueve la expresión y participación de los ciudadanos en la vida política, favorece el sentido de identidad y seguridad social y expande la percepción de las personas.

El Sector Cultural tiene una ventaja sobre el resto de los sectores ya que una proporción importante de sus insumos básicos es de alguna manera “autogenerada”, ya que no es posible la existencia de un mercado de ideas sin que éstas se vean reflejadas en un producto material que inevitablemente puede ser cuantificado y comercializado.

El Comercio de bienes y servicios culturales en el mundo ha alcanzado grandes proporciones. Es la primera fuente de ingresos en la India, la segunda de Estados Unidos y una de las más importantes en Europa, Japón y México.

La evidencia estadística reciente revela para México una intensificación de producción cultural, medida por su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), que alcanza el 6.7%, así como por una mayor apropiación o consumo de bienes y servicios culturales por parte de los individuos. Este crecimiento ha situado este sector como uno de los más importantes para la economía nacional.

## Definición de los conceptos relacionados con una empresa comunitaria

### Glosario del emprendedor

a) **Emprendimiento:** viene del francés *entrepreneur*, que significa pionero; se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta; es también utilizada para la persona que inicia una nueva empresa o proyecto.

b) **Startup:** es una “organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”, esto es “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre”. Esto se entiende debido a que los productos o servicios que ofrece suelen ser previamente inexistentes en el mercado y se basan fuertemente en la innovación, la incertidumbre. Una start-up es la etapa de puesta en marcha de un negocio, por lo que es una “organización temporal” que dejará de serlo en el momento que logre establecer un modelo de negocio sostenible, rentable y escalable, así como la constante búsqueda de soluciones, respuestas, inversores y rondas de financiación es su estado natural.

c) **Brainstorming** (lluvia de ideas): herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo que permite generar ideas originales en un ambiente relajado.

d) **Capital de Riesgo:** es una fuente de financiación empresarial que está dirigida principalmente a pequeñas y medianas empresas. Consiste en la aportación de capitales permanentes por parte de una sociedad inversora, especializada o no, a una pequeña o mediana empresa, la cual recibe el nombre de sociedad receptora o participada. Mediante esta aportación, la sociedad inversora toma una participación minoritaria en la sociedad receptora, de medio a largo plazo, sin la intención de perdurar indefinidamente dentro de su grupo de accionistas.

e) **Costos Fijos:** son los que se tienen que pagar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos. Como ejemplo están los arrendamientos, ya sea que la empresa esté activa o no, hay que pagarlos. Así produzca 100 o 500 unidades, siempre deberá pagar el mismo valor por concepto de arrendamiento.

f) **Costos Variables:** son los que se cancelan de acuerdo al volumen de producción, un ejemplo claro es la mano de obra, ya que si la producción es baja, se contratarán pocos empleados, si aumenta, se contrataran más y si disminuye, se despedirán, variando lo que se paga en salarios. También tenemos la materia prima, que se comprará de acuerdo a la cantidad que se esté produciendo.

g) **Flujo de Caja:** es un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa, una cuenta, una inversión, o una persona en un período dado.

h) **Geomarketing:** es una disciplina de gran potencialidad que aporta información para la toma de decisiones de negocio apoyadas en la variable espacial. Nacida de la confluencia del marketing y la geografía, permite analizar la situación de un negocio mediante la localización exacta de los clientes, puntos de venta, sucursales, competencia, etc., expresados a través de símbolos y colores personalizados sobre un mapa que puede ser digital o impreso. Las inferencias y predicciones dentro de esta disciplina van más allá del uso tradicional del análisis cualitativo y cuantitativo, pertenecen a una creciente vertiente de análisis llamado “análisis geoespacial”.

i) **Inversionista Ángel:** esta agrupación de inversionistas pone en contacto a emprendedores con personas que están dispuestas a entregar capital y experiencia a proyectos innovadores que cuenten con cierto desarrollo. Para poder contar con este tipo de financiamiento, los proyectos se someten a un proceso de selección riguroso. Así, son preparados para atraer a los inversionistas y finalmente, son presentados a través de reuniones a quienes entregarán el capital.

j) **Iterar:** la iteración está referida al acto de “repetir secuencialmente un proceso con el objetivo de conseguir una meta específica o un resultado en particular”. Trata de repetir procesos hasta lograr el aprendizaje necesario.

k) **Marketing Corporativo:** es una disciplina del marketing que se dedica a establecer estrategias de marketing dentro de una misma organización, con el objetivo de fidelizar a los colaboradores de la empresa y mejorar su productividad.

l) **Marketing Directo:** es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible con la cual se obtendrá información de un público objetivo.

m) **Marketing de Guerrilla:** es un conjunto de estrategias y técnicas de marketing ejecutadas por medios no convencionales que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad, en vez de hacerlo mediante un alto costo de inversión en espacios publicitarios. Al no ser publicidad convencional permiten llegar al grupo objetivo de una forma diferente.

n) **Marketing por Motores de Búsqueda:** la mercadotecnia en buscadores web o SEM o *Search Engine Marketing* por sus siglas en inglés, es una forma de mercadotecnia en Internet que busca promover los sitios web mediante el aumento de su visibilidad en el motor de búsqueda de páginas de resultados (SERP). Según el Search Engine Marketing Professional Organization, son métodos SEM: el posicionamiento en motores de búsqueda SEO o *Search Engine Optimization*, tales como el pago por la colocación en buscadores PPC y la publicidad contextual.

o) **Mockup:** es un modelo a escala o tamaño real de un diseño o dispositivo, que se utiliza para la demostración, evaluación del diseño, promoción y para otros fines. Un mockup se transforma en un prototipo si proporciona al menos una parte de la funcionalidad de un sistema y permite pruebas.

p) **Modelo de Negocios:** herramienta que tiene como objetivo visualizar los 9 aspectos fundamentales para el funcionamiento de una empresa, donde la propuesta de valor es el elemento de mayor importancia.

q) **Pitch:** es un discurso breve realizado usualmente por un emprendedor o la persona encargada de presentar un proyecto de negocio. El pitch está enfocado en la persuasión del interlocutor, quien puede ser un inversor o cualquier otra persona. La forma de enfocarlo es respecto al valor del proyecto que presenta el emprendedor, con el fin de que su interlocutor invierta, compre o realice otra acción deseada por el emprendedor.

r) **Pivotear:** concepto referido a la estrategia de ir buscando a través de la iteración un modelo de negocios repetible y escalable en uno o más mercados en particular. Un emprendimiento exitoso está relacionado con un modelo esencialmente escalable a través del pivoteo.

s) **Producto Mínimo Viable** (MVP o *Minimum Viable Product* por sus siglas en inglés,): es la versión de un nuevo producto o servicio con el mínimo de características que permite a un equipo recolectar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre clientes al menor coste. En resumen, es el producto más rápido y barato que puedas construir, para llevarlo a los clientes rápidamente, y que puedas observar y medir los resultados.

t) **Prototipo:** es la primera versión o modelo del producto en que se han incorporado algunas características del producto final. Se crean con rapidez y a bajo costo para explorar la factibilidad del concepto preliminar. Con el prototipo es posible aprender sobre las barreras que se presentarán durante la implementación del producto y mejorarlo a partir de ahí. Prueba la funcionalidad y viabilidad de esa idea inicial para luego convertirse en un producto deseado y útil.

u) **Punto Muerto** (umbral de rentabilidad): en un gran número de pequeñas y medianas empresas el precio empieza a fijarse calculando el número de

unidades que hay que vender para que con los ingresos totales obtenidos se puedan cubrir los gastos efectuados, esto es lo que se denomina punto muerto o umbral de rentabilidad. Esto significa el volumen de ventas realizadas a través del cual la empresa no obtiene ni beneficios ni pérdidas. El punto muerto es aquella cantidad de ingresos que genera un margen de contribución (porcentaje sobre ventas) igual a la cuantía de costes fijos. Por encima de dicha cantidad se obtienen unos ingresos que, una vez absorbidos los costes fijos, proporcionan beneficios y por debajo del punto muerto proporcionan pérdidas.

**Consulte la lección interactiva en el siguiente enlace:**

<http://tlamati.uagro.mx/moden/logoterapia/actividades/bloque1/index.html>

## HOJA DE TRABAJO BLOQUE 1: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Explique los siguientes conceptos

1.- ¿Qué es la Logoterapia?

R.-

2.-¿Qué es un valor de creación?

R.-

3.- ¿Qué es un valor de experiencia?

R.-

4.- ¿Que es poder personal?

R.-

5.- ¿Qué es la Misión?

R.-

6.- ¿Qué es la Visión?

R.-

7.- ¿Qué son Valores?

R.-

8.- ¿Qué es un Área de Oportunidad?

R.-

9.- ¿Qué es un emprendedor?

R.-

**10.- ¿Te consideras un Emprendedor?**

R.-

**RESPONDE A LAS PREGUNTAS DESDE LA PERSPECTIVA DE TU EMPRESA.**

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

**TIENES QUE RESPONDER A LAS SIGUIENTES TRES PREGUNTAS.**

Los pasos de la visión deberán responder a las siguientes tres preguntas:

1. ¿Qué es lo que quiere la organización?
2. ¿Cómo desea la organización ser reconocida por los clientes, empleados y la sociedad en general?
3. ¿Cómo mejorará la organización la calidad de vida de aquellos que emplean sus productos o servicios?

**CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS NOS PUEDEN ORIENTAR PARA DEFINIR LA VISIÓN DE SU EMPRESA.**

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa? ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?
- ¿Qué tratamos de conseguir? ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio? ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Características de la Visión

**DEFINE LO SIGUIENTE:**

- Misión de tu Empresa Comunitaria
- Visión de tu Empresa Comunitaria
- Valores de tu Empresa Comunitaria

---

---

## BLOQUE 2: HOJA DE RUTA (ROADMAP)

### Definición de objetivos generales y particulares

#### Características de los objetivos del proyecto

Son los propósitos o finalidades que se pretenden alcanzar en cierto tiempo: corto, mediano o largo plazos. Éstos estarán muy orientados a los resultados que se esperan lograr.

Los objetivos deben ser:

**Medibles:** deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.

**Claros:** deben tener una definición clara, medible y precisa.

**Alcanzables:** deben estar entre las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta su infraestructura

**Realistas:** deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno , la capacidad y recursos a disposición.

**Coherentes:** Deben estar alineados y transversales a otros objetivos, la misión, la visión y los valores.

Y deben definir:

DÓNDE se quiere hacer    Localización física/Cobertura espacial.

CÓMO se va a hacer        Actividades y tareas/ Metodología

CUÁNDO se va a hacer    Calendario/Agenda

A QUIÉNES va dirigido    Personas destinatarias o beneficiarias

QUIÉNES lo van a hacer   Recursos humanos

CON QUÉ se va a hacer    Recursos materiales/ Financieros

Así como el ALCANCE DEL PROYECTO, esto es que se debe definir la cobertura, población objetivo, límites del proyecto, es decir, hasta dónde llegará, definiendo las áreas que abarcará, haciendo un despliegue de los elementos que conformarán cada área.

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad.

En estos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán ver reflejados en objetivos particulares o específicos para cada área funcional de la empresa misma.

Algunas de las áreas, que son susceptibles de cumplirse mediante un objetivo, además de lo general, como sería, el posicionamiento de la marca/empresa, se encuentra el área de ventas, manufactura, precio, distribución, personal, tecnología, capacitación, publicidad, etc. a todos los anteriores se les puede imprimir un elemento numérico que permita darles el seguimiento correspondiente, hasta su consecución.

Los objetivos se clasifican de acuerdo con el tiempo en que se pretenden cumplir:

- Corto plazo (6 meses a 1 año).
- Mediano plazo (1 a 3 años).
- Largo plazo (3 a 5 años).

Los objetivos a corto plazo se refieren a aspectos que tienden a ser más cuantitativos o específicos, relativos a la operación, siendo la intención de estos la de mejorar o corregir situaciones actuales.

Los objetivos a largo plazo son más cualitativos o generales, se relacionan con aspectos de desarrollo, como establecer el rumbo proyección, etc.

### Tipos de Objetivos

El primer paso para llegar a una decisión y resolver un problema en forma sistemática consiste en definir nuestros objetivos. Tomar decisiones de una manera sistemática significa que aplicamos el enfoque de sistemas esto es, que un sistema no solo nos dice qué hacer, sino que hacer primero.

La planeación relacionada con los objetivos planteados supone algo de predicción de lo que probablemente acontezca si falta una interacción planeada, a una predicción de esta naturaleza se le puede llamar proyección de referencia.

Al resolver problemas por objetivos, tratamos el resultado deseado (la solución) como el logro del objetivo por lo tanto si no hay objetivo no hay problema. Existen muchos tipos de objetivos y pueden clasificarse en numerosas formas, los objetivos en general pueden clasificarse como:

- 1) Económicos
- 2) Sociales
- 3) Filantrópicos

Las líneas que diferencian un tipo de otro se vuelven completamente borrosas en ciertos casos, es decir normalmente se considera a la obtención de utilidades como un objetivo económico. Por otra parte, los objetivos sociales incluyen providencias para el bienestar de los empleados pero el mejoramiento de las relaciones internacionales bien puede ser considerado también como un objetivo social, los objetivos filantrópicos tienen relación con el establecimiento de fundaciones para investigaciones científicas o para hospitales para investigaciones mentales.

### *Objetivos operacionales y de desarrollo*

Así mismo podemos tener objetivos relacionados a los gerentes de empresas y tendremos también objetivos que se relacionan al individuo estos generalmente se refieren a las satisfacciones económicas, psicológicas y sociales.

Conjuntando estos aspectos se distinguen entre estos objetivos operacionales y de desarrollo los siguientes:

- La unidad del esfuerzo es el objetivo.
- Al resolver problemas por objetivos, tratamos el resultado deseado (la solución) como el logro del objetivo. Por lo tanto sino hay objetivo no hay problema.
- Los objetivos deben fijarse con buenos criterios, para posteriormente ser utilizados como una guía a seguir.
- Los objetivos comprenden criterios para juzgar resultados: iniciando con los insumos, continuando con los procesos y llegando a los resultados.
- Los objetivos son los resultados de resultados esperados.
- Los objetivos se definen antes de aportarse los insumos.
- Los objetivos determinan que actividades y procesos se emplearán y que insumos serán necesarios.
- Los objetivos se deben contrastar con los valores de los individuos.

*Objetivos estilísticos.*

Contienen las descripciones cualitativas de lo que podrán alcanzar y la forma en que se desea alcanzarlo.

*Objetivos de rendimiento.*

Son los que describen cualitativa como cuantitativamente el progreso de la empresa.

*Objetivos regulares o de rutina.*

Los enunciados de objetivos necesarios en toda empresa son definiciones de los requerimientos regulares y comunes, precisos para la supervivencia de la firma, abarcados muchas veces en las descripciones de los trabajos, estos objetivos rutinarios pueden definirse aún más, indicándose los requisitos normales para mantener la estabilidad de la organización.

Tales declaraciones debido a su falta de precisión, son inadecuadas para propósitos administrativos, pero se pueden considerar como objetivos.

*Objetivos de adquisición o retención.*

Un ejemplo de estos objetivos es la certificación ISO 9000 versión 2000 ya que para lograr esta certificación es necesario cumplir una serie de disposiciones y normas lo que sería un objetivo de adquisición y una vez obtenida se necesita seguir cumpliendo con disposiciones para continuar con la certificación esto sería un objetivo de retención.

*Objetivos de solución de problemas.*

Además de los deberes rutinarios tenemos aquellos que a menudo están a cargo de grupos de personal superior, Ingenieros industriales, contadores de costos, planificadores de producción y diseñadores de sistemas encuentran la mayor parte de sus objetivos en el campo de la solución de problemas.

Los problemas pueden surgir por la tendencia natural de las cosas a empeorar sino se interviene. Los objetivos de esta categoría exigen habilidades gerenciales y racionales más elevadas que los objetivos comunes, su mantenimiento puede tratar de resolver problemas como estos:

- Descubrir las causas de trabajos deficientes
- Reducir la contaminación de productos
- Disminución de ventas
- Un retroceso en la participación en el mercado
- Un empeoramiento del espíritu de organización

- Objetivos de innovación y mejora.

El orden más elevado de objetivos son los que hacen que sucedan cosas. Adoptar decisiones acerca de tales objetivos es algo muy distinto a tomar decisiones tendientes a resolver problemas.

La categoría de los objetivos de innovación empieza con la suposición de que ni siquiera el cumplimiento perfecto de los objetivos comunes es bastante bueno, supone que la solución de problemas no es más que un paso necesario para conservar este nivel normal de los objetivos, por lo que los objetivos deben de compararse mediante métodos de medición

El simple hecho de tener un objetivo no conduce a decisiones sanas. El objetivo ha de enunciarse en términos que permitan medir los resultados, cuando se han hecho todos los esfuerzos, una vez aplicada la lógica, la medición de los resultados esperados es el único medio de especificar un camino seguro hacia la realización de la decisión.

La categoría de los objetivos de innovación empieza con la suposición de que ni siquiera el cumplimiento perfecto de los objetivos comunes es bastante bueno. Supone que la solución de problemas no es más que un paso necesario para conservar este nivel normal de los objetivos.

## DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS, IDEAS Y PRÁCTICAS

### ¿Qué clase de personas triunfan en un negocio propio?

Si lo que busca es un examen o cuestionario que le indique definitivamente si está o no a la altura de las exigencias que entraña la propiedad de una empresa, ni se moleste, No existe un examen así, sin embargo, hay ciertas características, entre otras, que los dueños o propietarios de pequeños negocios de éxito tienden a compartir; entre ellas se encuentran la autodisciplina, la energía, la persistencia, y la disposición de adaptación a las demandas del mercado. El término estrategia se define como una serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Dedique un momento a pensar acerca de lo que éxito significa para usted, no todas las personas piensan que ganar mucho dinero equivale a triunfar, algunas personas sienten que tener éxito es conservar la independencia o mantener un interés vital, sin dejar de satisfacer las necesidades económicas. Probar que es capaz de algo puede ser suficiente para algunos, lo que importa es sentir que se ha logrado el éxito. Aunque dirigir un negocio que va camino al fracaso no le hará sentirse triunfador (más bien al contrario), el hecho de estar atado a un negocio que no le gusta e incluso aborrece tampoco lo hará. Lo viable es que su meta sea la de dirigir de manera rentable la clase de negocio que sea acorde con sus valores e intereses.



Figura 1. Proceso de desarrollo de ideas de negocios

### Creatividad e Innovación en acción.

Todo ser humano tiene la capacidad de ser creativo e innovador. Estas capacidades, de la misma manera que otras capacidades humanas, pueden ser desarrolladas y dirigidas estratégicamente hacia objetivos de beneficio personal, organizacional y social. Tanto en la creatividad como en la innovación, las Ideas, definidas como una representación mental de algo, ya sea material o inmaterial, real o imaginario, concreto o abstracto y a la que se llega tras la observación de ciertos fenómenos, la asociación de varias representaciones mentales y la experiencia en distintos casos es la parte esencial para el desarrollo de éstas prácticas

La vida nos presta en todo momento oportunidades para aprovecharlas. ¿Cuál es la relación entre la creatividad y la innovación? La creatividad es una capacidad mental humana de generar nuevas ideas. Neurobiológicamente hablando, la creatividad es la capacidad de desarrollar nuevas conexiones neuronales en nuestro cerebro a través del aprovechamiento de las ya existentes. Toda la información (conocimiento) que tenemos es almacenada en una red inmersa de conexiones entre nuestras neuronas. Generar nuevas ideas o nueva información es un proceso (véase figura 1)..

Por lo tanto, la creatividad está fuertemente vinculada con la innovación. Ya que esta última se vale de la primera para generar ideas nuevas que puedan transformar elementos de la realidad con el objetivo de agregar valor. Revisemos ahora ambos conceptos:

**Creatividad:** Capacidad mental para generar ideas nuevas a partir de la combinación de los elementos de la realidad.

**Innovación:** Resultado de la aplicación de la creatividad en la transformación de un elemento de la realidad para la generación de valor agregado.

**Creatividad e innovación: ¡La combinación perfecta!**

Desarrollando nuestra creatividad podremos innovar con los elementos de nuestra realidad para agregar mayor valor a la sociedad.

Quien desarrolla su creatividad, desarrolla su potencial innovador.

Es importante hacer notar algunos elementos que están escritos en las definiciones anteriores:

- **La realidad:** Aun cuando exista una única realidad, cada ser humano es diferente y sus percepciones nunca son idénticas; por lo tanto cada quien tiene su propio esquema de realidades. Los elementos de la realidad que se combinan en la creatividad, y que se transforman en la innovación, son los elementos que cada uno reconoce. Cabe destacar que entre más objetivos (o realistas) seamos en nuestras percepciones, mejores innovaciones podremos crear, y que verdaderamente satisfagan las necesidades o deseos de un mayor número de personas.

- **Agregar valor:** Esta famosa frase puede tener muchos significados, dependiendo de cómo se entienda el concepto de valor, pero para efectos prácticos la definiremos así: agregar valor significa ahorrar tiempo y esfuerzo.

*Creatividad e Innovación en acción.*

Comencemos por decir que todos los seres humanos tenemos una gran capacidad creativa. Todos en algún momento hemos escrito una poesía, creando una canción, inventando una receta de cocina, pintado algo, etcétera.

Los niños definitivamente son los más curiosos ya que generan una gran cantidad de ideas nuevas muy superior a las que generarían los adultos, ¡y eso que los niños poseen menos información del mundo que un adulto!

Sin embargo, conforme avanza la vida de un niño, comienzan a aparecer frases como: no veas, no toques, no pruebes porque sabe feo, no corras que te caes, no escuches, eso no es para ti y no vas a entender. O bien, “ese muñeco es para que lo pongas a jugar con aquel otro, no para que lo avientes ni para que lo golpees con las canicas”; “ese cepillo no es un juguete”; “el control de la televisión no es carrito de carreras” en fin, muchas de esas frases dichas con el

afán de cuidar a un niño. Sin embargo con este tipo de enunciados se limita la capacidad creativa, son frases “terroristas de la creatividad”.

La creatividad existe en todos, pero usualmente la van restringiendo. Otras frases destructoras de la creatividad, comunes entre los adultos pueden ser: “No seas tan curioso, hijo”; “la curiosidad mató al gato”; “ya deja de curiosear, niño”; “es de mala educación ver lo que los demás están haciendo”. Si quiere ser más creativo, permanezca en parte niño; deje salir la creatividad y capacidad de invención que caracteriza a los niños antes de ser deformados por la sociedad adulta. Lo que sucede con todas estas limitaciones o frases destructoras es que se insertan en nuestro cerebro como impedimentos y distractores para combinar información y generar nuevas conexiones neuronales, por lo que nuestra creatividad se vuelve una esclava de nuestros paradigmas, reglas y miedos.

Dentro de cada uno de nosotros hay una gran capacidad creativa pero hay que estar conscientes de ella para ponerla a trabajar. La creatividad la podemos utilizar para generar nuevas ideas en la producción de un bien o en la prestación de un servicio. También podemos aprovechar la creatividad para desarrollar nuevas formas de utilizar nuestras herramientas, para generar ideas de cómo solucionar problemas, como ayudar a los demás o cuando ayudarnos a nosotros mismos.

La creatividad es una capacidad humana que en muy pocas ocasiones utilizamos conscientemente pero que es muy poderosa para transformar nuestro entorno.

Personas innovadoras han podido aprovecharse de su creatividad para generar múltiples ideas, de las cuales han obtenido algunas innovadoras es decir, que generan un valor agregado para sí mismos o para los demás. Tenemos que estar conscientes que la creatividad (generación de ideas nuevas) no distingue entre negativas o positivas, o entre aquellas que agregan valor y las que destruyen valor.

El proceso de innovación es el que selecciona las que mayor valor puedan generar una vez transformándolas en elementos aprovechables.

No solo hay que aprovechar nuestra capacidad de imaginación, sino nuestra capacidad creativa. Y no es suficiente nuestra capacidad creativa, sino ir más allá y explotar nuestro potencial innovador. La imaginación es muy fácil de utilizar, basta con imaginar una casa cuadrada. La creatividad va un poco más allá, es crear una nueva forma de casa, tal vez una casa bajo en agua, una casa al revés o una casa circular. Pero aun por novedosa que sea la idea no implica que sea más funcional, más cómoda, más duradera o más económica. Es aquí donde percibimos la importancia de nuestro potencial innovador, seleccionado las ideas creativas que más ahorren tiempo y esfuerzo a las personas y que nos propongamos lograr que...

“Lo que imaginemos, sea creativo y lo que resulte creativo, sea innovador”  
¿Qué habilidades de negocios hacen falta para tener éxito? Los propietarios de pequeños negocios, por su naturaleza, tienen que jugar varios papeles o funciones dentro de la misma, deberá ser el gerente general, y necesitará habilidades de planeación, pero también requerirá saber establecer controles y además administrar el desarrollo de productos y las actividades de mercadotecnia, las del área de personal y las finanzas:

### Liderazgo y Motivación

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así, que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño. Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización, ésta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos. El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia, pero de igual manera tiene que desarrollarlas.

### Visión de futuro

En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez, el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la empresa gane posiciones.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos. Se caracteriza por esta capacidad de “ir por delante”, de prever los movimientos del sector. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la empresa se encuentre siempre en primera línea.

Esta capacidad estratégica es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos.

Se preocupa del corto plazo de la empresa, pero también, y muy especialmente, del largo plazo. No es una persona que en un momento dado tiene una idea “mágica”, sino que su manera habitual de funcionar es mirando

siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas. Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños: tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos.

El líder es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora, es decir, genera entusiasmo. El futuro que defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro de la organización.

Debe ser un futuro que busque el bien de la empresa, pero también el de cada uno de sus empleados. Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo, y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos.

Aunque el líder es quien señala los objetivos a largo plazo, en su concreción debe buscar que participen activamente sus colaboradores con el objetivo de conseguir establecer unas metas que todo el mundo sienta como propias. La organización se siente especialmente motivada cuando lucha por unos objetivos con los que se identifica (y no vienen meramente impuestos).

En definitiva, esta visión de futuro es lo que distingue a un líder de un simple buen gestor.

El buen gestor es capaz de conseguir que los empleados trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcance los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica que es básica para asegurar la supervivencia de la empresa.

#### *Liderazgo en cualquier puesto de trabajo.*

Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico, la jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.

Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes, El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo. En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe. La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se

puede realizar en cada nivel de la organización. Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia.

### Características básicas del liderazgo empresarial

Muchas son las cualidades que definen al líder. En esta parte se señalan aquellas que se podrían considerar básicas (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la siguiente parte se analizarán otras complementarias (contribuyen a realzar la figura del líder).

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo. Entre las cualidades básicas de un líder encontramos:

**Visionario:** se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

**Persona de acción:** no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha afanosamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia.

**Brillante:** sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos.

**Coraje:** no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta.

**Entusiasta:** consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

**Gran comunicador:** otra cualidad que lo caracteriza, son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente. Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

**Gran negociador:** el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas.

**Capacidad de mando:** debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. Es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le

perderían el respeto). **Exigente:** con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

**Carismático:** el carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.

**Honestidad:** unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple aspecto pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en el abandono. **Responsable:** el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

**Coherente:** el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

#### *Características complementarias del líder*

En esta parte se destacan aquellas otras características del líder, a su vez, importantes, que permiten fortalecer su papel.

**Trabajador:** debe mostrar una gran dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa. Uno no puede exigir a sus empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo.

**Entusiasta:** la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada. El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida. **Perseverante:** las metas que fija son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr. Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos).

**Flexible:** las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder. **Autodominio:** es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba).

**Prudente:** aunque sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él.

**Realista:** siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos.

**Justo:** debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba.

**Humano:** esta cualidad es básica lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio. El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido con mostrarse de una manera sencilla y natural, preocupado por su gente.

**Accesible:** tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle. Si quieres que la organización esté contigo, te tienen que conocer, ver que eres uno más de ellos.

**Humilde:** saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra. Generoso: la relación profesional no deja de ser una transacción en la que el trabajador aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento, etc. Si el líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.

**Culto:** debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural. Tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de la empresa).

**Inquieto:** es una persona inconformista, que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto.

**Con sentido del humor:** es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad. La gente se identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus empleados. Optimista: el optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía. En buena forma física: tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte, cuidar su alimentación, descansar. Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.

En resumen, se puede ser emprendedor generando un proyecto de empresa o negocio formal para sí mismo o en conjunto con otros, o bien colaborando para otra organización o empresa, aprendiendo cosas nuevas, compartiéndolas con los demás y generando propuestas (proyectos) que beneficien productiva o competitivamente a la organización.

## DEFINICIÓN DE CALENDARIO DE ACTIVIDADES

### Qué es el diagrama de GANTT y para qué sirve

El diagrama de Gantt es una herramienta que permite modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en 1917. Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de Gantt, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en diversos sectores. El diagrama de Gantt permite al director de proyecto realizar una representación gráfica del progreso de la misión. También es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.

Este tipo de modelo es particularmente fácil de implementar con una simple hoja de cálculo o en una versión escrita, aunque existen herramientas especializadas y programas similares y gratuitos.

### Cómo crear un diagrama de Gantt

En un diagrama de Gantt, cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas o meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. En ésta primera operación a nuestra calendarización, escribiremos los objetivos generales y particulares en cadenas secuenciales o que se pueden realizar simultáneamente:

Si las tareas son secuenciales, las prioridades se pueden confeccionar utilizando una flecha que desciende de las tareas más importantes hacia las tareas menos importantes. La tarea menos importante no puede llevarse a cabo hasta que no se haya completado la más importante:

A medida que progresa una tarea, se completa proporcionalmente la barra que la representa hasta llegar al grado de finalización. Así, es posible obtener una visión general del progreso del proyecto rastreando una línea vertical a través de las tareas en el nivel de la fecha actual. Las tareas ya finalizadas se colocan a la izquierda de esta línea; las tareas que aún no se han iniciado se colocan a la derecha, mientras que las tareas que se están llevando a cabo atraviesan la línea. Si la línea está cubierta en la parte izquierda, la tarea está demorada.

Idealmente, un diagrama como este no debe incluir más de 5 objetivos, pero si el número de tareas es mayor, es posible crear diagramas adicionales en los que se detallan las planificaciones de las tareas principales.

Adicionalmente, es posible que los eventos más importantes, que no sean las tareas mismas, se muestren en la planificación como puntos de conexión del proyecto: estos se denominan acontecimientos.

Los acontecimientos permiten que el proyecto se realice en fases claramente identificables, evitando que se prolongue la finalización del mismo. Un acontecimiento podría ser la producción de un documento, la realización de una reunión o el producto final de un proyecto. Los acontecimientos son tareas de duración cero, representadas en el diagrama por un símbolo específico, frecuentemente un triángulo invertido o un diamante.

**Consulte la lección interactiva en el siguiente enlace:**

<http://tlamati.uagro.mx/moden/logoterapia/actividades/bloque2/index.html>

---

---

## HOJA DE TRABAJO BLOQUE 2. HOJA DE RUTA

### DESCRIBA UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DE UN PROYECTO

1. Nombre del proyecto: que simbolice lo que abarcará el proyecto
2. Objetivos: describir los objetivos que se persiguen con el proyecto, el alcance y cómo sabrán que se lograron
3. Equipo de trabajo: Se escriben los nombres de las personas que integrarán el equipo de trabajo, se incluye a quienes estén presentes y también a otras personas que piensen invitar.
4. Tiempo: ¿Cuánto durará el proyecto? ¿Qué tiempo le dedicarán? Frecuencia semanal.
5. Nicho: ¿A quién va dirigido el proyecto? ¿Quiénes se verán beneficiados?
6. Actividades principales y responsables: hacer una lista de las actividades y las personas que estarán como responsables en la empresa comunitaria.

### EJERCICIO: CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. ¿Qué entiendes por objetivo?
2. ¿Qué tipos de objetivo hay?
3. Define objetivo operacional
4. Menciona para una empresa X de cualquier tipo, los objetivos que persigue y de qué tipo son, para lograr un mejor desarrollo

### DESCRIPCIÓN DE TU PROYECTO

¿QUÉ quieres hacer?

Exponer la idea central de lo que se pretende hacer.

Exponer las razones por las que se necesita realizar el proyecto:

Explicar la importancia y la urgencia del problema a solucionar.

Justificar que el proyecto es la solución más adecuada para resolver un problema

¿POR QUÉ lo quieres hacer?

CON LOS OBJETIVOS DESCRITOS EN LOS EJERCICIOS ANTERIORES, DESARROLLE UN DIAGRAMA DE GANTT DEL TRABAJO MENSUAL.

---

---

## BLOQUE 3: ELEMENTOS DEL PROGRAMA PILOTO

### Análisis preliminar

#### Convertir una idea en un modelo de negocios

Fundar una empresa no es algo que se hace de la noche a la mañana. Hay varios pasos a seguir antes de la constitución legal, que apuntan a conocer el mercado (clientes y competidores) para predecir la probabilidad de éxito y el potencial de la idea. A esto se le llama Modelo de Negocios y es un documento que describe la visión del emprendimiento, a través de un desglose ordenado de los elementos clave del proyecto. Aunque hay distintas metodologías de ayuda para el modelo de negocios, todas lo definen como una configuración de los recursos de la compañía y apuntan a planificar los recursos disponibles y los beneficios esperados, de manera de tener pleno conocimiento de las pautas a seguir para definir la oferta y para atraer clientes.

Esta descripción se logra respondiendo 4 preguntas fundamentales:

¿Quiénes son tus clientes?

¿Cuál es tu oferta?

¿Cuál es tu infraestructura?

¿Cuál es la viabilidad financiera del proyecto?

También es importante tomar conciencia sobre el liderazgo y la motivación necesaria para poder lograr el éxito de la empresa.

#### Emprendedurismo y Motivación

Es común asociar la palabra “emprendedor”, a imágenes que no coinciden con la realidad y por supuesto no ayudan a comprender el proceso por el que pasan. Equivocadamente se piensa que un estereotipo del emprendedor, es aquella persona proveniente de una familia con recursos económicos y que con la ayuda de un título universitario y un poco de suerte (contactos familiares), puede iniciarse en el mundo empresarial, esto no significa que de ninguna manera se puede dar este supuesto, ¡claro que se da! y algunos de ellos son realmente buenos como empresarios, pero no se puede considerar una regla. Por lo que surge el siguiente cuestionamiento ¿el emprendedor, nace o se hace?

¿Qué será lo que motiva a un emprendedor a iniciarse en el mundo empresarial? Se han escrito múltiples artículos para periódicos y revistas e incluso libros, en donde se menciona que en buena medida, es por el deseo de

ser independientes y hacer lo que les gusta y no dar cuentas a nadie, por sus actos, o bien por, echar a volar una idea propia, etc.

Se cree firmemente que el empresario no nace, sino que se hace. Ahora bien, en el contexto de nuestra realidad, lo que recomienda para iniciarse en el mundo empresarial es, buscar e identificar los nichos de mercado, tratar de trabajar en equipo con socios, a diferencia de la creencia popular de que las sociedades no son buenas, pero no recomienda ser un empresario individual, porque además los socios aportan ideas, capital y tecnología.

A continuación se presentan algunas estrategias enfocadas en las “Claves del Éxito” según Sergio García de Alba.

**Querer ser libre, independiente,**

**Trabajo en equipo**, es fundamental para desarrollar productos y servicios más sofisticados, es recomendable que los socios tengan carreras y perfiles complementarios,

**Innovación**, para crear empresas que puedan sobrevivir y crecer, deben ser aquellas que busquen valor agregado,

**Perseverancia, que no se rindan fácilmente,**

**Enfoque global, desde su inicio**, planificar el proyecto de negocio, no para el mercado local sino para el mundo, no importa que sea una empresa pequeña, el comercio electrónico y las tecnologías de comunicación, le pueden permitir a cualquiera exponer su producto o servicio a nivel internacional.

**Tecnologías de la información**, en la actualidad hay más competencia que antes, ya solo se compete con los productos locales, sino también con cualquiera del mismo tipo, debido a que los mercados están globalizados, pero también hay disponible mayor información que permite tomar mejores decisiones.

**Programas de emprendurismo**, en un buen número de instituciones educativas, en la actualidad, se cuentan con programas para el fomento de la cultura emprendedora y muchas facilidades para la adquisición de financiamiento, capacitación, asesoría y consultoría.

**Habilidades para negociar**, Desarrollar las habilidades para negociar, ya que no son muy comunes en las instituciones educativas en nuestro país, a diferencias de otros países.

Por otro lado, según el Lic. García de Alba, también se deben evitar los “Pecados Capitales”:

**Soberbia**, es decir, no saber escuchar (consejos, críticas constructivas, comentarios, etc.)

**Pensar demasiado las decisiones** “entre más análisis más parálisis”

No saber trabajar en equipo,

**No invertir en lo necesario para la empresa**, compras de artículos innecesarios o solo tener la mira puesta solamente en el mercado local

Ahora bien, el emprendedor debe desarrollar ciertas habilidades para que su desempeño sea eficaz, como por ejemplo el liderazgo, pero...

*¿Qué es un líder?*

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que lleva “la voz cantante” dentro del grupo; su opinión es la más valorada, El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa.

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica, en cambio el líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la “autoridad moral” que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos, ya que consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además el líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

## Implementación

El diseño centrado en las personas (DESIGN THINKING) como estrategia de desarrollo

### Definición

El Diseño Centrado en las Personas [DCP], podría decirse que tiene como base fundamental la empatía, que permite comprender en profundidad las necesidades, esperanzas y aspiraciones de las personas para las cuales se diseña. Y se podría definir como una orientación en el diseño, donde como el nombre propiamente indica, el proceso y conjunto de técnicas se usan para crear soluciones nuevas que se centran en el ser humano, más concreto, en todo momento el proceso está centrado en las personas para quienes se quiere crear la nueva solución. Estas soluciones incluyen productos, servicios, espacios/entornos organizaciones y modos de interacción.

Se podría definir como el diseño orientado hacia el ser humano que involucra diseñarles comportamientos y personalidades a los productos, servicios etc.

Dentro de dicha orientación también encontramos el llamado Diseño Universal, Diseño Inclusivo o Diseño para todos, donde a pesar de algunas variantes el foco del proceso son las personas.

### Perspectivas iniciales del DCP

En 2014, la organización sin ánimo de lucro antes mencionada IDEO, crea unas pautas de proceso del Diseño Centrado en las Personas que comienza examinando las necesidades, sueños y comportamientos de las personas que se verán beneficiadas por las soluciones resultantes. Se pretende escuchar y entender lo que estas personas desean o lo que necesitan. Una vez identificado lo deseable se empezaría a buscar soluciones a través de lo que es factible (que es técnica y organizacionalmente factible) y lo que es viable (que puede ser financieramente viable).

Es habitual el llamado proceso Escuchar-Crear-Entregar, que puede realizarse a través de varias metodologías.

### Características del proceso

Existen muchos factores que definen el dicho proceso, donde cabe destacar algunos como, la utilización de equipos multidisciplinares, los métodos de investigación cualitativa, la interacción directa con las personas a través de entrevistas o prototipos de experiencias entre otros.

Como base inicial de creación de productos y servicios, se propone la metodología de Diseño Centrado en las Personas (DCP). Este conjunto de técnicas derivan en un proceso que se utiliza para crear soluciones nuevas para el mundo, las que incluyen productos, servicios, espacios, organizaciones y modos de interacción, entre otras. Cuando hablamos de un proceso centrado en las personas nos referimos a que en todo momento está centrado en aquellos individuos a los que se les quiere crear una nueva solución.

El proceso DCP comienza examinando las necesidades, los sueños y los comportamientos de las personas que se verán beneficiadas por las soluciones resultantes. Se pretende escuchar y entender lo que ellas desean, lo que necesitan, a todo esto lo llamamos la “dimensión de lo que es deseable”. A lo largo de todo el proceso de diseño miramos el mundo a través de esta perspectiva. Una vez que hemos identificado lo que es deseable, empezamos a ver nuestras soluciones a través de lo que es factible y lo que es viable.

## Operación

El proceso de Diseño Centrado en las Personas empieza con la identificación de un reto específico que se quiere resolver y pasa por 5 fases principales:

**a) Empatizar: es la base del proceso de diseño que está centrado en las personas y los usuarios. Lo básico para ser empático es:**

- Observar: mira a los usuarios y sus comportamientos en el contexto de sus vidas. Debemos siempre tratar de observar desde el exterior sin entrometernos, las mejores ideas vienen en situaciones así.

- Involúcrate: generar una conversación, esta puede ser desde una pregunta de pasillo breve o una conversación más estructurada. Prepara algunas preguntas para ir manejando la conversación siempre manteniéndola levemente estructurada. Lo importante es siempre preguntar “¿Por qué?”, ya que eso descubre nuevos significados, preguntar una y dos veces si es necesario.

- Mira y Escucha: lo mejor es combinar estas dos, la conversación y el *engagement*. Pídele también que te explique como hace algunas cosas y que vaya vocalizando lo que pasa por su mente cuando esté en su trabajo. Ten una conversación mientras trabaja y esté en su contexto.

**b) Definir: esta etapa se centraliza en traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen los conceptos.** Es preciso determinar bien el desafío del proyecto basado en lo aprendido del usuario y su contexto. Después de transformarse en un experto del problema adquiriendo empatía por los usuarios, esta etapa es sobre crear coherencia sobre la variada información que se ha reunido. El modo definición es crítico para el proceso de diseño. La meta de esta etapa es definir un Punto de Vista (PDV), es decir, crear una declaración de problema viable y significativo y que será guía para enfocarse de mejor

manera a un usuario en particular. Esto se construye sintetizando la información y enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones comunes. Esta debe cumplir con ciertos criterios para que funcione bien:

Enmarcar un problema con un enfoque directo.

Que sea inspirador para el equipo.

Que genere criterios para evaluar ideas y contrarrestarlas.

Que capture las mentes y corazones de las personas que has estudiado.

Que ayude a resolver un problema.

**c) Idear: la generación de una gama de posibles soluciones.** Durante esta etapa se busca la generación de múltiples ideas. Todas son válidas. Es un espacio para desarrollar lluvias de ideas, mapas mentales, storyboards y otras metodologías. Se concibe una gran cantidad de ideas que dan muchas alternativas para elegir como posibles soluciones en vez de encontrar una única mejor solución.

**d) Prototipar: cualquier cosa que ayude a dar respuestas que nos acerquen a la solución final,** puede ser un dibujo, maqueta, etc. Por sobre todo, el prototipo debe ser la forma más rápida y barata en la que se pueda entregar, y que además nos proporcione temas de conversación con los usuarios para que estos nos ayuden con su feedback, respuestas e ideas, con la finalidad de poder mejorar la entrega final y definitiva del producto o servicio.

Este proceso debe ir progresando conforme el proyecto va avanzando, hasta que el prototipo muestre características funcionales, formales o de uso. Este debe cumplir con los mismos requisitos que la definición, ya que el prototipo es la forma física de la definición de la solución de problema.

### Evaluación de resultados

**e) Evaluar: cuando ya hemos realizado todos los pasos,** es el momento de pedir respuestas y opiniones sobre los prototipos a los usuarios: aprender qué funciona y qué no funciona para mejorar las soluciones. La idea es presentar nuestro prototipo como si fuera correcto, pero evaluarlo como si estuviéramos equivocados. De esta manera podremos encontrar de forma crítica los errores y mejorar en las partes que necesitaban ser reevaluadas.

Además en este momento del proceso, podemos seguir creando empatía con el usuario mediante las conversaciones acerca de nuestras ideas y prototipos. Con todo ello a veces descubrimos que el error no estaba en el prototipo si no en la definición del problema en general. Para poder evaluar:

Dale a los usuarios tus prototipos sin explicar nada.

Crea un ambiente y recrea la experiencia para tener una mejor visión del contexto.

Deja que la persona interprete el objeto y observa tanto el uso como el mal uso de lo que le entregas y posteriormente escucha todo lo que tengan que decir y responde las preguntas que realice.

Además puedes entregarle varios prototipos dándole la oportunidad al usuario de comparar. Esto nos dará la oportunidad de conocer las necesidades potenciales. Durante el proceso, el equipo pasará de observaciones específicas a síntesis abstractas, para más adelante volver a lo específico mediante el diseño de soluciones concretas.

**Consulte la lección interactiva en el siguiente enlace:**

<http://tlamati.uagro.mx/moden/logoterapia/actividades/bloque3/index.html>

## HOJA DE TRABAJO BLOQUE 3. ELEMENTOS DEL PROGRAMA PILOTO

### RESPONDE LAS 4 PREGUNTAS FUNDAMENTALES:

¿Quiénes son tus clientes?

¿Cuál es tu oferta?

¿Cuál es tu infraestructura?

¿Cuál es la viabilidad financiera del proyecto?

### DEFINE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN A UN LIDER

Siguiendo los pasos de *Design Thinking* o Diseño Centrado en las Personas, sigue los pasos indicados para [desarrollar un prototipo o programa piloto de tu proyecto](#), ya sea un producto o un servicio, cubriendo las siguientes fases:

- Análisis preliminar
- Implementación
- Operación
- Evaluación de resultados

---

---

## BLOQUE 4 IDENTIDAD EMPRESARIAL

### Desarrollo del sentido de identidad

¿Seré yo, un emprendedor?

Según el diccionario, emprendedor es:

**Aquel que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas.**

Esto significa que es aquella persona que, resuelta a realizar algo, lo intenta hasta conseguirlo. Hay autores que definen al emprendedor como aquella persona que conjuga **las tres “T’s”**: **Técnica (saber, conocimiento), Tenacidad (manejo de las circunstancias) y Tolerancia (manejo de las actitudes)**.

Definir el perfil o desarrollar el sentido de identidad como emprendedor, te puede ayudar a reflexionar sobre la preparación que debes tener para iniciar y operar un proyecto exitoso, cualquiera que este sea. Dicho perfil no pretende anticipar el éxito, pero si puede contribuir a que consideres, las características que debe cumplir y si el dedicarse a la actividad empresarial te resulta atractivo.

### Diagnóstico de la experiencia, personalidad y adaptabilidad emprendedora

A continuación, se presentan una serie de encuestas, tomadas del “Manual del Emprendedor” (Gobierno de Jalisco, 2009) que van orientadas a determinar su identidad o perfil cómo emprendedor. Se trata de un ejercicio de auto-evaluación que puedes responder bajo los siguientes conceptos de referencia:

A. **Experiencia:** Conocimiento de algo, o habilidad para ello, que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido una o más veces.

B. **Personalidad:** Conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser de una persona y la diferencian de las demás

C. **Adaptabilidad:** Característica o capacidad para cambiar una cosa, modificarla o ajustarla para que sea válida, sirva o funcione en una situación nueva y con características distintas.

D. **Ciclo de vida:** Análisis de las condiciones de un producto que pasa por diversas etapas desde su nacimiento hasta su fin (cuando deja de producirse).

E. **Rol:** Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.

F. **Preparación:** Disposición o arreglo de las cosas necesarias para realizar algo o para un fin determinado.

En cada una de las encuestas, podrás ver las instrucciones que corresponden para llenar cada recuadro y hacer la suma correspondiente. Al final, cada uno de los resultados de éstas encuestas se totalizarán en una tabla integradora. ¿Estás listo? ¡Manos a la obra! Debes contestar con honestidad.

### Diagnóstico de la experiencia, personalidad y adaptabilidad emprendedora

**A. Experiencia.** Instrucciones: encierre en un círculo la alternativa que más se adapte a su forma de pensar. Considerando que el número 1 equivale a “Cierto” y el número 2 equivale a “Falso”.

Pregunta	1	2
1. Un miembro de mi familia es o ha sido propietario de una empresa.		
2. Tengo amigos que actualmente son dueños de una empresa.		
3. He trabajado en pequeñas empresas en contacto cercano con el dueño.		
4. He sido dueño o socio de una empresa y he arriesgado dinero.		
5. He trabajado en el departamento de una empresa grande en contacto con un jefe.		
6. Cuando era niño vendía productos, o periódicos, generando mis propios ingresos.		
7. He vivido en tres o más ciudades durante mi vida.		
8. He sido despedido de mi trabajo por desacuerdos con el jefe.		
9. He tenido jefes que han rechazado mis geniales ideas.		
10. Tengo experiencia en áreas funcionales de la empresa.		
11. Mi edad fluctúa entre los 18 a 40 años.		
12. Mi familia me apoya en mi trabajo.		
13. Mis subordinados o equipo de trabajo me respetan y trabajan duro conmigo.		
14. Me es fácil convivir satisfactoriamente con la gente.		
15. Cuando surge un problema tiendo a imaginarme la forma de resolverlo.		
16. Me gusta más hacer que planear.		
17. Lo que sucede es el resultado de lo que hago o dejo de hacer, y no se puede atribuir a alguna otra causa fuera de mi control.		

Sume las respuestas afirmativas y ubique el número de puntos finales que le corresponden utilizando la siguiente tabla:

13 a 17 puntos en respuestas afirmativas      Asigne a esta parte 5 puntos

10 a 12 puntos en respuestas afirmativas      Asigne a esta parte 4 puntos

7 a 9 puntos en respuestas afirmativas      Asigne a esta parte 3 puntos

4 a 6 puntos en respuestas afirmativas      Asigne a esta parte 2 puntos

1 a 3 puntos en respuestas afirmativas      Asigne a esta parte 1 punto

Valor total de esta parte: \_\_\_\_\_

**B. Personalidad.** Instrucciones: para contestar las siguientes preguntas, piensa comparativamente cómo eres con respecto a las demás personas que conoces y clasifica tus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para “más bajo”; 3 para “medio” y 5 “mayor”. Las puntuaciones de 2 y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 “regularmente bajo” y 4 “regularmente mayor”. Encierra en un círculo la respuesta que elijas.

Preguntas	1	2	3	4	5
1. Tengo un alto nivel de energía y entusiasmo					
2. Tengo confianza en mí mismo					
3. Me comporto con calma en situaciones ambiguas o inciertas					
4. Establezco objetivos a largo plazo y me sujeto a ellos					
5. Establezco objetivos realizables, aunque crea que restringen mis habilidades					
6. Me gusta establecer mis propios estándares					
7. Me gusta obtener retroalimentación de mi trabajo					
8. No creo en soluciones perfectas, creo en la mejor solución					
9. Obtengo suficiente información antes de tomar una decisión					

10. Prefiero juegos en que utilice mis habilidades para ganar y no los de azar					
11. No me pongo nervioso por las consecuencias de mis decisiones					
12. Veo el fracaso como una experiencia y no me desaliento					
13. Me gusta resolver problemas diferentes. Me aburre la rutina					
14. Busco ayuda de los demás si la necesito para cumplir las metas					
15. Pienso que mis acciones – no el destino ni la suerte deciden mi futuro					
16. Pienso que mi éxito o fracaso dependen de mí mismo					
17. Me coloco en situaciones donde tomo la iniciativa y me hago responsable del éxito o fracaso					
18. Confío en mí mismo					
19. Soy un verdadero emprendedor					
20. El dinero me es importante como medida de éxito					

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que hayas encerrado en el círculo y divídelos entre 20. Anota el total en el siguiente espacio: Valor total de esta parte : \_\_\_\_\_

**C. Adaptabilidad Emprendedora.** Instrucciones: para contestar las siguientes preguntas, piensa comparativamente cómo eres con respecto a las demás personas que conoces y clasifica sus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para “más bajo”; 3 para “medio” y 5 “alto”. Las puntuaciones de 2 y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 “regularmente bajo” y 4 “regularmente alto”. Encierre en un círculo la respuesta que elija.

Preguntas	1	2	3	4	5
1. Estoy dispuesto a anteponer mi trabajo a la familia y los amigos.					

2. Estoy dispuesto a invertir, aun con riesgo de perder los ahorros de mi vida.					
3. Estoy dispuesto a cambiar mi modo de vida, ajustándolo a las necesidades económicas de la nueva empresa.					
4. Veo, el iniciar una empresa, como una forma de vida que me absorberá completamente durante algunos años.					
5. Me gusta imaginarme formas creativas de hacer las cosas.					
6. No me gusta hacer las tareas, sino pensar en innovar la forma de hacer las cosas.					
7. Me gusta colaborar con personas como equipo y obtener utilidades de mi trabajo y el de mis empleados.					
8. Tengo fuerte sentido de la ética empresarial.					
9. Para mí, tiene más valor la negociación honesta y limpia que obtener dinero rápidamente a expensas de mis clientes.					

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que haya encerrado en el círculo y divídelos entre 9. Anote el total en el siguiente espacio:  
 Valor del total de ésta parte: \_\_\_\_\_

## DESARROLLO DEL CICLO DE VIDA, ROL Y PREPARACIÓN EMPRENDEDORA

### D. Ciclo de vida.

Instrucciones: al contestar las siguientes preguntas, piensa cuidadosamente acerca de cuán listo estás para iniciar tu propia empresa o coordinar tu propio proyecto, de acuerdo con las interrogantes que se te presentan, encierra en un círculo el número en el que te considere más apto según la escala (1 es bajo, 5 es alto)

Preguntas	1		3	4	5
1. Comenzar un nuevo negocio puede ocasionar tensión. Requiere de esfuerzo físico. ¿Cómo considera su salud de acuerdo a las demandas físicas de su empresa?					
2. Al iniciar una nueva empresa se requiere invertir mucho tiempo. ¿Se considera capaz para obtener el tiempo necesario?					
3. ¿Qué tanto apoya su familia la idea de que inicie una nueva empresa?					
4. ¿Qué tan consciente está del impacto que la actividad de su nueva empresa tendrá sobre su familia y sus amigos?					
5. ¿Qué tan dispuesto está a sobrellevar ese impacto?					
6. ¿Qué tan dispuesto está a sacrificar su estilo de vida actual (vacaciones, tiempo libre, etc.), durante algunos años por motivos de su nueva empresa?					
7. ¿Qué tan consciente está de las otras metas personales y deseos que tendrá que sacrificar al comenzar su nueva empresa?					
8. ¿Qué tan dispuesto está a vivir la incertidumbre e inseguridad que trae consigo el tener una empresa?					
9. ¿Qué tan dispuesto está a arriesgar sus ahorros e inversiones en su nueva empresa?					
10. ¿Qué resultados espera que su empresa le proporcione respecto a lo que espera de la vida?					
11. ¿Qué tanto cree que el poseer una empresa (aún cuando ésta no alcance expectativas de utilidades) le proporcionará lo que usted realmente espera de la vida?					
12. ¿Qué tan claro es el conocimiento de sus motivaciones personales para tener una empresa?					

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que haya encerrado en el círculo y divídelos entre 12. Anote el total en el siguiente espacio: Valor de ésta parte: \_\_\_\_\_

**E. Rol.** Instrucciones: Encierra en un círculo la alternativa que te adaptes, considerando que Sí equivale a 1 punto y No a 2 puntos.

Respuesta	1	2
1. Es una persona emprendedora.		
2. Disfruta adquiriendo responsabilidades.		
3. Le gusta resolver problemas prácticos más que teóricos.		
4. Tiene un fuerte deseo de independencia y de que las cosas giren en torno suyo.		
5. Le gusta aceptar desafíos y tomar riesgos calculados.		
6. Le gusta más triunfar por sus propios méritos.		
7. Desea hacer de su empresa su mayor prioridad, anteponiéndola a la familia y los amigos.		
8. Le gusta tomar decisiones y ser el jefe.		
10. Puede trabajar muchas horas sin saber si le retribuirá monetariamente.		
11. Establece metas desafiantes que se ajusten a sus habilidades.		
12. Da un seguimiento a sus metas y vigila que se realicen las tareas.		
13. Es una persona con muchas ideas y a la cual le gusta encontrar nuevas y desafiantes maneras de hacer las cosas.		
14. Está dispuesto a dedicarle cierto tiempo a la planeación.		
15. Es muy organizado.		
16. Administra correctamente su tiempo.		
17. Sus relaciones con los demás son buenas.		
18. Gusta de supervisar a otras personas siendo el líder y quién toma las decisiones.		

Sume las respuestas afirmativas y ubica el número de puntos finales que te corresponden utilizando la siguiente tabla:

Si son de 13 a 18 puntos por respuestas afirmativas Asigne a esta parte 5 puntos

Si son de 10 a 12 puntos por respuestas afirmativas Asigne a esta parte 4 puntos

Si son de 7 a 9 puntos por respuestas afirmativas Asigne a esta parte 3 puntos

Si son de 4 a 6 puntos por respuestas afirmativas Asigne a esta parte 2 puntos

Si son de 0 a 3 puntos por respuestas afirmativas Asigne a esta parte 1 puntos

Valor total de esta parte: \_\_\_\_\_

**F. Preparación Emprendedora.** Instrucciones: esta parte ha sido diseñada para ayudarte a ver qué tan adecuadamente has conceptualizado la idea de tu empresa y hasta dónde has llegado en la investigación acerca de tus recursos personales, como preparación para iniciar tu negocio. La clasificación te dará una idea de cuánta preparación más necesitarás antes de iniciar operaciones. Clasifica tus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para “más bajo”; 3 para “medio” y 5 “alto”. Las puntuaciones de 2 y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 “regularmente bajo” y 4 “regularmente alto”. Encierra en un círculo la respuesta que elijas.

Preguntas	1	2	3	4	5
1. ¿Qué tan bien están los tiempos para iniciar una empresa? ¿Cómo calificaría el clima económico actual?					
2. ¿Cuánto sabe acerca de las operaciones relacionadas con el negocio que está a punto de iniciar?					
3. ¿Qué tanto conoce las metas de su empresa, con relación al tamaño y rentabilidad en el primero, segundo, tercero, cuarto y quinto año?					
4. ¿Qué tan seguro está de que existe un mercado para sus productos?					
5. ¿Qué tanto ha pensado acerca de su posición competitiva y de por qué los clientes lo seleccionarán sobre sus competidores?					
6. ¿Qué tan bien puede identificar a sus clientes potenciales, que serán su mayor mercado?					
7. ¿Qué tanto sabe acerca de los hábitos de compra de sus clientes?					
8. ¿Qué también ha calculado el dinero que necesitará para iniciar y operar su empresa durante el primer años de vida?					
9. ¿Qué tan bien ha calculado el dinero que necesitará tomar de la empresa para los gastos de usted y su familia?					
10. ¿Qué cantidad de dinero puede obtener de sus ahorros y otros activos financieros para comenzar su empresa, dadas las estimaciones de capital inicial?					
11. ¿Qué tan bien están hechas las estimaciones del dinero que necesitará para operar su nueva empresa durante el 2º y 3º. Año?					
12. ¿Qué tan seguro está de que su negocio le proporcionará un adecuado retorno sobre la inversión, por el tiempo y dinero que arriesgó?					
13. Si tuviera la alternativa de ganar el doble trabajando para alguien que estableciendo su empresa ¿Qué tan seguro está de que elegirá iniciar su propia empresa?					
14. ¿Cómo evaluaría su crédito y reputación en la comunidad?					

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que haya encerrado en el círculo y divídelos entre 14. Anote el total en el siguiente espacio: Valor total de esta parte: \_\_\_\_\_

¡Has terminado una parte de la encuesta!

La pregunta que se impone en este momento es:

¿Crear una empresa es una opción adecuada para mí?, es una pregunta que comúnmente se van a hacer los interesados en participar en el programa Jalisco Emprende. Para conocer los resultados de su perfil como emprendedor, elabore la siguiente:

Tabla de resultados. Elije el cuadro que contenga el valor que obtuvo en cada sección y rellénalo a lápiz en la tabla que se presenta a continuación, cuando haya considerado los seis rubros obtendrá su perfil como emprendedor (podrá ver en qué rubro tiene mayor oportunidad o desarrollo, conforme lo muestre el dibujo).

Experiencia	1	2	3	4	5
Personalidad	1	2	3	4	5
Adaptabilidad	1	2	3	4	5
Ciclo de vida	1	2	3	4	5
Rol	1	2	3	4	5
Preparación	1	2	3	4	5

### Manejo de frustración, conflictos de valores y situaciones límite

El perfil emprendedor está basado en la teoría de que existen tres ingredientes esenciales para iniciar una nueva empresa:

- 1. La persona correcta.**
- 2. El momento correcto.**
- 3. La idea correcta.**

Finalmente, en este bloque analizaremos cuál es tu identidad como emprendedor. Es necesario ser muy objetivo en tu análisis, ya que de tu actitud y tu aptitud depende el éxito del proyecto.

Las secciones A, B y C están diseñadas para ayudarle a pensar acerca del primer ingrediente mencionado, mientras que las secciones D y E le ayudan a evaluar el momento correcto. El tercer ingrediente se trata en la sección F.

A continuación, se proporciona una interpretación de lo que indican las preguntas acerca de emprendedores potenciales.

### Análisis del Índice de experiencias

Las preguntas 1 y 2 indican la experiencia directa que han tenido con la opción de una carrera empresarial. La gente que ha visto a otros iniciar y operar su propia empresa y conocen estos requerimientos, serán capaces de iniciar su empresa “con los ojos abiertos”.

Las preguntas 3, 4, 5 y 9 indican la variedad de experiencias de trabajo y conocimientos de operación de una empresa que una persona tiene desde un punto de vista general. Las experiencias de trabajo con un propietario de pequeña empresa o con el administrador de una división de una empresa, incrementan el conocimiento de los problemas opcionales de una empresa y familiaridad con la realidad operativa de la misma. Dado que las personas frecuentemente trabajan en contacto estrecho con los propietarios, por lo general tienden a pensar: “si él o ella pueden hacerlo, también puedo hacerlo yo”.

La pregunta 6 indica la experiencia para ganar dinero por sus propios medios. Mientras que no todos los empresarios han vendido limonada, han tenido una ruta de entrega de periódico, han sido líderes de un conjunto musical u operado otras empresas desde su infancia. Saber que usted puede hacer dinero con base en sus esfuerzos parece ser un factor importante en la decisión de iniciar una empresa.

Las preguntas 7, 8 y 10 indican experiencias en cambios de casa, ciudad, trabajo y otros movimientos. Los emprendedores han sido definidos como personas independientes que consideran difícil operar en estructuras organizacionales tradicionales y que están pensando constantemente en formas nuevas y diferentes de hacer las cosas, siendo, además, personas que gustan de movilidad, flexibilidad y variedad. Aun cuando hay empresarios que no pudieran contestar a todas estas preguntas, se ha demostrado que éstas tienden a ser catalizadoras para la creación de una nueva empresa.

La pregunta 11 indica el ciclo de edad empresarial más importante. La mayoría de la gente piensa en iniciar una empresa cuando está entre los 25 y 40 años. En este período dichas personas ya han trabajado y tenido experiencias que pueden ayudarles a decidir, que trabajar para una corporación, no es ya una opción para ellos. Además, su nivel de energía es alto y el riesgo de iniciar una nueva empresa no parece tener un gran impacto en reiniciar un empleo, ya que las decisiones sobre pensiones, pago de colegiatura para los hijos y otros factores que preocupen a las personas mayores de 40 años no tienen ya tanto impacto, aún y cuando el asunto de la edad no es limitativo, pudiendo iniciar una empresa en cualquier momento de

vida, aunque si es recomendable que haya adquirido alguna experiencia, por limitada que parezca.

La pregunta 12 refleja la situación familiar. La mayoría de los empresarios exitosos indicarán que el apoyo familiar fue una variable crítica para su éxito. La razón se fundamenta en el hecho de que operar una empresa propia consume mucho tiempo. Las relaciones familiares y personales pueden sufrir deterioro en los próximos años y aún más adelante, a menos que los miembros de la familia comprendan las restricciones de tiempo y de carácter financiero que implica la creación y operación de una empresa. Antes de que alguien inicie una empresa debe comentarlo seriamente con sus seres queridos.

Las preguntas 13 y 14 indican experiencias interpersonales y de construcción de grupos. Muchas personas consideran al empresario como una persona excéntrica. Sin embargo, son el liderazgo y la habilidad de formar un nuevo grupo de trabajo lo que distingue a los empresarios exitosos de aquellos que no lo son.

Los empresarios exitosos están conscientes de que sus empleados son un activo para el crecimiento de su empresa y de que su éxito se logrará a través de la coordinación del trabajo de los demás. Las habilidades interpersonales son importantes para un empresario en sus contactos externos (proveedores, clientes, acreedores), e internos (empleados).

Las preguntas 16 y 17 indican orientación a la acción, autoconfianza y experiencia en la solución de problemas. Los emprendedores son “hacedores”, gustan de la acción, no de la teoría, y tienden a ser exitosos ante retos y problemas. Además, saben que tienen control sobre su vida y que ésta no depende de fuerzas externas. Los empresarios sienten que sus acciones influyen en lo que les sucede a ellos y a sus empresas; ellos no culpan a la suerte o a las acciones de otras personas de su éxito o fracaso.

#### **Análisis del índice de personalidad.**

Las preguntas 1, 2 y 3 se relacionan con empuje, autoconfianza y tolerancia a la ambigüedad. Los empresarios poseen un alto nivel de confianza en sí mismos y un alto nivel de energía personal. Ellos parecen tener la habilidad de trabajar continuamente por largos períodos y la de tolerar y vivir con niveles moderados, y aún altos, de ambigüedad en lo que respecta a seguridad en el trabajo y en su carrera.

Las preguntas 4, 5, 6 y 7 se relacionan con la habilidad para fijar metas, responsabilidades a largo plazo, competir contra estándares previamente fijados y usar retroalimentación de la ejecución. Todas estas son características encontradas en empresarios.

Las preguntas 8, 9, 10, 11 y 12 se relacionan con la adquisición de riesgos y el enfrentamiento a fracasos. Los empresarios son tomadores de riesgo moderado o balanceado. No son ansiosos, tomadores de riesgos descuidados, ni jugadores. Ellos tienden a investigar los problemas antes de tomar decisiones considerando varias soluciones alternativas. Sin embargo, una vez que una decisión ha sido tomada, se apegan a la misma si estar exageradamente ansiosos por conocer el resultado. Los hombres de empresa apuestan en función de sus habilidades, no en función de la “diosa fortuna”. Los empresarios consideran el fracaso como una experiencia de aprendizaje; pueden sentirse disgustados, pero no vencidos.

Las preguntas 13 y 14 se relacionan con la persistencia a resolver problemas y el uso de recursos. Quizá, más que otra, los empresarios son personas que resuelven problemas persistentemente. Ellos buscan el éxito en los retos y tienen un vigor extenso y determinado para completar tareas. Su fuerte determinación para terminar un trabajo es la causa de que utilicen cualquier recurso disponible para resolver el problema o concluir una tarea. A los emprendedores les gusta identificar y obtener la experiencia necesaria para cumplir con sus metas.

Las preguntas 15, 16, 17, 18 y 19 se relacionan con iniciativa, búsqueda de responsabilidad personal y búsqueda de control interno; los empresarios tienden a creer que tanto sus logros como sus fracasos descansan en su control e influencia. Ellos no creen que el éxito o el fracaso estén determinados por la suerte o por otra circunstancia incontrolable o evento externo.

Los emprendedores buscan y toman la iniciativa poniéndose así mismos en situaciones en las que son personalmente responsables del éxito o fracaso de los resultados. Ellos son “hacedores” que llenan vacíos existentes de liderazgo y que gustan de situaciones donde su impacto puede ser medido.

La pregunta 20 se refiere al dinero como medida. Una característica del emprendedor es que ve al dinero (ya sea el salario, utilidad o ganancia del capital), como una medida de lo que se ha logrado y una manera de llevar una evaluación de su ejecución más que una forma de adquirir lujo o poder.

#### [Análisis del índice de adaptabilidad.](#)

Las preguntas 1, 2, 3 y 4 se relacionan con la adaptación a la empresa y a la inversión total. Dos requerimientos primarios para un emprendedor. Los empresarios exitosos dan a sus empresas un sitio prioritario. Ellos tienen la habilidad de estar totalmente inmersos y responsabilizados de sus empresas.

Las preguntas 5 y 6 se relacionan con la creatividad y la innovación, dos papeles adicionales requeridos en la creación y operación de una empresa. Los empresarios tienden a evaluar la creatividad y la satisfacción que se deriva de la innovación en el trabajo de una manera más alta que las tareas rutinarias.

La pregunta 7 se refiere a la gente, el papel de construcción de equipos de trabajo y sus valores económicos. El empresario exitoso tiene la habilidad de atraer, motivar y formar un equipo cuyas habilidades y conocimientos administrativos sean necesarios para la empresa. Ellos, además, creen en los valores del sistema de libre empresa (utilidades, ganancias de capital, propiedad privada, etc.).

Las preguntas 8 y 9 atienden a la ética empresarial. Los propietarios de empresas pequeñas de nueva creación, rara vez son capaces de construir una si la base de la misma es falsa, la mayoría de los microempresarios están grandemente orientados hacia sus clientes y están convencidos de que su reputación en la comunidad es uno de los mayores activos de su compañía.

### [Análisis del índice del ciclo de vida, rol emprendedor y preparación para iniciar una empresa.](#)

Las secciones 4, 5 y 6 del perfil emprendedor están diseñadas para ayudarte a comprender los requerimientos personales de una carrera empresarial y para que pueda visualizar qué tan bien pensada está la idea de tu empresa. La evaluación en estos tres últimos índices está preparada para auxiliarte cuando vayas a decidir si éste, es el momento propicio en tu vida para iniciar una nueva empresa.

Aun cuando esta prueba te haya dejado más claro lo que hace un emprendedor, una forma sencilla de definirlo es diciendo que el emprendedor es una persona que sobresale entre los demás por tener una decisiva actitud de pasión.

### [Resiliencia como emprendedor](#)

Se te ha ocurrido una idea para un negocio, de un producto o servicio que resulta necesario para el público, y que puedes mejorar, simplificar o vender a un precio más bajo, o tal vez consideres que hay espacio en su comunidad para un nuevo local comercial para la venta de artículos domésticos, una papelería o un servicio de reparaciones domésticas.

Tal vez sientes que podrías tener una empresa propia, pero no estás seguro de qué giro te podría interesar. Eso está bien. Cualquiera que sea la empresa que pretendas iniciar, querrás tener la seguridad de que tendrá éxito.

Preguntas tales como:

¿Cómo comprobar la viabilidad de la idea?

¿Cómo distinguir una auténtica oportunidad de negocio, de una que no resultará?

¿Cuáles son los riesgos?

¿Eres la persona adecuada para ese negocio?

¿Tendrás clientes?

¿Cómo podrás financiarlo?, entre otras más.

A diferencia de lo que se pudiera pensar, preguntas como las anteriores, no sólo son normales sino también son señales de que anda por el camino correcto, si no tiene escrúpulos en absoluto, sin aceptar los riesgos y responsabilidades que representa la organización y operación de un negocio, entonces si anda algo mal. Cualquier empresa que exija un compromiso y un esfuerzo de largo plazo merece que le dedique toda su atención.

Tu idea para un negocio puede ser fantástica y vencer todos los obstáculos al primer intento. Eso es muy bueno, y podrás seguir adelante con confianza. Por otro lado, quizá le encuentres fallas, en cuyo caso dispone de varias opciones:

- Puedes reconsiderar la idea y encontrar maneras de fortalecerla.
- Puedes decidir posponer su instalación... quizá funcione el próximo año, no precisamente ahora.
- Puedes decidir que ser el propietario de un pequeño negocio no es lo que deseas, a final de cuentas. Esto también es correcto.

Lo importante es que éstas serán tus decisiones, con base en un examen cuidadoso de tu idea de negocio y de qué resultados tendrás en la práctica. Aportas experiencia y habilidades a este proceso, probablemente en mayor medida de lo que cree. La condición primordial es que uses tu sentido común y no te engañes a ti mismo. En este bloque se incluyen algunas prácticas que tienen por objeto, ayudarte a poner tu experiencia y conocimientos a trabajar para que tomes las decisiones de negocios que son correctas para ti, proporcionándote un bosquejo y algunas sugerencias de cómo proceder, pero tú eres quien hará que las cosas funcionen.

Este bloque ha sido proyectado para ayudarte a responder a algunas preguntas que seguramente se harán durante el desarrollo de su idea de negocio, tómallo como una práctica para ayudarte a identificar aquellas que son pertinentes para ti, márcalas y verifica que han sido contestadas honestamente.

En todos los casos de que se tenga conocimiento, los negocios que impliquen ideas novedosas (no se refiere a “inventos”) requieren que se les aplique una dosis de sentido común, para poder ajustar la oportunidad de negocios a las

necesidades del mercado, además de contar o poder obtener los recursos financieros (dinero), mínimos necesarios para lograr un arranque bien planeado.

### Empezando a emprender.

La lista de razones para considerar la posibilidad de tener un pequeño negocio es interminable. Sus propósitos pueden ser, ayudar a otros o probar que puede hacer algo mejor que como se está haciendo ahora, o una mezcla de ambos. De hecho, es preferible que se trate de una combinación, porque si no tiene utilidades no durará mucho tiempo en esa actividad, y si su único “motivo” es ganar dinero sus probabilidades de éxito se reducen considerablemente.

Entre las áreas de oportunidad para empezar un negocio pequeño tenemos:

**1. Desarrollo de productos y servicios.** Identificar o desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los mercados elegidos.

**2. Mercadotecnia.** Determinar para otras empresas quiénes van a ser sus clientes y cuál es la mejor forma de llegar a ellos.

**3. Ventas.** Hacer que la gente adquiera su producto o servicio.

**4. Operaciones.** Proyectar el trabajo cotidiano, ya sea que produzca un bien o preste un servicio.

**5. Personal.** Contratar, capacitar y dirigir personas, incluyéndose a sí mismo, en los diferentes papeles que juega dentro de las empresas.

**6. Finanzas.** Asegurar que haya dinero disponible para pagar las cuentas y financiar la operación del negocio.

**7. Gerencia general.** Planear lo que el negocio va a ser, organizarlo, dirigirlo (una vez en funcionamiento) fijando metas y tiempo, controlarlo, vigilando su rendimiento en función de metas y objetivos.

### Riesgos y recompensas

Siguiendo este análisis, es necesario preguntarse ¿Con cuánto riesgo se siente usted cómodo?

La operación de una empresa propia conlleva riesgos de diferentes tipos, pudiendo ser entre otros: Profesionales, Familiares, Psicológicos, Financieros y/o Legales, definidos como sigue:

- **Profesionales.** El tiempo que toma echar a andar una empresa se podría emplear para progresar en una carrera profesional más tradicional.

- **Familiares.** Una familia constructiva es de gran ayuda, pero una familia que está enfadada y descontenta por falta de atención respecto de la empresa dificulta mucho más el éxito de la misma.

- **Psicológicos.** El nivel de compromiso con su negocio tendrá un efecto muy trascendente en su éxito, esto significa que la empresa deberá tener preferencia con relación a otros intereses personales y es un factor que debe considerar.

- **Financieros.** El nivel de ingresos podrá no ser el requerido durante el tiempo de estabilización de la empresa.

- **Legales.** En caso de actuar de una manera indebida, puede provocar la pérdida de la libertad.

Los riesgos y recompensas más obvios vienen por parejas, es decir, el riesgo de quebrar se compensa con la posibilidad de ganar dinero, ser su propio jefe tiene como contraparte el hecho de que el negocio y los mercados gobiernan su vida, la emoción de poner a prueba sus ideas se contrapone a la posibilidad muy real de que las mismas no pasen la prueba del mercado, etc. Considere los riesgos que tendrá que enfrentar si inicia su propia empresa, haga una lista de los mismos, analícela y determine si puede eliminar o reducir alguno mediante la capacitación o el desarrollo de una habilidad. Pondere también las recompensas que espera recibir de su negocio y enumérelas ¿Pesan más las recompensas que los riesgos?

Ejercicio	Riesgos	Recompensas
Profesionales		
Familiares		
Psicológicos		
Financieros		
Otros		

Es conveniente hacer una copia de este ejercicio y pedir que alguien cercano a ti la complete, y después, compara sus conclusiones y comparte los resultados.

El desarrollo de estos ejercicios le permitirá a usted, ir desarrollando de una manera más clara lo que pretendería al formular su Plan de Empresa.

Tener una empresa propia, puede llegar a ser una actividad profesional, remunerativa, interesante e incluso emocionante, pero también estará cargada de una dosis de tensión, dudas y hasta ansiedad. Si usted verdaderamente ama lo que hace, bien vale la pena, si no es así y no disfruta su responsabilidad y el

indispensable compromiso de hacer que su empresa funcione, entonces le irá mejor trabajando para alguien más, pero ésta es una decisión que sólo tú las puedes tomar.

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

### ¿Cómo Iniciar un Emprendimiento?

Existen distintas formas de iniciar una empresa, cada una con sus propios beneficios e inconvenientes. Al mismo tiempo debe analizar cuáles son los aspectos mínimos necesarios para iniciar su propia empresa, dependiendo de las razones que usted tenga para iniciar un negocio, sus necesidades personales, personalidad, o preocupaciones con respecto al riesgo que implica todo negocio. Entre las oportunidades para iniciarse como emprendedor usted puede elegir entre:

- Adquirir un negocio que ya está establecido
- Comprar una franquicia
- Inscribirse a una Red Multinivel
- Iniciar un negocio desde el principio
- Adquirir un negocio que ya está establecido (traspaso)
- Beneficios de un negocio establecido

Cuando compras un negocio ya establecido, la infraestructura ya está en su lugar, la base de clientes ya existe, y el nombre ya está reconocido. Los registros del negocio le permiten saber lo que está comprando y esto le permite planear cualquier financiamiento necesario en forma más ágil. Esta opción es menos riesgosa que iniciar su propio negocio.

### *Inconvenientes de un negocio establecido*

Un negocio ya establecido puede esconder problemas (dificultades financieras, mala reputación, etc.) La reputación de su negocio está atada a la reputación del dueño anterior y puede resultar difícil establecer una nueva identidad. En ciertas ocasiones el dueño anterior puede afectar el negocio de usted si decide iniciar una operación competitiva.

### *Beneficios de adquirir una franquicia*

Al comprar una franquicia se reducen los riesgos y se recibe el apoyo de una organización mayor. Usted sabe lo que está recibiendo. No hay sorpresas. El trabajo preliminar ya está hecho, la infraestructura está bien establecida, así como también la línea de productos. La estrategia de mercadotecnia ya ha sido desarrollada. Muchas veces, ya se cuenta con una base de clientes, y por lo general existe un buen reconocimiento del nombre. La persona que otorga la franquicia brinda, por lo general, asistencia en la administración y puede ofrecer apoyo financiero. Los recursos de muchas franquicias permiten fuertes oportunidades de promoción y gran poder de compra.

### *Inconvenientes de adquirir una franquicia*

Toda franquicia permite menos libertad que un negocio independiente. Existen gran cantidad de reglas y procedimientos a seguir. Los honorarios iniciales de la franquicia pueden ser muy altos. Usted corre con los gastos del emplazamiento inicial, costos operacionales, regalías y otros pagos al dueño de la franquicia. La reputación de una franquicia puede verse afectada por la reputación de las otras. Toda transferencia del título de propiedad puede requerir la aprobación del dueño de la franquicia.

### *Beneficios de inscribirse a una Red Multinivel*

El Multinivel se podría considerar como otra alternativa de iniciarse como empresario ya que brinda la oportunidad de obtener altas ganancias con una pequeña inversión inicial. Un negocio de multinivel le permite la libertad de tener un negocio desde su hogar y de ser su propio jefe. Existe la oportunidad de interactuar frecuentemente con otras personas.

### *Inconvenientes de inscribirse a una Red Multinivel*

Este tipo de negocio puede demandar que usted trabaje también en las noches y los fines de semana. Usted debe mantenerse motivado y debe participar activamente. Puede suceder que el producto sea difícil de vender al no contar con un negocio establecido, o bien resulte de precio elevado al consumidor, y tal vez usted deba incurrir en ciertos gastos relacionados con la venta del producto. La reputación de su negocio puede verse afectada por la reputación de otros negocios o personas dentro de la “red”.

### *Beneficios de iniciar un negocio desde el principio*

Iniciar su propio negocio desde cero puede tener muchas satisfacciones. Tienes la libertad de ser creativo e innovador; tomar todas las decisiones... puedes ver tu sueño hecho realidad.

---

---

*Inconvenientes de iniciar un negocio desde el principio*

Existen riesgos en la creación de todo nuevo negocio. Muchos negocios fracasan, en ocasiones tienes que hacer todo solo; desde la creación del nombre hasta la promoción del negocio y algo más, tomar todas las decisiones. Pero, aun así, es muy emocionante iniciar una empresa, si esta es tu decisión, te sugerimos iniciar este proceso como a continuación se menciona.

**Consulte la lección interactiva en el siguiente enlace:**

<http://tlamati.uagro.mx/moden/logoterapia/actividades/bloque4/index.html>

**Bibliografía**

Bretones, F. (1995). *La Logoterapia es obvia. Experiencias logoterapéuticas con el hombre común de la calle*, Edit. San Pablo, Buenos Aires,

Buber, M. (1958). *Yo y tú*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires,

Caponnetto, M. (1995). *Viktor Frankl, una antropología médica*, Instituto Bibliografico "Antonio Zinny", Buenos Aires.

Espinosa, N. (1994). *La concepción de la conciencia en la Logoterapia de Viktor Frankl*, Edit. San Pablo, Buenos Aires,

Fabry, J. (1984). *La búsqueda de significado. La Logoterapia aplicada a la vida*, F.C.E., México,

Fizzotti, E. (1989). *Guía de la Logoterapia*, Edit. Herder, Barcelona

Frankl, V. E. (1990). *Ante el vacío existencial – Hacia una humanización de la psicoterapia*, Editorial Herder, Barcelona,

Frankl, V. E. (1990). *La psicoterapia al alcance de todos*, Editorial Herder, Barcelona.

Frankl, V. E. (1990). *La voluntad de sentido*, Editorial Herder, Barcelona,

Frankl, V. E. (1996). *El hombre en busca de sentido*, Editorial Herder, Barcelona.

Frankl, V. E. (1998). *La presencia ignorada de Dios*, Editorial Herder, Barcelona.

Gobierno de Jalisco (2000). *Manual del emprendedor*. 5ª. Ed. Gobierno de Jalisco-Secretaría General de Gobierno

Inswanger, L. (1972). *Tres formas de la existencia frustrada*, Bs. Aires, Ed. Amorrortu, Buenos Aires.

---

---

## HOJA DE TRABAJO BLOQUE 4: IDENTIDAD EMPRESARIAL

Este será parte esencial para la elaboración del Plan de Empresa, lo que te permitirá afinar tu idea de negocio y de esta manera minimizar el riesgo al fracaso.

- ¿Cómo puedo estar seguro de que la decisión de poner un negocio es razonable para mí?
- ¿Cómo puedo encontrar el negocio apropiado para mí? (qué me gusta hacer)
- ¿Cómo afectará a mi familia la operación de mi negocio?
- ¿Qué clase de personas tienen éxito como dueños de un pequeño negocio? ¿Soy una de ellas?
- ¿Tengo autodisciplina y persistencia suficientes para triunfar?
- ¿Debo pensar en un negocio casero?
- ¿Debo evaluar la posibilidad de adquirir un negocio ya existente?
- ¿Cuándo debo iniciar un negocio?
- ¿Qué se necesita para que mi negocio tenga éxito?
- ¿Debo tener empleados, socios o trabajar solo?
- ¿Quiénes serán mis clientes? ¿Tendré suficientes?
- ¿Existen riesgos especiales en un pequeño negocio?
- ¿Puedo convertir mi afición en negocio?
- Si estoy trabajando actualmente, ¿Puedo darme el lujo de dedicar tiempo a iniciar el negocio?
- ¿Cuánto efectivo necesitaré para iniciar mi negocio?
- ¿Cómo y dónde puedo obtener financiamiento?
- ¿Necesito mucha información financiera para tener éxito?
- ¿Qué ocurriría si fracaso?